Міністерство освіти і науки України

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Проблеми і перспективи розвитку підприємництва

збірник наукових праць

№ 1 (34), 2025

Харків

2025

Засновник і видавець – Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Перелік напрямків (спеціальностей), за якими друкуються статті у збірнику наукових праць «Проблеми і перспективи розвитку підприємництва»: 051 «Економіка»; 071 «Облік і оподаткування»; 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»; 073 «Менеджмент»; 075 «Маркетинг»; 076 «Підприємництво та торгівля»; 281 «Публічне управління та адміністрування»; 292 «Міжнародні економічні відносини».

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації ***КВ№23528-13368ПР*** *від* ***02.08.2018 р.****, видане Державною реєстраційною службою України*

Згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України ***№ 975*** *від* ***11.07.2019*** *року збірник внесено до* ***Переліку наукових фахових видань України у галузі економічних наук категорії «Б»****, у яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата економічних наук*

Збірник внесено до Міжнародної наукометричної бази даних ***IndexCopernicus***

Друкується за рішенням Вченої ради Харківського національного автомобільно-дорожнього університету дозвіл ***№ 76/25/5.21 від 16.05.2025 р.***

Редакційна колегія

Головний редактор: **Щербак Валерія Геннадіївна**, докт. екон. наук, професор, професор кафедри економіки та підприємництва, Сумський національний аграрний університет

Заступник головного редактора: **Дмитрієв Ілля Андрійович**, докт. екон. наук, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, проректор з наукової роботи, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, ХНАДУ;

Відповідальний секретар: **Дмитрієва Оксана Іллівна,** докт. екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки і підприємництва, ХНАДУ;

Члени редколегії: **Васіляускайте Аста,** докт. екон. наук, професор, завідувач кафедри фінансової індустрії, Університет Миколаса Ромериса, Литва;

Картасова Єкатерина, PhD, доцент кафедри обліку та фінансів, Університет Мідлсекса, Велика Британія;

Криворучко Оксана Миколаївна, докт. екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, ХНАДУ;

Лаце Наталія, докт. екон. наук, професор, завідувач кафедри корпоративних фінансів та економіки, Ризький технічний університет, Латвія;

Левченко Ярослава Сергіївна, докт. наук з галузі управління та адміністрування, професор, головний консультант секретаріату Комітету з питань освіти, науки та інновацій Апарату Верховної Ради України;

Брітченко Ігор Геннадійович, докт. екон. наук, професор, професор кафедри технічних та економічних наук, Державний вищий навчальний заклад імені проф. Станіслава Тарновського, Польща;

Міщенко Володимир Акимович, докт. екон. наук, професор, професор кафедри обліку і фінансів, академік Академії наук Нью-Йорка (США), Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»;

Попова Надія Василівна, докт. екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту ХНАДУ, директор ТОВ «Міжнародний маркетинг-центр»;

Третяк Вікторія Павлівна, докт. екон. наук, доцент, завідувач кафедри управління та адміністрування, ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна;

Шевченко Інна Юріївна, докт. екон. наук, професор, лауреат Премії Верховної Ради України, декан факультету управління та бізнесу, ХНАДУ.

Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. − № 1 (34) – 2025. – Харків: ХНАДУ, 2025. – 264 с.

Адреса видавця:
61002, вул. Ярослава Мудрого, 25
Харків, Україна
Контактний телефон/факс:
(057) 738-77-87 − відповідальний секретар
E-mail: ***oksanahnadu@gmail.com***
Електронну версію збірки можна знайти на нашому сайті ***http:ppb.khadi.kharkov.ua/***
ISSN 2226-8820 **УДК 338.486.4**

- Відповідальність за достовірність наданої інформації несуть автори публікації
- Редакція може не поділяти точки зору авторів, а публікувати статті в порядку обговорення
- Статті друкуються в авторській редакції
- Статті для публікації відбираються на умовах конкурсу та внутрішнього рецензування

© колектив авторів, 2025
© ХНАДУ, 2025

ЗМІСТ

Дмитрієв І.А. Мордовцев О.С.	**Визначення, аналіз та розробка моделі оцінки економічних ризиків в сегменті перевезення нафти і нафтопродуктів як основи економічної безпеки регіонів України**	**5**
Нікульнікова Г.В., Астаф'єва К.О., Бондарчук О.М.	**Сучасні виклики та можливості для компаній у використання інноваційних стратегій в управління кадрами**	**18**
Кулик Д.Є.	**Аналіз провадження інвестиційних проєктів економічного і соціального розвитку харківської області**	**30**
Бреус Д.К.	**Значення соціальної сфери в системі функціонування сільських територій**	**46**
Кудрявцев В.М.	**Сучасні аспекти моніторингу сталого розвитку транспортного підприємства: методика та практика**	**60**
Кирчата І. М., Шершенюк О.М., Кирчатий Ю.В.	**Інноваційні підходи до управління проєктами транспортної інфраструктури: від життєвого циклу до зеленої фінансової інженерії**	**73**
Деділова Т.В., Осипова С.К., Кононенко Я.В.	**Інтеграція фінансового прогнозування та планування в систему стратегічного управління підприємством на засадах програмно-цільового підходу**	**83**
Деділова Т.В., Юрченко О.В., Соларьов О.О., Савойський О.Ю.	**Вплив транспортних схем постачання будівельних матеріалів на загальну кошторисну вартість будівництва**	**93**
Бабайлов В. К., Деділова Т.В.	**Від звичайних інтелектуальних транспортних систем до транспортних систем зі штучним інтелектом**	**103**
Юрченко О.В., Савченко О.С., Савченко Л.Г., Токар І.І.	**Роль транспортної інфраструктури в управлінні витратами на будівництво**	**115**
Прокопенко М.В., Костенко Ю.В., Нестеренко В.Ю.	**Вплив державного регулювання на механізм ціноутворення в умовах ринкової економіки**	**124**
Бабайлов В.К., Пахомова Л.В.	**Визначення об'єкту логістики – ключ до її істинного сенсу**	**134**
Гуцан Т. Г., Мельникова О. В., Міхнов Д. А.	**Кредитна політика як інструмент управління фінансовою стабільністю та розвитком підприємництва**	**144**
Непран А. В., Мельничук М. О., Осьмірко І.В.	**Особливості планування чисельності допоміжних робітникіів на промислових підприємствах**	**155**
Непран А. В., Ларін В. І.	**Статистичний аналіз впливу цінового фактору на формування доходів від реалізації сільськогосподарських тварин на переробні підприємства**	**168**
Гіржева О. М Тимченко І. Є., Солопун Н. М.	**Роль інвестиційних проектів в антикризовому управлінні підприємством**	**180**

Лещук К. Б.	**Роль облігацій внутрішньої державної позики у системі державних запозичень**	**193**
Станько Т.М., Синюк О.В.	**Особливості скандинавської моделі менеджменту та перспективи впровадження її складових в українських компаніях**	**204**
Нестеренко В.Ю., Коваль І.Б., Драник О.І.,	**Кадрове забезпечення системи антикризового управління підприємством**	**215**
Дмитрієва О.І. Кущ А.А.	**Цифрова аналітика та класичні підходи в оцінюванні інновацій автотранспортної галузі: досвід України**	**224**
Рекуненко І.І., Чередніченко Д.С., Ольховик І.В.	**Modeling of financial and budgetary flows of the region**	**237**
Шевченко І.Ю., Тодорова А.С	**Стейкхолдерський підхід до модернізації мережі закладів вищої освіти**	**251**

УДК 338 DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2025.34.5
JEL classification: L51, D20, O10

ВИЗНАЧЕННЯ, АНАЛІЗ ТА РОЗРОБКА МОДЕЛІ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ В СЕГМЕНТІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ НАФТИ І НАФТОПРОДУКТІВ ЯК ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Дмитрієв І.А., д-р екон. наук, професор
Мордовцев О.С., канд. екон. наук, доцент
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Постановка проблеми. Проблема транспортування паливно-енергетичних ресурсів в Україні зараз набуває оснбливої актуальності. Якщо взяти у загальному сесні, то під транспортною безпекою розуміють стан транспортної системи України, що дозволяє забезпечувати національну безпеку і національні інтереси в галузі транспортної діяльності, стійкість транспортної діяльності, запобігати (мінімізувати) шкоду здоров'ю і життю людей, збиток майну і навколишньому середовищу, загальнонаціональний економічний збиток при транспортної діяльності. Заходи щодо забезпечення безпеки ґрунтуються на визначенні ступеня ризику або, іншими словами, міри небезпеки виникнення аварій та забезпеченні її прийнятного рівня, необхідного для рівноважного стану системи антропогенно-природної взаємодії. Під ризиком розуміють кількісну міру небезпеки, що поєднує в собі частоту або ймовірність небезпечної або несприятливої події і тяжкість (серйозність) його наслідків. Забезпечення нульового ризику, тобто абсолютної безпеки в діючих системах неможливо на підставі багатофакторності або багатонаслідкованості небезпек. Отже ці проблеми є нагально актуальними та тими, які потебують негайного вирішення для забезпечення економічної безпеки як регіонів України, так й країни в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематикою окремих положень визначення, аналізу та розробки моделей оцінки економічних ризиків в сегменті перевезення паливно-енергетичних ресурсів займалися багато вчених з різними поглядами на цю проблему. У роботі виділені наступні науковці, які внесли особливий вклад в вирішення цієї проблеми, а саме: Білецький В.С., Фик М.І. [1], Мордовцев О.С., Гелеверя Є.М., Любушин Р.А. [2], Боняр С.М., Карпенко О.О., Будник В.А., Лерніченко К.В. [4], Никифорук О.І. [4], Клименко К.В. [8], Пітель Н.Я., Альошкіна Л.П., Клименко Л.В. [6], Барабанова Ю.Є., Іщенко О.А., Огінська К.О. [7] та інші.

Невирішені складові загальної проблеми. Розглядаючи проблему ризику та забезпечення технологічної безпеки транспортування нафтопродуктів, необхідно приділити увагу процесу ідентифікації небезпек та оцінки ризику для персоналу, населення, об'єктів, навколишнього природного середовища та інших об'єктів розгляду. Іншими словами, необхідний

комплексний підхід до вивчення та обліку різноманітних факторів, які формують показники ризику.

Цей процес називається аналізом ризику з метою однозначності визначення небезпеки та оцінки передбачуваних негативних наслідків при порушенні роботи розглянутих технологічних систем, а також представлення цих наслідків у кількісних показниках.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розробка моделей оцінки економічних ризиків в сегменті перевезення нафти і нафтопродуктів як основи економічної ьезпеки регіонів України.

Виклад основного матеріалу дослідження. У технічному значенні нафтопродукт - це продукти переробки нафти, що використовуються в різних видах господарської діяльності: Автомобільні та авіаційні бензини, реактивні, Тракторні, освітлювальні гаси, дизельні та котельні палива, мазути, розчинники, мастила, гудрони, нафтові бітуми.

Нафтопродукти переміщуються до кінцевого споживача по ланцюгу поставки, яка складається з наступних ланок: видобуток, зберігання нафти перед надходженням в систему транспортування, безпосередньо транспортування, зберігання товарної нафти перед надходженням на нафто переробні заводи або на експорт, ПЕ переробка, збут. У процесі переміщення нафти від місця видобутку до кінцевого споживача про виходять такі види робіт: отримання товарної нафти, введення в систему транспортування, перевалка з одного виду транспорту на інший, переробка, експорт нафти і нафтопродуктів.

Доставка нафтопродуктів в Україні можлива наступними видами транспорту, а саме:

I. Реально можливим на сучасному етапі, зокрема: автомобільним та залізничним транспортом

II. Потенційно можливим, зокрема: нафтопродуктопновідом та морським транспортом

III. Комбіновані перевезення.

Вибір засобу перевезення буде залежати від наступних факторів

– відповідність маршруту технічним характеристикам транспортного засобу;

– безпека перевезень від точки прийняття до точки реалізації;

– екологічні обмеження;

– обмеження за термінами поставки;

– експлуатаційна швидкість руху, фактична і максимально можлива;

– відстань перевезення вантажу;

– можливості забезпечення зберігання вантажу на шляху проходження;

– технічна готовність транспортного засобу;

– вантажомісткість одиниці пересувного складу;

– собівартість підготовки вантажу до транспортування тощо

Залізничний транспорт. Цей спосіб транспортування є екологічно небезпечними і вельми дорогим. Ціна перевезення нафтопродуктів залізницею становить понад 30% від кінцевої ціни, в той час як вартість транспортування

по трубопроводу — 10-15%. Однак розгалуженість залізничних магістралей на тлі жорсткої прив'язки системи нафтопродуктопроводів до нафтопереробних заводів (НПЗ) забезпечує домінуюче становище залізничного транспорту на ринку внутрішніх транзитних послуг. Таким чином, основними переваги ми залізниць для транспортування нафтопродуктів є висока регулярність перевезень і зручна організація вантажно-розвантажувальних робіт, основним недоліком-складна географія залізниць в України з концентрацією в центральній частині країни

Для перевезень нафтопродуктів на невеликі відстані або при перевезеннях невеликих їх кількостей, використовується ***автомобільний транспорт***. Автомобільна цистерна являє собою вантажний автомобіль, обладнаний ємністю для перевезення рідких нафтопродуктів або зріджених вуглеводневих газів. Ємність цистерни сучасного автомобіля становить приблизно 14 т, причепа – 22 т. Основними перевагами автомобільного транспорту для подібних перевезень є можливість транспортування на короткі відстані і в регіони, де в недостатній мірі розвинена залізнична мережа. Автотранспорт відрізняється високою мобільністю, здатністю до адаптації в складних умовах, відповідає широкому спектру вимог вантажовідправників. Додатковими перевагами є можливість прокладки найбільш оптимального маршруту з точки зору тимчасових витрат, легке завдання точок відправлення і призначення, можливість побудови маршруту по не скільком точкам і можливість збереження і повторного використання збереженого маршруту.

Ризик транспортного підприємства-це об'єктивна неможливість, нездатність і (або) невміння транспортної організації уникнути або мінімізувати загрози своєму бізнесу, зменшивши невизначеність у зовнішньому і внутрішньому середовищі, за допомогою принципу випереджаючого відображення. Можна виділити наступні групи ризиків, найбільш характерні для транспортного підприємства, а саме:

1. *Транспортні ризики*. Дані ризики по народжуються невизначеністю і багатоваріантністю зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, в першу чергу непередбачуваністю попиту і динамікою споживчих переваг. В рамках даної групи виділяють наступні підгрупи, зокрема:

–безпекові ризики (військові дії, обстріли, мародерство, ворожі агенти тощо);

– комерційні ризики (зриви поставок, неналежний стан вантажів, порушення термінів з боку замовника);

– ризики розкрадання і псування вантажів;

– екологічні ризики при транспортуванні вантажу, що завдав шкоди навколишньому середовищу;

– технічно ризики (вихід з ладу транспортного засобу, що спричинив зрив термінів доставки вантажу);

– кадрові ризики (недбалість низькокваліфікованого персоналу)

2. Екологічні ризики. Під даними ризиками розуміється ймовірність настання адміністративної відповідальності за нанесення шкоди навколишньому середовищу, в тому числі забруднення земельних, водних,

повітряних і лісових ресурсів, нанесення шкоди сільському господарству і біосфері, і ймовірність настання цивільно-правової відповідальності за нанесення шкоди життю і здоров'ю третіх осіб, забруднення атмосферного повітря відпрацьованими газами, порушення рівня шуму, травмовані і загибель людей і тварин в транспортних пригодах.

3. Експлуатаційні ризики. Дані ризики, пов'язані з неналежним забезпеченням технічного стану транспортного засобу. Для зменшення цього виду ризиків необхідно домагатися дотримання графіка періодичного технічного обслуговування і ремонту, облік терміну експлуатації транспортного засобу, відповідності його параметрів експлуатаційному призначенню.

4. Підприємницькі ризики. Дані ризики мають на увазі збільшення транспортних витрат. Показниками ефективності підприємницької діяльності Транс кравця підприємства служать коефіцієнт використання вантажопідйомності рухомого складу за окремими типами вантажів, коефіцієнт використання пробігу, коефіцієнт ви пуску і коефіцієнт технічної готовності парку, вантажообіг на тонну вантажопідйомності, витрати транспортної діяльності, віднесені до загального вантажообігу, витрати на одиницю транспортних засобів, дохід від перевезень до загального вантажообігу, дохід на одиницю транс кравців засобів.

У загальному вигляді алгоритм аналізу ризику схематично можна записати в наступному вигляді:

Ідентифікація небезпек → аналіз частоти → аналіз наслідків.

Основним елементом аналізу ризику є ідентифікація небезпеки, виявлення можливих порушень, що ведуть до негативних наслідків. Алгоритм першого етапу-ідентифікації-можна записати в наступному вигляді:

Виявлення небезпеки → оцінка вразливості → розробка рекомендацій

На етапі виявлення проводиться аналіз інформації про події, формулювання небезпек і визначення вразливостей,. Слід зазначити, що невиявлені на цьому етапі небезпеки істотно знижують ефективність заходів щодо мінімізації ризику.

Оцінка ризику використовується у визначенні величини ризику аналізованої небезпеки, що впливає на здоров'я людини, або завдає шкоди матеріальним цінностям і навколишньому природному середовищу. На етапі оцінки ризику небезпеки оцінюються на основі критеріїв прийнятного ризику. Пріоритетну увагу на цій стадії необхідно приділяти небезпекам з неприйнятно високим рівнем ризику, з подальшою розробкою заходів щодо зниження цих небезпек до нормативного рівня.

Результати оцінки ризику виражаються в якісних і кількісних показниках. Виділяють два основних напрямки в оцінці ризику.

Логіко-імовірнісний, в його основі лежать два поняття: ступінь ризику і рівень безпеки на основі статистики поломок і аварій і імовірнісному аналізі безпеки. Рівень безпеки системи можна описати формулою:

$$\Xi(y) = 1 - \Psi(y), \qquad (1)$$

де у – логічна функція, що характеризує функціонування системи забезпечення безпеки; Ψ(у) – ступінь ризику; Ξ(у) – рівень безпеки.

Такий підхід може включати в себе побудову дерев подій і дерев відмов на підставі орієнтованих графів. В основі лежить постулат, що будь-яке зовнішнє вражаючу дію на один з елементів системи обов'язково відіб'ється деяким чином на показниках надійності елементів і всієї системи.

У цьому випадку дерева подій визначають, яким чином може трансформуватися відмова техніки або зовнішній вплив, дерева відмов показують логічний взаємозв'язок між неполадками технічної системи, що приводять до виникнення надзвичайних ситуацій. На основі цих дерев визначається ймовірність реалізації кожної гілки, і в підсумку – загальна ймовірність втрати нафтопродуктів.

Розглянута концепція прийнятного ризику є поєднанням технічних, економічних, соціальних аспектів і характеризується можливістю досягнення стійкості і безпеки перевізного процесу.

Рівень прийнятного ризику може бути оцінений кількісно і повинен бути забезпечений на прийнятному рівні в галузі. Такий підхід заснований на компромісі між рівнем безпеки та економічними можливостями його досягнення.

В даний час використовуються наступні методи визначення ризиків: статистичні, детерміновані, імовірнісні, імітаційні, логіко-імовірнісні та комбіновані.

Крім того, виділяються наступні категорії розрахункових ситуацій ризиків: гіпотетичні з гранично малими рівнями ймовірностей і максимальними невідновними катастрофічними збитками; запроектні з низькими ймовірностями і з високими і частково відновними катастрофічними збитками; проектні з певними рівнями ймовірностей і з підвищеними, але відновними кризовими збитками; режимні з підвищеними ймовірностями і передбачуваними і відновними збитками; штатні з імовірностями, що реалізуються при нормальних рівнях функціонування компонент системи і відновними збитками.

При розгляді критеріїв розрахункових ризиків R(t) і нормативних ризиків Rn(t) необхідно передбачати визначення основних джерел виникнення ризиків, розвитку небезпечних процесів R(t) і ситуацій в системі природних Rg(t), антропогенних (виконавських) Ra (t) і техногенних RT (t) ризиків або їх комбінацій:

$$R(t) = Rg(t) + Ra(t) + Rt(t) \quad . \qquad (2)$$

Прийнятний ризик характеризується нормами для класів діяльності на основі об'єктивної статистики. Формулу прийнятного ризику можна записати у вигляді:

$$R(t) \leq Rn(t), \qquad (3)$$

де R(T) – розрахунковий ризик; Rn (t) - нормативний ризик. У цьому випадку система знаходиться в стані стійкої рівноваги.

При R(T) > Rn (t) спостерігається біфуркаційний стан системи, рух до катастрофи, коли накопичені незахищені уразливості призводять до порушення рівноважного і безпечного стану системи.

В даному випадку типові ознаки біфуркації – чутливість до малих впливів поблизу точки біфуркації (малі причини можуть мати великі наслідки), тобто система стає гранично вразливою при малому запасі міцності і, наприклад, температурному перепаді або динамічному впливі, коли відбувається втрата несучої здатності конструкції вагона.

Біфуркацію можна визначити як нестабільність попереднього стану та можливість катастрофічних стрибків – кінцевої реакції на нескінченно малі наслідки.

Таким чином, важливим є встановлення обґрунтованих величин ризику при перевезенні нафтопродуктів транспортом. Вище зазначено, що прийнятний рівень ризику визначається допустимим рівнем ризику, обумовленим як природними факторами, так і станом економіко-політичної і соціально-культурної ситуації у країні. Слід також відзначити, що досягнення прийнятного рівня ризику неможливо без вкладення необхідних фінансових ресурсів у підтримку нормального технічного стану техніки та обладнання, створення нових методик і технічних рішень, підготовку фахівців і обслуговуючого персоналу, які б ефективно діяли в умовах постійних зовнішніх викликів.

Витрати на підтримку прийнятних ризиків Z (t) зростають у міру збільшення техногенних ризиків:

$$Rn(t) = R(t) * Z(t), \tag{5}$$

Отже, основне завдання при транспортуванні нафтопродуктів у умовах нестабільності воєнно-політичного та соціально-економічного функціонування країни – це забезпечення прийнятних ризиків. Рішення-в ефективному використанні сил і засобів по мінімізації ризиків, застосуванні високоефективного обладнання, а також в перерозподілі відповідальності за нанесення шкоди або заподіяння шкоди в результаті техногенних надзвичайних ситуацій між державою і перевізником.

Щоб сформулювати модель ризику, ми припускаємо, що виникнення надзвичайної ситуації – випадкова подія з відомою нормою виникнення, так що вона може бути змодельована з використанням розподілу Пуассона. Тоді ми можемо виразити ймовірність k виникнення негативного випадку на відстежуваному сегменті довжини L, P{N (L) = k} як

$$P\{N(L) = k\} = \frac{(Zl)^k}{k!} e^{-Zl} \tag{6}$$

де N (L) – число негативних випадків на сегменті сліду довжини L, k = 0, 1, 2 ..., Z - норма на одиницю довжини відстеження (сегмента), в якому відбуваються нещасні випадки.

Нехай подія А полягає в появі інциденту, а Ai-поява інциденту під час перевезення на сегменті i. тоді ймовірність інциденту на сегменті і може бути представлена у вигляді:

$$P(A_i) = 1 - P\{N(L_i) = 0\} = 1 \exp Z_i l_i \; Z_i l_i, \tag{7}$$

де Zi число нещасних випадків для сліду, розділеного на сегменти i; li-довжина сегмента i.

Для маршруту, що включає N сегментів, можемо також висловити ймовірність інциденту з перевезенням небезпечних вантажів у цистернах P (A), розглядаючи процес Пуассона:

$$P(A) = 1 - \exp\left(- \int_0^L Z dl \right) = 1 - \exp\left(- \sum_{i=1}^{n} Z_i l_i \right) \approx \sum_{i=1}^{n} Z_i l_i \,. \tag{8}$$

Число нещасних випадків Zi може бути визначено зі статистики інцидентів для даного сегмента або інших сегментів з подібними особливостями. Зробимо припущення, що ймовірність негативної ситуації не залежить від типу транспортованого небезпечного вантажу.

Позначимо R-випадкова подія, що складається в появі небезпечного розливу з цистерни, а Ri – поява розливу на сегменті і відповідно. Тоді, розглядаючи ймовірність небезпечного розливу на сегменті P (Ri), припустимо, що розлив не може статися за відсутності небезпечного інциденту, тобто:

$$P(R|A)\; P(A_i) = 0,$$
$$P(R_i) = P(R|A)\; P(A_i) \tag{9}$$

де P(R|A) – умовна ймовірність небезпечного розливу в результаті інциденту

Для такого специфічного небезпечного вантажу, як нафта, рівень наслідки також залежить від кількості розлитого вантажу, що контактує з навколишнім середовищем, який, в свою чергу, може змінюватися в залежності від серйозності інциденту і навколишнього природного середовища. Щоб врахувати різні сценарії розливу, висловимо ймовірність певного сценарію розливу s для сегмента і наступним чином:

$$P(I_{si}) = P(I|R, A)_s \; P(R|A)_{agg} \; P(A_i), \tag{10}$$

де P(I|R, A) – умовна ймовірність реалізації сценарію s с розливом даного небезпечного вантажу від інциденту з цистерною

При обліку ймовірності та наслідків ризику необхідно розглядати профіль ризику таким чином, щоб зміна ймовірності інциденту було співвіднесена зі змінами в популяційному рівні і проаналізовано окремо для кожного випадку.

Таким чином, розглядаючи математичну модель опису популяційного ризику, виділимо одну з основних характеристик – популяційну щільність сегмента. Під сегментом в нашому випадку розуміємо область реалізації сценарію, яка має вагову характеристику у вигляді популяційної щільності.

Визначення ймовірності інциденту необхідно проводити, враховуючи вплив небезпеки не тільки на людину як найбільш важливу складову територіальної вразливості, але і на всі інші територіальні параметри сегмента реалізації сценарію. У загальному вигляді наслідки негативної ситуації (втрати нафтопродукту).

$$C_{si(\mathrm{T})} = H_{s(\mathrm{T})} K_i, \tag{11}$$

де Кі – чисельний показник, що характеризує вразливість території

Таким чином, ризик – це ще й диференціальна характеристика можливих втрат. Кількісний показник ризику можна виразити в грошовій сумі, яку потрібно резервувати для покриття втрат. Деякі втрати важко висловити грошима-втрату життя і здоров'я, збиток природі. У таких випадках застосовується характеристика ризику в натуральному вираженні – річні дози забруднення, викидів та ін. виникає необхідність порівняння цих показників між собою і, як наслідок, приведення до грошового еквіваленту. Підсумковим значенням такого аналізу повинні бути сумарні витрати на відновлення і компенсацію безповоротних втрат в результаті негативної ситуації.

Висновки з проведеного дослідження. У роботі розглядалися проблеми визначення, аналізу та розробкау моделі оцінки економічних ризиків в сегменті перевезення нафти і нафтопродуктів як основи економічної ьезпеки регіонів України. В ході досліджень отримані наступні теоретико-методологічні та практично-прикладні результати, зокрема:

1. Визначено та зроблено аналіз ризиків в системі перевезення нафти і нафтопродуктів. Доведено, що доставка нафтопродуктів в Україні можлива наступними видами транспорту, а саме: автомобільним та залізничним транспортом; нафтопродуктопновідом та морським транспортом; комбіновані перевезення. Проаналізовані переваги та недоліки того чи іншого транспортування. Зроблено загальний висновок, що основне завдання при транспортуванні нафтопродуктів у умовах нестабільності воєнно-політичного та соціально-економічного функціонування країни – це забезпечення прийнятних ризиків. Рішення-в ефективному використанні сил і засобів по мінімізації ризиків, застосуванні високоефективного обладнання, а також в перерозподілі відповідальності за нанесення шкоди або заподіяння шкоди в результаті техногенних надзвичайних ситуацій між державою і перевізником.

2. Розроблено модель оцінки ризику в сегменті перевезення нафти і нафтопродуктів. Зроблено загальний висновок, що ризик – це ще й диференціальна характеристика можливих втрат. Кількісний показник ризику

можна виразити в грошовій сумі, яку потрібно резервувати для покриття втрат. Деякі втрати важко висловити грошима-втрату життя і здоров'я, збиток природі. У таких випадках застосовується характеристика ризику в натуральному вираженні – річні дози забруднення, викидів та ін. виникає необхідність порівняння цих показників між собою і, як наслідок, приведення до грошового еквіваленту. Підсумковим значенням такого аналізу повинні бути сумарні витрати на відновлення і компенсацію безповоротних втрат в результаті негативної ситуації.

Перелік посилань

1. Білецький В. С., Фик М. І. *Основи транспорту природних вуглеводнів* (посібник) / За ред. І. М. Фика. Харків: НТУ ХПІ, 2019. 274 с.

2. Мордовцев О. С., Гелеверя Є. М., Любушин Р. А. Розробка механізму забезпечення економічної безпеки підприємств паливно-енергетичного комплексу на основі їх мережевої взаємодії. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1724 (дата звернення 11.11.2023).

3. Боняр С. М., Карпенко О. О., Будник В. А., Лерніченко К. В. *Механізм державно-приватного партнерства на транспорті* : монографія. Київ : СІК Груп Україна, 2016. 158 с.

4. *Розвиток транспорту з метою відновлення і зростання української економіки* : наукова доповідь / за ред. д-ра екон. наук О. І. Никифорук. Київ, 2018. 200 с.

5. Клименко К. В. Сучасні стратегії управління нафтотранспортними підприємствами. *Українськии журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 2. С. 131 – 136.

6. Пітель Н. Я., Альошкіна Л. П., Клименко Л. В. Пріоритети державної політики стимулювання логістичних процесів. *Економіка та держава*. 2018. № 8. С. 13–18.

7. Барабанова Ю.Є., Іщенко О.А., Огінська К.О. Економічна оцінка стану та ефективності функціонування транспортно-логістичної системи України. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки».* 2018. № 4. С 61-73.

8. Мордовцев О.С., Аванесова Н.Е., Любушин Р.А. Формування системи інформаційної безпеки у сфері зберігання та розподілу продовольчих та енергетичних ресурсів. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 10(3). С. 21-30.

References

1. Biletskyi, V., Fyk, M. (2019), *Fundamentals of natural hydrocarbon transport* [*Osnovy transportu pryrodnykh vuhlevodniv*], Kharkiv: NTU KhPI, 274 p.

2. Mordovtsev, O., Heleveria, Ye. and Liubushyn, R. (2023), Methodology of systemic transformation of the energy sector of the national economy in the conditions of energy transition, *Efficient economy*, Vol. 6, available at: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1724 (access date 11.11.2023).

3. Boniar, S., Karpenko, O., Budnyk, V. and Lernichenko, K. (2016), *Mechanism of public-private partnership in transport* [*Mekhanizm derzhavno-*

pryvatnoho partnerstva na transporti], Kyiv: SIK Hrup Ukraina, 158 p.

4. Nykyforuk, O. (2018), *Development of transport for the purpose of recovery and growth of the Ukrainian economy* [*Rozvytok transportu z metoiu vidnovlennia i zrostannia ukrainskoi ekonomiky*], Kyiv, 200 p.

5. Klymenko, K. (2021), Modern strategies for managing oil transport enterprises, *Ukrainian Journal of Applied Economics*, Vol. 6(2), P. 131-136.

6. Pitel, N., Aloshkina, L. and Klymenko, L. (2018), Priorities of the state policy of stimulating logistics processes, *Economy and state*, Vol. 8, P. 13-18.

7. Barabanova, Yu., Ishchenko, O. and Ohinska, K. (2018), Economic evaluation of the state and efficiency of the transport and logistics system of Ukraine [Ekonomichna otsinka stanu ta efektyvnosti funktsionuvannia transportno-lohistychnoi systemy Ukrainy], *Bulletin of the V.V. Dokuchaev KhNAU. Series "Economic Sciences"*, Vol. 4, P. 61-73.

8. Mordovtsev, O. Avanesova, N. and Liubushyn, R. (2022), Formation of the information security system in the field of storage and distribution of food and energy resources, *Aspects of public administration* , Vol. 10(3), P. 21-30.

РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 338 JEL classification: L51, D20, O10

Дмитрієв І.А., Мордовцев О.С. ВИЗНАЧЕННЯ, АНАЛІЗ ТА РОЗРОБКА МОДЕЛІ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ В СЕГМЕНТІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ НАФТИ І НАФТОПРОДУКТІВ ЯК ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЬЕЗПЕКИ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Мета: Метою статті є розробка моделей оцінки економічних ризиків в сегменті перевезення нафти і нафтопродуктів як основи економічної ьезпеки регіонів України. ***Результати:*** У роботі розглядалися проблеми визначення, аналізу та розробкау моделі оцінки економічних ризиків в сегменті перевезення нафти і нафтопродуктів як основи економічної ьезпеки регіонів України. Визначено та зроблено аналіз ризиків в системі перевезення нафти і нафтопродуктів. Доведено, що доставка нафтопродуктів в Україні можлива наступними видами транспорту, а саме: автомобільним та залізничним транспортом; нафтопродуктопновідом та морським транспортом; комбіновані перевезення. Проаналізовані переваги та недоліки того чи іншого транспортування. ***Наукова новизна:*** Розроблено модель оцінки ризику в сегменті перевезення нафти і нафтопродуктів. ***Практична значущість:*** Основне завдання при транспортуванні нафтопродуктів у умовах нестабільності воєнно-політичного та соціально-економічного функціонування країни – це забезпечення прийнятних ризиків. Рішення-в ефективному використанні сил і засобів по мінімізації ризиків, застосуванні високоефективного обладнання, а також в перерозподілі відповідальності за нанесення шкоди або заподіяння шкоди в результаті техногенних надзвичайних ситуацій між державою і перевізником.

Ключові слова: паливно-енергетичний комплекс, регіон, держава, безпека, механізм, загроза, зберігання, транспортування.

UDC 338 JEL classification: L51, D20, O10

Dmytriiev I., Mordovtsev O. IDENTIFICATION, ANALYSIS AND DEVELOPMENT OF A MODEL FOR ASSESSING ECONOMIC RISKS IN THE SEGMENT OF OIL AND OIL PRODUCTS TRANSPORTATION AS A BASIS FOR ECONOMIC SECURITY OF UKRAINIAN REGIONS

Purpose: The purpose of the article is to develop models for assessing economic risks in the segment of oil and oil products transportation as a basis for economic security of Ukrainian regions. ***Findings:*** The paper considers the problems of identifying, analysing and developing a model for assessing economic risks in the segment of oil and oil products transportation as the basis for economic security of the regions of Ukraine. The risks in the oil and oil products transportation system are identified and analysed. It is proved that the delivery of oil products in Ukraine is possible by the following modes of transport, namely: road and rail transport; oil product pipeline and sea transport; combined transportation. The article analyses the advantages and disadvantages of this or that transportation. ***Originality*** Developed a risk assessment model for the oil and oil products transportation segment. ***Practical value:*** the analysis of the main aspects of the functioning of the public and state A Risk Assessment Model for the Oil and Oil Products Transportation Segment is DevelopedThe main task of oil products transportation in the context of instability of the country's military-political and socio-economic functioning is to ensure acceptable risks. The solution lies in the effective use of forces and means to minimise risks, the use of highly efficient equipment, and the redistribution of responsibility for damage or injury caused by man-made emergencies between the state and the carrier.

Key words: fuel and energy complex, region, state, security, mechanism, threat, storage, transportation.

Відомості про авторів / About the Authors

Дмитрієв Ілля Андрійович – доктор економічних наук, професор, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, проректор з наукової роботи, професор кафедри менеджменту, м. Харків, Україна; e-mail: dmitriev.khnadu@gmail.com; ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-8693-3706. Моб. (050) 587-97-66.

Dmytriiev Illia – Dr.Sc. in Economics, Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Vice-rector for Scientific Work, Professor of the Department of Management, Kharkiv, Ukraine.

Мордовцев Олександр Сергійович – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: acmordov@gmail.com; ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1653-5440. Моб. (050) 401-14-79.

Mordovtsev Oleksandr – PhD in Economics, Associate Professor, Kharkov National Automobile and Highway University, associate professor of the Department of Economics and Business, Kharkiv, Ukraine.

УДК 658.3:338.24 DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2025.34.18
JEL Classification: M12, M51, O15, O32

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ КОМПАНІЙ У ВИКОРИСТАННІ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ

Нікульнікова Г.В., канд. економ. наук, доцент
Астаф'єва К.О., канд. економ. наук, доцент
Бондарчук О.М., канд. техн. наук, доцент
Криворізький національний університет

Постановка проблеми. У сучасних умовах швидких економічних трансформацій та глобалізації бізнес-середовища управління кадрами в організаціях постає як одна з найважливіших складових успішного розвитку компаній. Інновації в управлінні персоналом є важливим інструментом для підвищення ефективності праці, зниження плинності кадрів та забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Проте на рівні окремих підприємств, галузей та на державному рівні залишаються суттєві проблеми, що гальмують ефективне впровадження інноваційних стратегій у сфері HR-менеджменту.

На рівні державної політики в Україні спостерігається недосконаліть нормативно-правової бази щодо стимулювання інновацій у галузі управління персоналом, а також недостатня підтримка цифровізації та інтеграції новітніх технологій в робочі процеси. Це призводить до повільного впровадження HR-інновацій та недостатнього використання сучасних HR-технологій на підприємствах. Незважаючи на численні міжнародні дослідження та приклади успішних практик, вітчизняні компанії часто стикаються з проблемами адаптації таких стратегій через обмеження у фінансових ресурсах, недостатню кваліфікацію керівників та персоналу в питаннях використання нових технологій.

Залишається актуальним питання розвитку гнучких, адаптивних підходів у HR-менеджменті, здатних оперативно реагувати на змінні економічні та соціальні умови. Це передбачає застосування інноваційних стратегій для створення ефективних систем управління персоналом, які б забезпечували інтеграцію нових технологій, підвищували мотивацію працівників та сприяли формуванню здорового клімату в організаціях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інноваційні стратегії в управлінні кадрами залишаються важливою темою в наукових дослідженнях, як на зарубіжному, так і на вітчизняному рівнях. Актуальність цієї теми зумовлена швидкими змінами в економічному середовищі та необхідністю адаптації організацій до нових вимог глобалізованого ринку праці. Незважаючи на значний інтерес до цієї проблематики, більшість досліджень орієнтовані на розгляд різних аспектів використання інновацій у сфері HR-менеджменту, зокрема на вплив новітніх технологій, зміну підходів до мотивації персоналу та впровадження нових методів управління в умовах цифрової трансформації.

Зарубіжні вчені, зокрема Дейвід Ульріх, в своїх роботах наголошують на стратегічному значенні HR-менеджменту для компаній, акцентуючи увагу на

необхідності інноваційних перетворень в управлінні персоналом для забезпечення організаційної ефективності [8]. Інші дослідники, такі як Беккер та Хуселід, аналізують взаємозв'язок між ефективністю управління людськими ресурсами та корпоративною продуктивністю, підкреслюючи роль інноваційних HR-підходів у покращенні результатів діяльності організацій [7]. Водночас науковці, як Кауфман, досліджують теоретичні основи інтеграції інновацій у трудові відносини, розглядаючи нові концепції управлінських стратегій [9].

На вітчизняному рівні питання впровадження інновацій в управлінні персоналом активно досліджуються. Українські науковці, зокрема І.С. Чорнодід, Н.М. Василець, О.О. Федотов, звертають увагу на специфіку адаптації зарубіжних моделей до локальних умов, враховуючи обмежені ресурси та особливості ринку праці [5]. Інші дослідники, зокрема Л.О. Кустріч, розглядають розвиток корпоративної культури та інтеграцію цифрових технологій в HR-процеси, визначаючи потенціал цих змін для підвищення ефективності роботи персоналу [2]. Водночас І.Б. Смолинець та Г.Я. Левків в своїй роботі зосереджується на розгляді впровадження інновацій у методи мотивації та оцінки персоналу, що є важливим для підтримки конкурентоспроможності вітчизняних підприємств [4].

Останні наукові публікації підкреслюють, що інноваційні стратегії в управлінні кадрами, зокрема використання сучасних HR-технологій, таких як автоматизація процесів та аналіз великих даних, стають необхідними для організацій, що прагнуть зберігати свою конкурентоспроможність на міжнародному рівні. Водночас впровадження таких технологій в Україні стикається з певними труднощами, зокрема через недостатній рівень цифрової трансформації на більшості підприємств. Таким чином, новітні дослідження вказують на важливість подальшого розвитку інноваційних стратегій, які б відповідали вимогам сучасного бізнес-середовища, а також на необхідність їх адаптації до національних умов.

Невирішені складові загальної проблеми. Попри зростаючий інтерес до інноваційних стратегій в HR-менеджменті, окремі важливі аспекти залишаються недостатньо дослідженими. Насамперед йдеться про відсутність комплексних підходів до оцінювання ефективності впровадження інновацій у сфері управління персоналом. Підприємства здебільшого реалізують поодинокі ініціативи, не інтегруючи їх у загальну систему стратегічного управління, що ускладнює вимірювання їх впливу на результати діяльності.

Недостатньо розробленими залишаються і механізми підготовки HR-фахівців до роботи в умовах цифровізації, що обмежує потенціал інновацій. Крім того, нормативна база, яка б підтримувала та регулювала впровадження сучасних HR-технологій, залишається фрагментарною. Таким чином, існує потреба у формуванні цілісної моделі інноваційного HR-управління з урахуванням специфіки національного бізнес-середовища.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад і практичних підходів до впровадження інноваційних стратегій в управлінні кадрами в умовах трансформаційної економіки, а також визначення ключових напрямів їх адаптації до реалій сучасного бізнес-середовища України. Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання дослідження:

– проаналізувати теоретичні основи поняття інноваційної стратегії у сфері HR-менеджменту;

– виявити актуальні тенденції та виклики, що формують необхідність трансформації підходів до управління персоналом;

– дослідити існуючі інструменти та технології інноваційного управління кадрами, що використовуються на практиці;

– окреслити бар'єри та обмеження впровадження інновацій у системи управління персоналом на рівні підприємств;

– запропонувати напрями вдосконалення інноваційних стратегій HR-менеджменту з урахуванням специфіки вітчизняного економічного середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній економічній науці поняття «інноваційна стратегія» в контексті управління людськими ресурсами трактується як цілісний підхід до формування, розвитку та реалізації таких управлінських рішень, які забезпечують стійке зростання ефективності кадрового потенціалу на основі впровадження нових ідей, технологій, моделей взаємодії та організаційної культури. Цей підхід передбачає не лише використання цифрових інструментів чи автоматизованих рішень, а й стратегічну переорієнтацію на інноваційність як ключовий елемент у системі управління персоналом.

Загалом інноваційна HR-стратегія ґрунтується на засадах системного бачення змін, орієнтації на довгострокову цінність персоналу, підвищення його гнучкості, мобільності та здатності до адаптації в умовах постійної невизначеності. Вона також тісно пов'язана з корпоративною стратегією підприємства та має на меті підтримку інноваційної спроможності організації через розвиток людського капіталу.

Теоретичне підґрунтя такого підходу сформувалося в межах декількох наукових парадигм. По-перше, ресурсно-орієнтована теорія підприємства (resource-based view), яка розглядає персонал як один з основних стратегічних ресурсів, що формує стійку конкурентну перевагу. По-друге, концепція організаційного навчання (organizational learning), відповідно до якої інноваційна HR-стратегія виступає інструментом забезпечення безперервного розвитку знань, навичок і компетентностей працівників. По-третє, підхід до стратегічного управління людськими ресурсами (strategic HRM), що підкреслює необхідність інтеграції кадрової політики з загальними цілями організації.

Таким чином, інноваційна стратегія в HR-сфері є не лише функціональним інструментом модернізації окремих кадрових процесів, а і важливою складовою трансформаційної динаміки організації, що визначає її здатність до стійкого розвитку в умовах цифрової економіки та підвищеної конкуренції [3]. Її ефективне впровадження передбачає глибоке усвідомлення підприємствами необхідності переосмислення традиційних ролей HR-служб, які мають трансформуватись із адміністративних підрозділів у стратегічних партнерів бізнесу.

Сучасне середовище функціонування підприємств характеризується високою динамікою змін, що обумовлені глобалізацією, цифровою трансформацією, розвитком штучного інтелекту, автоматизацією процесів та зростаючою конкуренцією за таланти. У таких умовах традиційні моделі

управління персоналом втрачають ефективність, що актуалізує потребу у трансформації HR-функцій відповідно до нових викликів.

Однією з ключових тенденцій є перехід до моделі гнучкого та персоналізованого управління кадрами, що передбачає врахування індивідуальних потреб працівників, їх цінностей, професійних амбіцій і балансу між роботою та особистим життям [1]. Така зміна фокусу зумовлена необхідністю підвищення рівня залученості персоналу, зниження плинності кадрів та формування сталої організаційної культури.

Значного поширення набуває застосування цифрових технологій в HR-процесах - від автоматизації рекрутингу й адаптації до аналітики людського капіталу та управління досвідом працівників (employee experience). Інструменти на основі великих даних, штучного інтелекту та хмарних сервісів дозволяють удосконалити прийняття рішень щодо персоналу та сприяти їхній оперативності й обґрунтованості.

Однак, разом із можливостями цифровізація породжує і низку викликів. До таких належать: недостатня цифрова компетентність персоналу, потреба у забезпеченні кібербезпеки персональних даних, зростання навантаження на HR-служби, що змушені діяти у багатофункціональному режимі. Крім того, впровадження інноваційних практик вимагає суттєвого перегляду ролі HR-департаментів, які мають виступати не лише виконавцями адміністративних завдань, а й стратегічними ініціаторами змін.

Особливої актуальності набуває питання гібридного формату роботи, що потребує переосмислення способів управління командною взаємодією, оцінювання результатів праці та формування ефективної системи мотивації. Організації змушені адаптувати свої управлінські моделі до нових реалій, що передбачають як технологічні, так і культурні трансформації.

Усе це вказує на те, що сучасний HR-менеджмент має переорієнтовуватися на проактивні інноваційні стратегії, здатні не лише реагувати на зміни, а й формувати конкурентні переваги підприємства шляхом ефективного використання людського капіталу.

Переорієнтація HR-менеджменту на інноваційні засади передбачає використання сучасних інструментів і технологій, які забезпечують гнучкість, ефективність та стратегічну відповідність кадрової політики загальним цілям підприємства. Впровадження таких інструментів дозволяє не лише оптимізувати внутрішні HR-процеси, а й підвищити цінність людського капіталу як ключового ресурсу організації.

Серед найбільш поширених практичних рішень у сфері інноваційного управління персоналом варто відзначити використання систем управління талантами (Talent Management Systems), цифрових платформ для внутрішнього навчання та розвитку персоналу (Learning Management Systems), а також програм адаптивної аналітики, що дозволяють прогнозувати кадрові потреби та оптимізувати структуру зайнятості. Широко застосовуються автоматизовані системи рекрутингу з використанням штучного інтелекту, які забезпечують більш об'єктивний відбір кандидатів, знижуючи рівень упередженості та підвищуючи швидкість прийняття рішень.

Окрему роль відіграють технології Employee Experience Management, що дозволяють досліджувати та впливати на емоційне залучення працівників через цифрові опитування, зворотний зв'язок у реальному часі та персоналізовані комунікаційні інтерфейси. Також зростає популярність гейміфікованих підходів до навчання та мотивації, що підвищують рівень взаємодії персоналу з внутрішніми HR-сервісами.

У практиці провідних компаній спостерігається поширення інтегрованих HR-платформ, які поєднують функціонал для аналітики, управління продуктивністю, розвитком компетенцій та стратегічного планування персоналу. Зокрема, такі платформи, як SAP SuccessFactors, Oracle HCM Cloud, Workday, використовуються для формування адаптивної кадрової політики, що оперативно реагує на зміни в бізнес-середовищі.

Однак попри широкі можливості цих інструментів, ефективність їх впровадження значною мірою залежить від готовності підприємства до інституційних та організаційних змін. Відсутність належного управлінського супроводу, низький рівень цифрової культури персоналу або фрагментарність стратегічного бачення можуть суттєво знизити ефективність інноваційних HR-рішень.

Таким чином, для повноцінної реалізації інноваційного потенціалу HR-систем важливо не лише володіти сучасними технологіями, а й усувати бар'єри, що стримують їх ефективне застосування в умовах конкретного підприємства, галузі чи економіки загалом, що зумовлює потребу у подальшому аналізі обмежень і викликів впровадження інновацій у сфері управління персоналом.

Незважаючи на розширення спектра технологічних можливостей, запровадження інновацій у HR-практики часто стикається з низкою обмежень як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Ці бар'єри гальмують ефективне використання новітніх інструментів та перешкоджають трансформації кадрових систем відповідно до вимог сучасного середовища [3].

Одним із ключових бар'єрів є організаційна інертність, що проявляється у неготовності керівництва або персоналу до змін. Брак гнучкості, відсутність інноваційної культури та слабко розвинені внутрішні комунікації унеможливлюють продуктивне впровадження нових HR-підходів. Часто підприємства розглядають кадрову функцію як допоміжну, а не стратегічну, що знижує рівень її пріоритетності у загальній політиці компанії.

Суттєвою проблемою є також недостатній рівень цифрової зрілості підприємств, особливо у малому та середньому бізнесі. Брак фінансових ресурсів на придбання сучасних програмних продуктів, відсутність кваліфікованих фахівців у сфері цифрового HR-менеджменту, а також складність адаптації типових рішень до специфіки конкретної організації - все це ускладнює реалізацію інноваційних ініціатив.

Не менш важливим бар'єром виступає і спротив персоналу до змін, що пов'язаний з побоюваннями втрати робочого місця, підвищеним контролем або навантаженням, а також недостатнім розумінням цілей і вигод нововведень. Низький рівень мотивації до освоєння нових інструментів, відсутність підтримки з

боку лінійних керівників та нерозвинені механізми управління змінами посилюють ризик провалу інноваційних HR-проєктів.

Крім того, у регіональному контексті залишається актуальною проблема асиметрії доступу до сучасних HR-технологій, що пов'язано з інфраструктурними обмеженнями та нерівномірним поширенням цифрових практик між галузями та територіями [3].

Таким чином, ефективна реалізація інноваційних стратегій у сфері управління персоналом потребує не лише технологічних рішень, а й комплексного подолання внутрішніх і зовнішніх бар'єрів, що уможливить гармонізацію HR-процесів із загальними стратегіями розвитку підприємств. Відповідно, виникає потреба у формуванні практичних рекомендацій щодо адаптації таких стратегій до особливостей вітчизняного економічного середовища.

Успішна реалізація інноваційних підходів до управління кадрами потребує не лише теоретичного осмислення, а й практичного інструментарію, адаптованого до специфіки економіки та організаційної структури підприємств. Для забезпечення ефективного впровадження інновацій у HR-сфері доцільно сформувати систему рекомендацій, що охоплюють стратегічний, організаційний і технологічний рівні.

На стратегічному рівні важливо інтегрувати HR-функцію в загальну бізнес-стратегію компанії, визнаючи людський капітал основним чинником конкурентоспроможності. Це потребує формування цілісної концепції розвитку персоналу з акцентом на інноваційність, гнучкість і відкритість до змін. Підприємства мають орієнтуватися на довгострокове планування кадрових потреб, розвиток корпоративної культури, що підтримує нововведення, та впровадження системи безперервного навчання.

На організаційному рівні доцільно передбачити створення окремих підрозділів або команд, відповідальних за інновації в HR-сфері. Їх завданням має бути моніторинг нових рішень, адаптація кращих практик, комунікація з персоналом та управління змінами. Ключовим аспектом є налагодження ефективної системи внутрішньої комунікації та забезпечення залучення працівників до процесів трансформації, зокрема через опитування, пілотні проєкти та систему зворотного зв'язку.

У технологічному вимірі рекомендується поступове впровадження цифрових інструментів, починаючи з тих, що мають найбільший потенціал для швидкого результату - автоматизація рутинних HR-процедур, впровадження платформ внутрішнього навчання, використання аналітики персоналу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Для забезпечення цифрової трансформації важливо передбачити навчання персоналу цифровим навичкам та забезпечити належний рівень інформаційної безпеки.

Також особливу увагу варто приділити формуванню партнерства між державою, бізнесом та освітніми установами з метою розвитку кадрового потенціалу. Це передбачає реалізацію спільних проєктів, розвиток дуальної освіти, підтримку ініціатив з цифрової грамотності та стимулювання інноваційного підприємництва у сфері HR.

Отже, для ефективного впровадження інноваційних стратегій управління персоналом необхідно створити сприятливе середовище, в якому поєднуються стратегічне бачення, організаційна підтримка та технологічна готовність, що в сукупності сприятиме підвищенню ефективності кадрової політики й адаптивності підприємств до викликів сучасної економіки.

Висновки з проведеного дослідження. У результаті проведеного дослідження можна зробити кілька ключових висновків, що стосуються впровадження інноваційних стратегій управління персоналом у сучасній економіці. Перш за все, інноваційні підходи в HR-менеджменті є важливими для підвищення адаптивності підприємств у відповідь на швидкі зміни у технологічному та економічному середовищі. Вони дозволяють перетворити кадрову функцію на стратегічний ресурс, спрямований на розвиток людського капіталу, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність компаній.

Одним із основних напрямів інновацій у сфері управління персоналом є застосування сучасних цифрових технологій. Інструменти, такі як системи управління талантами, аналітичні платформи, автоматизовані інструменти рекрутингу та рішення, засновані на штучному інтелекті, демонструють значний потенціал у підвищенні ефективності HR-процесів. Вони дозволяють не лише покращити якість управлінських рішень, а й оптимізувати всі етапи взаємодії з персоналом, від набору до розвитку і утримання.

Проте впровадження інноваційних HR-стратегій не позбавлене певних труднощів. Серед основних проблем, що стримують ефективність трансформації кадрових практик, є як організаційні, так і технологічні бар'єри. Це включає відсутність належної готовності підприємств до змін, недосконаліть внутрішніх процесів, а також обмежені фінансові та інфраструктурні можливості для впровадження нових технологій. Супротив змін з боку співробітників, зокрема через страх перед невідомим або занепокоєння щодо майбутнього, також значною мірою впливає на успішність трансформаційних процесів.

У контексті практичних рекомендацій, для ефективного впровадження інновацій у HR-стратегії необхідно передбачити комплексний підхід, що включає стратегічну орієнтацію кадрової політики на інновації, організаційну підтримку змін, а також розвиток цифрових навичок серед працівників. Важливим є також партнерство між підприємствами, державними органами та навчальними закладами, що дозволить забезпечити розвиток кадрового потенціалу на всіх рівнях. Це, в свою чергу, сприятиме створенню інноваційного середовища для ефективного управління персоналом.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку повинні зосереджуватись на розробці моделей, що враховують специфіку різних галузей та підприємств, а також на удосконаленні інструментів оцінки ефективності інноваційних HR-рішень. Крім того, важливим є розвиток механізмів державної підтримки цифровізації кадрових процесів, що дозволить знизити бар'єри на шляху впровадження інновацій у сфері управління персоналом.

Перелік посилань

1. Бондарчук О. М., Астаф'єва К. О., Нікульнікова Г. В., Астаф'єв О. Ю. HR-бюджетування як інструмент управління персоналом. *International Scientific Journal «Internauka».* Series : «Economic Sciences». 2023. №4. DOI : https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4

2. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100(2). С. 250-262. DOI: https://doi.org/10.31395/2415-8240-2022-100-2-250-262

3. Нікульнікова Г. В., Астаф'єва К. О., Бондарчук О. М., Омельченко О. О. HR-аналітика як інструмент оцінки ефективності HR-процесів підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* Серія : «Економічні науки». 2024. №3. DOI : https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-3-9727

4. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна»*. 2021. Вип. 101. С. 94-100. DOI : https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-101-09

5. Temchenko H., Astafieva K., Bondarchuk O., The strategy of marketing of as a tool of competitiveness management. *Вісник тернопільського національного університету*. 2020. №1. С. 126-133. DOI : https://doi.org/10.35774/visnyk2020.01.126

6. Чорнодід І. С., Василець, Н. М., Федотов, О. О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій.* Серія: економіка та управління. 2024. № 13. DOI : https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-09

7. Шахно А. Ю., Астаф'єва К. О., Темченко Г. В., Бондарчук О. М. Механізм забезпечення засад «людиноцентричності» у процесі управління персоналом підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 77-82. DOI : https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.3.77

8. Becker B. E., Huselid M. A. Strategic Human Resources Management : Where Do We Go From Here? *Journal of Management*. 2006. № 32. P. 898-925.

9. Dave Ulrich Human Resource Champions. Harvard Business Review, 1996. 304 p.

10. Kaufman B. E. Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship. Labor and Employment Research, 2004. 350 p.

References

1. Bondarchuk, O.M., Astafieva, K.O., Nikulnikova, H.V., Astafiev, O.Yu. (2023), HR budgeting as a tool for personnel management [HR-biudzhetuvannia yak instrument upravlinnia personalom], *International Scientific Journal «Internauka».* Series : «Economic Sciences», No. 4. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4

2. Kustrich, L.O. (2022), Innovative methods of personnel management in enterprises [Innovatsiini metody upravlinnia personalom na pidpryiemstvakh],

Collection of Scientific Works of Uman National University of Horticulture, No. 100(2), P. 250-262. DOI: https://doi.org/10.31395/2415-8240-2022-100-2-250-262

3. Nikulnikova, H.V., Astafieva, K.O., Bondarchuk, O.M., Omelchenko, O.O. (2024), HR analytics as a tool for evaluating the effectiveness of a company's HR processes [HR-analityka yak instrument otsinky efektyvnosti HR-protsesiv pidpryiemstva], *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, No. 3. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-3-9727

4. Smolynets, I.B., Levkiv, H.Ya. (2021), Personnel management in the context of digitalization [Upravlinnia personalom v umovakh didzhytalizatsii], *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: "Economics",* No. 101, P. 94-100. DOI: https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-101-09

5. Temchenko, H., Astafieva, K., Bondarchuk, O. (2020), The strategy of marketing of as a tool of competitiveness management, *Bulletin of Ternopil National University*, No 1, P. 126-133. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2020.01.126

6. Chornodid, I.C., Vasylets, N.M., Fedotov, O.O. (2024), Innovative human resource management strategies in the context of digitalization [Innovatsiini stratehii upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh tsyfrovizatsii], *Problems of Modern Transformations*. Series: Economics and Management, No 13. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-09

7. Shakhno, A.Yu., Astafieva, K.O., Temchenko, H.V., Bondarchuk, O.M. (2021), Mechanism for Ensuring the Principles of "Human-Centeredness" in the Process of Enterprise Personnel Management [Mekhanizm zabezpechennia zasad «liudynotsentrychnosti» u protsesi upravlinnia personalom pidpryiemstva], *Economy and State*, No 3, P. 77-82. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.3.77

8. Becker, B.E., Huselid, M.A. (2006), Strategic Human Resources Management : Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, No 32, P. 898-925.

9. Dave Ulrich (1996), *Human Resource Champions*, Harvard Business Review, 304 p.

10. Kaufman, B.E. (2004), *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*, Labor and Employment Research, 350 p.

РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 658.3:338.24, JEL Classification: M12, M51, O15, O32

Нікульнікова Г.В., Астаф'єва К.О., Бондарчук О.М. **СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ КОМПАНІЙ У ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ**

***Мета*:** обґрунтування теоретико-методичних засад і практичних підходів до впровадження інноваційних стратегій в управлінні кадрами в умовах трансформаційної економіки, а також визначення ключових напрямів їх адаптації до реалій сучасного бізнес-середовища України. ***Методика дослідження*:** для досягнення мети застосовано комплексний підхід, що включає теоретичний аналіз, порівняння і синтез наукових праць, а також емпіричні дослідження, що стосуються інновацій у сфері HR-менеджменту. ***Результати*:** впровадження інноваційних HR-стратегій є критичним для адаптації підприємств до швидко змінюваного економічного середовища. Цифрові технології, зокрема аналітика даних, штучний інтелект та автоматизація кадрових процесів, мають високий потенціал для підвищення ефективності управління персоналом. Однак впровадження цих стратегій ускладнюється такими бар'єрами, як організаційна інертність, нестача фінансових ресурсів і технічної інфраструктури. Для успішного впровадження інновацій необхідно провести стратегічне планування, забезпечити підтримку керівництва на всіх етапах змін та підготувати персонал до роботи з новими технологіями. У процесі дослідження також було розроблено низку рекомендацій для підприємств щодо оптимізації процесу адаптації інноваційних технологій у кадрову політику. ***Наукова новизна*:** запропоновано новий комплексний підхід до впровадження інноваційних HR-стратегій, що включає врахування факторів, які обмежують їх ефективне застосування, а також нові моделі адаптації технологій у сфері управління персоналом, що відповідають специфіці різних галузей і організацій. Підкреслено важливість координації дій між підприємствами, державними органами та освітніми установами для успішної трансформації кадрової політики. ***Практична значущість*:** дослідження дозволяє підприємствам впроваджувати інноваційні технології у сфері HR, оптимізувати кадрові процеси та підвищити ефективність управління персоналом. Рекомендації можуть бути корисними для HR-менеджерів, керівників підприємств та органів, що регулюють трудові відносини та підтримують інновації.

Ключові слова: HR-менеджмент, HR-технології, інновації, менеджмент, інноваційний розвиток

UDC 658.3:338.24, JEL Classification: M12, M51, O15, O32

Nikulnikova H., Astafieva K., Bondarchuk O. MODERN CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR COMPANIES IN THE USE OF INNOVATIVE STRATEGIES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Purpose: The aim of this study is to substantiate the theoretical and methodological foundations and practical approaches to the implementation of innovative strategies in human resource management under conditions of a transformational economy, as well as to identify key directions for their adaptation to the realities of the contemporary business environment in Ukraine. ***Methodology of research:*** to achieve the goal, a comprehensive approach was applied, including theoretical analysis, comparison, and synthesis of scholarly works, as well as empirical research related to innovations in the field of HR management. ***Findings:*** the implementation of innovative HR strategies is critical for adapting businesses to the rapidly changing economic environment. Digital technologies, such as data analytics, artificial intelligence, and the automation of HR processes, have significant potential to enhance the efficiency of human resource management. However, the introduction of these strategies is hindered by barriers such as organizational inertia, a lack of financial resources, and insufficient technical infrastructure. Successful implementation of innovations requires strategic planning, ensuring leadership support at all stages of change, and preparing personnel to work with new technologies. In the course of the study, several recommendations were developed for businesses regarding the optimization of the process of adapting innovative technologies to HR policies. ***Originality:*** a new comprehensive approach to the implementation of innovative HR strategies is proposed, which includes consideration of factors that limit their effective application. New models of technology adaptation in human resource management are developed, which take into account the specifics of various industries and organizations. The importance of coordination between businesses, government authorities, and educational institutions for the successful transformation of HR policies is emphasized. ***Practical value:*** the research enables businesses to implement innovative technologies in HR, optimize HR processes, and improve the overall efficiency of human resource management. The recommendations may be useful for HR managers, business leaders, and authorities responsible for regulating labor relations and supporting innovations.

Key words: HR management, HR technologies, innovations, management, innovative development.

Відомості про авторів / About the Authors

Нікульнікова Ганна Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, Криворізький національний університет, доцент кафедри економіки, організація та управління підприємствами, м. Кривий Ріг, Україна; e-mail: tomskogo18@gmail.com; ORCID ID: https://orcid.org//0000-0002-0703-5041. Моб. 096-114-38-33.

Nikulnikova Hanna - Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Kryvyi Rih National University, Associate Professor at the Department of Enterprise Economics, Organization and Management, Kryvyi Rih, Ukraine.

Астаф'єва Катерина Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, Криворізький національний університет, доцент кафедри економіки, організація та управління підприємствами, м. Кривий Ріг, Україна; e-mail: astafieva@knu.edu.ua; ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3418-7622. Моб. 098-995-42-28.

Astafieva Kateryna - Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Kryvyi Rih National University, Associate Professor at the Department of Enterprise Economics, Organization and Management, Kryvyi Rih, Ukraine.

Бондарчук Ольга Михайлівна – кандидат технічних наук, доцент, Криворізький національний університет, доцент кафедри економіки, організація та управління підприємствами, м. Кривий Ріг, Україна; e-mail: bondarchuk@knu.edu.ua; ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-9366-2019. Моб. 097-226-66-10.

Bondarchuk Olga - Candidate of Sciences (Technical), Associate Professor, Kryvyi Rih National University, Associate Professor at the Department of Enterprise Economics, Organization and Management, Kryvyi Rih, Ukraine.

УДК: 330.322:005.8:005.52]:332.1(477.54)
JEL Classification: O10, O18, R58 DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2025.34.30

АНАЛІЗ ПРОВАДЖЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ЕКОНОМІЧНОГО І СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Кулик Д.Є., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Постановка проблеми. Регіональний розвиток є комплексним та багатоаспектним процесом, який охоплює соціально-економічні, екологічні, інфраструктурні та етнічно-культурні позитивні зрушення. Одним із найбільш важливих документів, що визначає загальні та пріоритетні напрямки, цілі та заходи досягнення сталого регіонального розвитку Харківської області є Стратегія розвитку Харківської області на 2021-2027 рр. [18]. Стратегія є документом найвищого обласного рівня і є основою для розробки щорічних Програм економічного і соціального розвитку Харківської області.

Харківська область є одним із найбільш динамічних регіонів в Україні, який до війни мав потужний науковий потенціал та хороші промислові передумови. Але на теперішній час процес реалізації Програм соціального і економічного розвитку (Програма), та зокрема інвестиційних проєктів, які закладено у Програму, стикається з низкою проблем. Серед них – обмеженість фінансових ресурсів, недостатня можливість координації взаємодії органів місцевого самоврядування та зацікавлених сторін, недостатня ефективність алгоритму планування та реалізації проєктів тощо. Окрім того, негативний вплив воєнних дій в Україні, зокрема на території Харківської області, призвели до неможливості виконання запланованих макроекономічних показників.

За таких умов, важливим завданням є визначення можливостей ефективного впровадження інвестиційних проєктів регіонального розвитку та виокремлення конкретних чинників, які будуть сприяти досягненню запланованих результатів економічного і соціального розвитку регіону.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням визначення напрямів і можливостей регіонального розвитку, впровадження Програм соціального і економічного розвитку присвячено значну кількість наукових праць вітчизняних дослідників.

Окремі аспекти інвестиційних проєктів розвитку досліджено багатьма науковцями. Зокрема, Гернего Ю.О., у своїй роботі досліджує цю категорію та визначає, що метою інвестиційних проєктів є як соціальний, так і економічний ефект. Специфіка інвестиційних проєктів полягає у короткостроковості їх реалізації та вирішенні окремих соціально-економічних питань, на які направлено проєкт, а їхнє фінансування може забезпечуватись з державного бюджету, внутрішніх фондів та грантового фінансування [7, с. 33].

Мазур С.А. досліджував структуру фінансування проєктів розвитку регіону в умовах ринкових трансформацій та диверсифікації економіки [12], а Ксьонжик І.В., Потравка Л.О. та Замковий В.М. проаналізували розподіл коштів на соціально-економічний розвиток, а саме на реалізацію проєктів регіонального розвитку в 2020 році за рахунок державного бюджету та визначили, що у 2020 році бюджетування проєктів розвитку територій сягнуло 101,9 млрд. грн. [11].

У той же час, Сімків Л.Є. приділив увагу основним ознакам інвестиційних проєктів регіонального розвитку, підкреслюючи їх вузьку направленість і потребі застосування проєктного та системного підходу. Так, проєкти направлені на вирішення лише окремих поверхневих питань і мають накопичувальний ефект для напрацювання майбутнього механізму та шляхів подолання проблемних аспектів [21, с. 793, 796].

Федулова Л.І. здійснила акцент на забезпеченні інклюзивності проєктів соціально-економічного розвитку регіонів [22].

Не менш важливими є наукові роботи присвячені дослідженню Програм соціально-економічного розвитку, оскільки проєкти, які реалізуються в їх межах, є інструментами досягнення стратегічних цілей регіонального розвитку. Так, Покатаєва О.В. та Томарева-Патлахова В.В. у своїй праці дослідили стан та напрями реалізації державних Програм соціально-економічного регіонального розвитку у контексті груп факторів, а саме: екстенсивні, інтенсивні та інноваційні і розробили схему реалізації Програм соціально-економічного регіонального розвитку. Автори підкреслюють важливість формування переліку інвестиційних проєктів, що реалізуються за рахунок коштів фонду регіонального розвитку [19, с. 23]. Савченко В.Ф. у своїй роботі досліджує особливості розробки економічної частини Програм соціального та економічного розвитку регіону, виділивши систему економічної складової Програми розвитку [20, с. 455].

Невирішені складові загальної проблеми. Кризові внутрішні та зовнішні умови обумовлюють стагнацію та рецесію в сфері соціально-економічного розвитку територій. Доцільним вважаємо проведення аналізу Програм економічного і соціального розвитку Харківської області, інвестиційних проєктів регіонального розвитку, що дозволить визначити шляхи взаємодії всіх груп стейкхолдерів задля успішного впровадження цих проєктів в системі розвитку Харківського регіону.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є аналіз впровадження інвестиційних проєктів в межах реалізації Програм соціального та економічного розвитку Харківського регіону, визначення їх місця в системі регіонального розвитку та виокремлення напрямів покращення планування та реалізації інвестиційних проєктів відновлення та розвитку територій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний соціально-економічний розвиток регіонів вимагає планування та реалізації заходів, що будуть спрямовані на всі сфери регіону з метою забезпечення збалансованого розвитку, підвищення конкурентоспроможності регіонів, поліпшення умов життя населення тощо. В умовах постійних трансформацій та диверсифікації

національної економіки важливим питанням є прогнозування регіонального розвитку з метою визначення потенціалу регіону та його пріоритетних напрямів і створення механізмів подолання диспропорцій регіонального розвитку. Регіональний розвиток є складним і системним процесом, що включає в себе: позитивні екологічні, культурні, економічні та соціальні зрушення.

Так, на підставі Закону України «Про засади державної регіональної політики» [2] було розроблено Державну Стратегію регіонального розвитку на 2021-2027 рр., яка визначає ключові напрями та пріоритети розвитку регіонів. Метою Державної Стратегії є формування згуртованої держави в соціальних, економічних, екологічних та просторових сферах, підвищення конкурентоспроможності регіонів, розбудова ефективного управління [3].

У контексті реформи децентралізації органи місцевого самоврядування було наділено додатковими повноваженнями, що мали на меті покращити фінансову спроможність, економічну та інвестиційну привабливість територіальних одиниць [5, с. 88]. Так як кожен окремий регіон потребує індивідуального підходу до сталого розвитку в зв'язку з різними внутрішніми диспропорціями розвитку територій, а також наявністю унікального набору ресурсів та пріоритетних напрямів, важливо забезпечити інклюзивний та збалансований підхід до регіонального розвитку. Інклюзивність процесу регіонального розвитку важлива через те, що регіональні стратегії розвитку мають не тільки визначати проблеми розвитку регіонів, а й формувати стратегічні та оперативні цілі, пріоритети розвитку, які зокрема мають підтримуватися стейкхолдерами регіону.

Саме з метою забезпечення багатоаспектного розвитку регіонів, відповідно до Закону України «Про стимулювання розвитку регіонів» [4], Закону України «Про засади державної регіональної політики» [2] та на положеннях Державної Стратегії регіонального розвитку до 2027 року [3] формуються окремі Регіональні стратегії розвитку [2].

Так, у контексті регіонального розвитку, Стратегія розвитку Харківської області на 2021-2027 рр. є одним із найважливіших та ключових документів, який визначає напрямки розвитку, пріоритетні завдання, цілі тощо. Реалізація стратегічних та оперативних цілей Стратегії Харківської області здійснюється шляхом імплементації програм та проєктів регіонального розвитку. Відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики» Програмою регіонального розвитку є комплекс взаємопов'язаних цілей та заходів довготривалого характеру, що спрямовані на досягнення визначених регіональною стратегією розвитку стратегічних та оперативних цілей, які реалізуються через проєкти регіонального розвитку, що поєднані спільною метою [2].

Враховуючи актуальні потреби регіону, соціально-економічні виклики та стратегічні цілі, що визначено Регіональною стратегією розвитку, оновлення Програми є щорічним. Реалізація програм проводиться за допомоги інвестиційних проєктів та заходів спрямованих на розвиток ключових секторів економіки, модернізацію інфраструктури, підвищення енергоефективності, покращення надання соціальних послуг тощо.

Проєктний підхід в сучасній системі соціально-економічного розвитку територій реалізується через багатосекторні інтервенції, оскільки підходи до планування та впровадження регіонального розвитку поступово еволюціонують та переходять від набору технологічних рішень до інклюзивних моделей, зосереджені на забезпеченні подолання диспропорцій територіального розвитку, рівності доступу до соціальних та економічних можливостей та вигоди для всіх учасників. За таких умов, ефективність реалізації проєктів залежить від рівня кваліфікації й підготовки учасників та їхньої спроможності співпрацювати в умовах обмеженості ресурсів та термінів [25, с. 618-619].

Так, проєктний підхід в контексті регіонального розвитку здатен забезпечити позитивні соціально-економічні зрушення з причин:

– системності впровадження проєктів;

– декомпозиції цілей та завдань на більш дрібні елементи, що дозволить визначити чітку послідовність дій та забезпечити ефективне управління;

– досягнення балансу між плановими витратами та наявними ресурсами;

– попереднього інтегрального оцінювання, яке спрямоване на дослідження соціально-економічної ефективності проєкту та його диференціації, з метою визначення його пріоритетності та раціональності [24, с. 138];

– можливості адаптації підходу до різних сфер та напрямків управлінської діяльності [24, с. 137];

– гнучкості підходу, що дозволяє вносити корективи в проєкт та його результати в залежності від запитів та наявних ресурсів [10, с. 61].

Проєктний підхід сприяє чіткому формулюванню цілей, які мають бути досягнені в межах визначених ресурсів і встановленого часу. Більш того, це забезпечує прозоре планування, оптимізацію організаційної та управлінської складових і підвищує якість управлінських рішень. Але слід підкреслити, що проєктний підхід передбачає чітке визначення цілей, етапів, ресурсів та термінів, необхідних для досягнення конкретних результатів.

Інвестиційним проєктом регіонального розвитку є комплекс взаємопов’язаних заходів для розв’язання конкретної проблеми регіонального розвитку, спрямованих на досягнення цілей регіональної стратегії розвитку, що впливає на макрорегіон, регіон чи конкретну територію, та має визначені конкретні дії учасників проекту, а також ресурси, необхідні для досягнення цілей проекту протягом встановлених термінів [2].

Інвестиційні проєкти регіонального розвитку зазвичай розроблюються та реалізуються у тих сферах, де потрібно в стислі терміни виконати певний обсяг робіт, які відрізняються чіткими параметрами, комплексністю й системністю, різноплановістю та великою кількістю учасників проєкту. Відносно такого визначення інвестиційних проєктів, виділяють їх наступні ознаки:

– наявність чіткої та унікальної мети, яка є стратегічно важливою для забезпечення розвитку галузей соціально-економічного сектору;

– разовий характер провадження;
– обмеженість у часі;
– обмеженість у ресурсах [21, с. 793].

Фінансування інвестиційних проєктів планується за рахунок різних джерел, не заборонених законодавством (рис. 1).

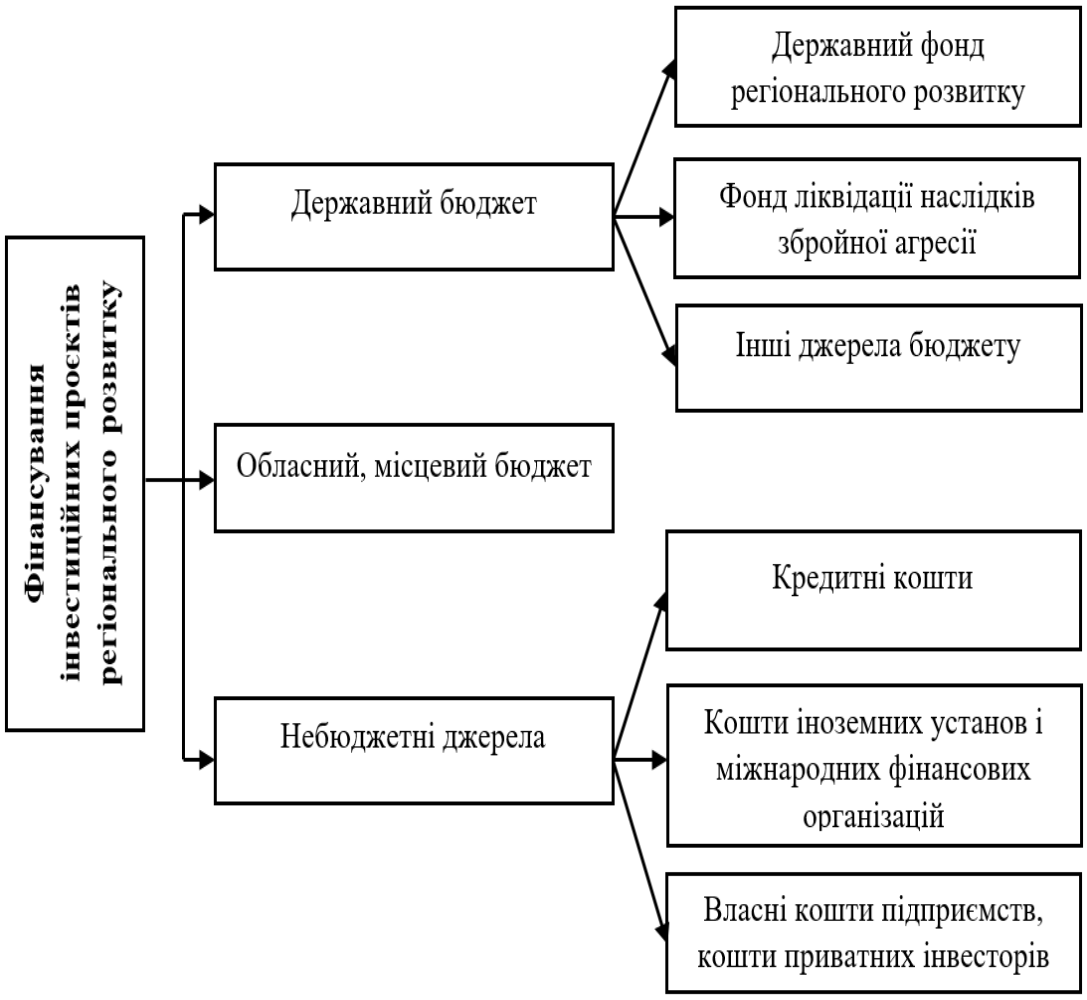

Рис. 1. Структура фінансування інвестиційних проєктів регіонального розвитку

Джерело: складено автором за даними [1, 2, 9, 23]

Розглянемо характеристику впровадження інвестиційних проєктів розвитку Харківського регіону за 6 галузями, а саме: охорона здоров'я, житлово-комунальне господарство, культура і туризм, освіта, фізична культура, соціальне забезпечення, таблиця 1. Дані таблиці свідчать, що в період з 2021 по 2024 роки, кількість проєктів знизилась у 4,7 разів. Відповідно до зміни кількості проєктів, зменшено обсяги загального фінансування проєктів приблизно у 2,4 рази.

Таблиця 1

Інвестиційні проєкти Програм соціального і економічного розвитку Харківської області у 2021-2025 рр.

Галузь	2021		2022		2023		2024		2025 (план)	
	Кількість проєктів	Обсяг фінансування, млн. грн	Кількість проєктів	Обсяг фінансування, млн. грн	Кількість проєктів	Обсяг фінансування, млн. грн	Кількість проєктів	Обсяг фінансування, млн. грн	Кількість проєктів	Обсяг фінансування, млн. грн
Охорона здоров'я	89	1926,8	95	2385,9	22	488,1	18	242,6	18	117,7
Житлово-комунальне господарство	134	1907,8	85	961,9	51	513,6	10	447,9	13	584,0
Культура і туризм	59	426,9	52	428,0	13	255,4	3	95,8	3	101,3
Освіта	204	1681,2	115	1522,2	62	619,4	79	1718,2	57	4075,6
Фізична культура	32	544,5	26	474,8	5	29,5	4	130,2	4	130,2
Соціальне забезпечення	51	84,7	50	89,0	2	5,8	5	8,0	8	19,9
Всього	569	6571,8	423	5861,9	155	1911,8	119	2642,6	103	5028,8

Джерело: складено автором за даними [13, 14, 15, 16, 17]

До факторів, що спричинили рецесію в сфері планування та реалізації інвестиційних проєктів регіонального розвитку у 2021-2024 рр. слід віднести:

– пандемію та її наслідки, що призвели до призупинення соціально-економічних ініціатив та перерозподілу бюджету на потреби сфери охорони здоров'я та дистанційну освіту;

– військові дії, що спричинили значні економічні та соціальні втрати, руйнування соціальної інфраструктури, що унеможливило реалізацію проєктів та змінило пріоритети фінансування;

– міграцію трудових ресурсів та релокацію підприємств у більш безпечні регіони, що призвело до зниження економічної активності в Харківському регіоні;

– скорочення внутрішніх та зовнішніх інвестицій та соціально-економічних ініціатив, оскільки під час фінансування проєктів здебільшого переважають бюджетні кошти [21, с. 794];

– недостатня кооперація державного, приватного та громадського секторів (зацікавлених сторін), виникнення суперечностей у питаннях соціально-економічного розвитку, падіння соціальної довіри та бюрократичні перешкоди;

– низький рівень залучення міжнародно-економічної співпраці та міжнародних фондів;

– неможливість реалізації деяких проєктних ініціатив через відсутність нормативно-правових механізмів або суперечностей в законодавстві.

Щодо запланованих показників на 2025 рік, спостерігається тенденція до зменшення кількості інвестиційних проєктів, однак не дивлячись на значні соціально-економічні та політичні проблеми, в Програмі закладено більшу суму фінансування інвестиційних проєктів розвитку Харківського регіону відносно попереднього року. Це свідчить про те, що політика соціального захисту завжди відігравала визначальну роль не лише у розвитку держави загалом, а і розвитку окремих територій. В умовах війни все більше зростає кількість населення, яке шукає роботу, а звичні джерела їхніх прибутків суттєво зменшилися. Це пов'язано з тим, що чимала кількість суб'єктів господарювання вимушені були зупинити свою діяльність, а інші перебувають у вкрай скрутному економічному становищі [8, с. 80].

Показники динаміки кількості інвестиційних проєктів та їх загальної кошторисної вартості наведено на рис. 2.

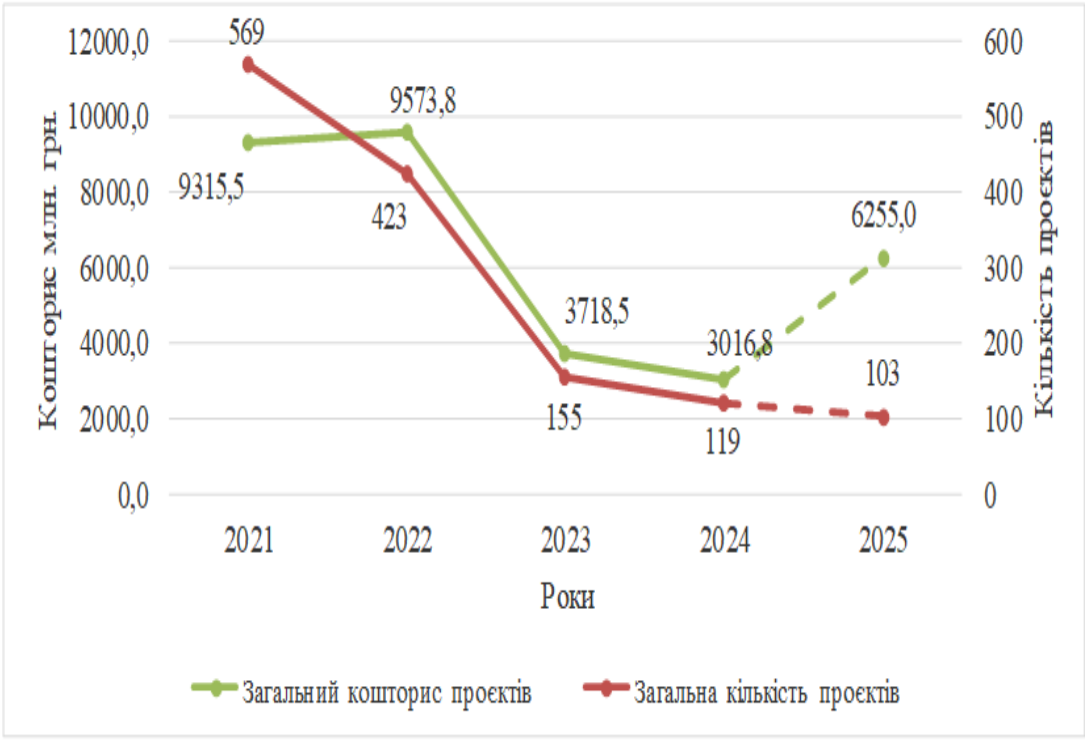

Рис. 2. Динаміка кількості та кошторисної вартості інвестиційних проєктів соціального і економічного розвитку Харківської області (2021-2024 рр. та планові показники на 2025 рік)

Джерело: складено автором за даними [13, 14, 15, 16, 17]

Дані рисунку демонструють зростання загального кошторису з 2021 по 2022 роки, після чого спостерігається значне зниження у 2023-2024 рр. На період 2025 року заплановано значну суму загального кошторису інвестиційних

проєктів у порівнянні з даними 2023-2024 рр., що пов'язано із необхідністю фінансування проєктів соціального значення.

Аналіз статичних даних дозволяє зробити висновок, що ефективне управління регіональним розвитком можливе завдяки формуванню та реалізації цілісної системи регіонального розвитку, що відображає послідовність та взаємозв'язок структурних елементів, які забезпечують сталий розвиток регіону. Тому, важливим є визначення місця інвестиційних проєктів регіонального розвитку в цій системі (рис. 3).

Рис. 3. Місце інвестиційних проєктів в системі регіонального розвитку

Джерело: складено автором за даними [2, 3]

Аналізуючи рисунок 3, варто підкреслити, що система регіонального розвитку базується на принципах стратегічного планування, чіткому розподілі повноважень та ресурсів. Вирішення комплексних соціально-економічних проблем розвитку потребує застосування інноваційних підходів, що забезпечать ефективне використання наявних ресурсів, управління персоналом та в заданих часових проміжках. Таким чином, взаємозв'язок елементів демонструє рух стратегічних цілей до практичної реалізації та зворотній зв'язок, що передбачає оцінку результатів інвестиційних проєктів.

Висновки з поведеного дослідження. У ході проведення дослідження встановлено, що соціально-економічні виклики в Харківській області обумовлені низкою причин: наслідки військової агресії з боку РФ, значна обмеженість матеріальних та людських ресурсів, знижена інвестиційна активність, диспропорційність розвитку регіонів, подальші руйнування інфраструктури тощо.

Політика регіонального розвитку повинна розроблюватись із врахуванням наявних викликів та проблем індивідуально для кожного окремого регіону. До можливостей покращення планування та реалізації інвестиційних проєктів відновлення та розвитку Харківського регіону можна віднести:

– співробітництво центральних та місцевих органів влади, за участі зацікавлених сторін у відновленні, реконструкції та модернізації соціальної інфраструктури та економічних сфер [6], що буде сприяти поверненню трудових ресурсів та підприємств, і в подальшому збільшить підтримку та рівень фінансування інвестиційних проєктів;

– створення зон ведення бізнесу і стимулювання кластерних ініціатив податковими та адміністративними послабленнями за рахунок обласного бюджету, що сприятиме розвитку локального підприємництва, робочих місць і залученню інвестицій, зокрема залучення міжнародної технічної допомоги інвестиційної підтримки підприємництва, надання пільгових умов іноземним інвесторам;

– створення регіональних фондів розвитку, фінансових структур на рівні регіону для підтримки ключових інвестиційних проєктів із залученням державних, приватних і міжнародних коштів;

– укладання угод міжрегіонального науково-технічного, ресурсного та культурного партнерства між обласними адміністраціями з метою вирішення соціально-економічних проблем, які є спільним інтересом регіонів.

Пріоритетами мають стати шляхи відновлення та розвитку інфраструктури та економічної діяльності, а також регіональний підхід, що забезпечить розробку гнучких Регіональних стратегій розвитку, Програм соціального і економічного розвитку та їх інвестиційних проєктів.

Перелік посилань

1. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI : станом на 6 груд. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text (дата звернення: 27.12.2024).

2. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII : станом на 27 черв. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text (дата звернення: 16.12.2024).

3. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Каб. Міністрів України від 05.08.2020 № 695 : станом на 22 серп. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text (дата звернення: 16.12.2024).

4. Про стимулювання розвитку регіонів : Закон України від 08.09.2005 № 2850-IV : станом на 27 лип. 2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15#Text (дата звернення: 18.12.2024).

5. Бурик З.М. Розвиток регіонів та об’єднаних територіальних громад у контексті децентралізації. *Інвестиції: практика та досвід*. №23. С. 85-90.

6. Возняк Г.В., Сороковий Д.О. Виклики та орієнтири відновлення економічного зростання регіонів України. *Економіка та суспільство*. 2023. №56.

URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2972 (дата звернення 21.12.2024)

7. Гернего Ю.О. Технології фінансування соціальних проєктів та грантмейкінг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 18. С. 31-36.

8. Грень Т.Я. Особливості реалізації політики соціального захисту територій в умовах війни. *Вчені записки ТНУ імені В.Н. Вернадського*. 2022. Т3, №6. С. 80-84

9. Державна фінансова підтримка громад через ДФРР. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: https://mtu.gov.ua/news/35640.html (дата звернення 27.12.2024)

10. Іванова Н.С., Лижнюк Ю.Б. Проєктний підхід до управління персоналом організації. *Торгівля і ринок України*. 2022. № 1(51). С. 59-65

11. Ксьонжик І.В., Потравка Л.О., Замковий В.М. Соціально-економічний розвиток територіальних громад в Україні в контексті децентралізації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. №11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.11.3 (дата звернення 16.11.2024)

12. Мазур С.А. Сільський зелений туризм як напрям диверсифікації сільської економіки та чинник розвитку сільських територій. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.59 (дата звернення 15.12.2024)

13. Програма економічного і соціального розвитку Харківської області на 2021 рік. Харківська обласна військова адміністрація. URL: https://kharkivoda.gov.ua/oblasna-derzhavna-administratsiya/struktura-administratsiyi/strukturni-pidrozdili/717/3228/3229 (дата звернення 18.12.2024)

14. Програма економічного і соціального розвитку Харківської області на 2022 рік. Харківська обласна військова адміністрація. URL: https://kharkivoda.gov.ua/oblasna-derzhavna-administratsiya/struktura-administratsiyi/strukturni-pidrozdili/717/3228/3322 (дата звернення 18.12.2024)

15. Програма економічного і соціального розвитку Харківської області на 2023 рік. Харківська обласна військова адміністрація. URL: https://oblrada-kharkiv.gov.ua/program/programa-ekonomichnogo-i-soczialnogo-rozvytku-harkivskoyi-oblasti-na-2023-rik/ (дата звернення 18.12.2024)

16. Програма економічного і соціального розвитку Харківської області на 2024 рік. Харківська обласна військова адміністрація. URL: https://kharkivoda.gov.ua/oblasna-derzhavna-administratsiya/struktura-administratsiyi/strukturni-pidrozdili/717/3228/3507/124008 (дата звернення 18.12.2024)

17. Програма економічного і соціального розвитку Харківської області на 2025 рік. Харківська обласна військова адміністрація. URL: https://kharkivoda.gov.ua/oblasna-derzhavna-administratsiya/struktura-administratsiyi/strukturni-pidrozdili/717/3228/3573/129234 (дата звернення 29.12.2024)

18. Проєкт Стратегії розвитку Харківської області на 2021-2027 роки. Харківська обласна державна адміністрація. URL:

https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1026/102538/files/Стратегія.pdf (дата звернення 15.12.2024)

19. Покатаєва О.В., Томарева-Патлахова В.В. Стан та напрями реалізації державних програм соціально-економічного регіонального розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 18. С. 20-26.

20. Савченко В.Ф. Особливості розробки економічної частини програми соціально-економічного розвитку регіону на короткостроковий період. *Університетські наукові записки*. 2006. №3-4. С. 454-459.

21. Сімків Л.Є. Національні проєкти в системі інструментів реалізації регіональної політики економічного зростання. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. С. 792-797.

22. Федулова Л.І. Інклюзивні інновації в системі соціально-економічного розвитку. Економіка: реалії часу. 2016. № 3 (25). С. 56-65.

23. Фонд ліквідації наслідків збройної агресії. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: https://mtu.gov.ua/content/fond-likvidacii-naslidkiv-zbroynoi-agresii.html (дата звернення 27.12.2024)

24. Babenko K. Management of Territorial economic development: project approach. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University*. 2020. Vol. 7 (1). P. 135-140.

25. Ríos-Carmenado I. d. l., Rahoveanu A. T., Gallegos A. A. Project Management Competencies for Regional Development in Romania: Analysis from "Working with People" Model. *Procedia Economics and Finance*. 2014. Vol. 8. P. 614–621.

References

1. Budget Code of Ukraine: Code of Ukraine of 08.07.2010 No. 2456-VI: as of December 6, 2014 [Byudzhetny`j kodeks Ukrayiny`: Kodeks Ukrayiny` vid 08.07.2010 no. 2456-VI: stanom na 6 grudnya 2024 roku], available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text (last accessed: 27.12.2024)

2. On the Principles of State Regional Policy: Law of Ukraine of 05.02.2015 No. 156-VIII: as of June 27, 2024 [Pro zasady` derzhavnoyi regional`noyi polity`ky` : Zakon Ukrayiny` vid 05.02.2015 no. 156-VIII : stanom na 27 chervnya 2024 roku], available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text (last accessed: 16.12.2024)

3. On approval of the State Strategy for Regional Development for 2021-2027: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 05.08.2020 No. 695: as of August 22, 2024 [Pro zatverdzhennya Derzhavnoyi strategiyi regional`nogo rozvy`tku na 2021-2027 roky`: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny` vid 05.08.2020 No. 695: stanom na 22 serpnya 2024 roku], available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text (last accessed: 16.12.2024)

4. On Stimulation of Regional Development: Law of Ukraine of 08.09.2005 No. 2850-IV: as of July 27, 2022 [Pro sty`mulyuvannya rozvy`tku regioniv : Zakon Ukrayiny` vid 08.09.2005 No. 2850-IV : stanom na 27 ly`pnya 2022 roku], available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15#Text (last accessed: 18.12.2024)

5. Buryk, Z. (2020), Development of regions and united territorial communities in the context of decentralization [Rozvy`tok regioniv ta ob'yednany`x tery`torial`ny`x

gromad u konteksti decentralizaciyi], *Investments: practice and experience*, Vol. 23, P. 86-90.

6. Voznyak, H., Sorokovyi, D. (2023), Challenges and benchmarks for restoring economic growth in Ukraine's regions [Vy`kly`ky` ta oriyenty`ry` vidnovlennya ekonomichnogo zrostannya regioniv Ukrayiny`], *Economy and Society*, Vol. 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-26 (last accessed 21.12.2024)

7. Gernego, Iu. (2019), Technologies of social projects financing and grantmaking [Texnologiyi finansuvannya social`ny`x proyektiv ta grantmejking], *Investments: practice and experience*, Vol. 18, P. 31-36.

8. Hren, T. (2022), Features of the implementation of the policy of social protection of the territories in the conditions of war [Osobly`vosti realizaciyi polity`ky` social`nogo zaxy`stu tery`torij v umovax vijny`], *Scientific notes of V.I. Vernadsky Taurida National University*, Series: Public administration, Vol. 3 (6), P. 80-84.

9. State financial support to communities through the SFRD [Derzhavna finansova pidtry`mka gromad cherez DFRR], Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine, available at: https://mtu.gov.ua/news/35640.html (last accessed 27.12.2024)

10. Ivanova, N., Lyzhnyk, Yu. (2022), The project approach of personnel management of the organization [Proyektny`j pidxid do upravlinnya personalom organizaciyi], *Trade and market of Ukraine*, Vol. 1 (51), P. 59-65.

11. Ksonzhyk, I., Potravka, L., Zamkovyi, V. (2020), Socio-economic development of territorial communities in Ukraine in the context of decentralization [Social`no-ekonomichny`j rozvy`tok tery`torial`ny`x gromad v Ukrayini v konteksti decentralizaciyi], *State administration: improvement and development*, Vol. 11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.11.3 (last accessed 16.11.2024)

12. Mazur, S. (2018), Agricultural green tourism as a direction of diversification of agricultural economy and factor for the development of agricultural territories [Sil`s`ky`j zeleny`j tury`zm yak napryam dy`versy`fikaciyi sil`s`koyi ekonomiky` ta chy`nny`k rozvy`tku sil`s`ky`x tery`torij], *Effective economy*, Vol. 11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.59 (last accessed 15.12.2024)

13. Program of economic and social development of Kharkiv region for 2021 [Programa ekonomichnogo i social`nogo rozvy`tku Xarkivs`koyi oblasti na 2021 rik], Kharkiv Regional Military Administration, available at: https://kharkivoda.gov.ua/oblasna-derzhavna-administratsiya/struktura-administratsiyi/strukturni-pidrozdili/717/3228/3229 (дата звернення 18.12.2024)

14. Program of economic and social development of Kharkiv region for 2022 [Programa ekonomichnogo i social`nogo rozvy`tku Xarkivs`koyi oblasti na 2022 rik], Kharkiv Regional Military Administration, available at: https://kharkivoda.gov.ua/oblasna-derzhavna-administratsiya/struktura-administratsiyi/strukturni-pidrozdili/717/3228/3322 (last accessed 18.12.2024)

15. Program of economic and social development of Kharkiv region for 2023 [Programa ekonomichnogo i social`nogo rozvy`tku Xarkivs`koyi oblasti na 2023 rik], Kharkiv Regional Military Administration, available at: https://oblrada-kharkiv.gov.ua/program/programa-ekonomichnogo-i-soczialnogo-rozvytku-harkivskoyi-oblasti-na-2023-rik/ (last accessed 18.12.2024)

16. Program of economic and social development of Kharkiv region for 2024 [Programa ekonomichnogo i social`nogo rozvy`tku Xarkivs`koyi oblasti na 2024 rik], Kharkiv Regional Military Administration, available at: https://kharkivoda.gov.ua/oblasna-derzhavna-administratsiya/struktura-administratsiyi/strukturni-pidrozdili/717/3228/3507/124008 (last accessed 18.12.2024)

17. Program of economic and social development of Kharkiv region for 2025 [Programa ekonomichnogo i social`nogo rozvy`tku Xarkivs`koyi oblasti na 2025 rik], Kharkiv Regional Military Administration, available at: https://kharkivoda.gov.ua/oblasna-derzhavna-administratsiya/struktura-administratsiyi/strukturni-pidrozdili/717/3228/3573/129234 (last accessed 29.12.2024)

18. Draft Kharkiv Region Development Strategy for 2021-2027 [Proyekt Strategiyi rozvy`tku Xarkivs`koyi oblasti na 2021-2027 roky`], Kharkiv Regional State Administration, available at: https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1026/102538/files/Стратегія.pdf (last accessed 15.12.2024)

19. Pokatayeva, O., Tmareva-Patlahova, V. (2013), Condition and trends of state programs of region socio-economic development [Stan ta napryamy` realizaciyi derzhavny`x program social`no-ekonomichnogo regional`nogo rozvy`tku], *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, Vol. 18, P. 20-26.

20. Savchenko, V. (2006), Peculiarities of developing the economic part of the programme of socio-economic development of the region for the short term [Osobly`vosti rozrobky` ekonomichnoyi chasty`ny` programy` social`no-ekonomichnogo rozvy`tku regionu na korotkostrokovy`j period], *University scientific notes*, Vol. 3-4, P. 454-459.

21. Simkiv, L. (2017), National projects in the system of instruments of regional policy of economic growth implementation [Nacional`ni proyekty` v sy`stemi instrumentiv realizaciyi regional`noyi polity`ky` ekonomichnogo zrostannya], *Economy and society*, Vol. 9, P. 792-797.

22. Fedulova, L. (2016), Inclusive innovation in the socio-economic development [Inklyuzy`vni innovaciyi v sy`stemi social`no-ekonomichnogo rozvy`tku], *Economics: time realities*, Vol. 3 (25), P. 56-65.

23. Fund for liquidation of the consequences of armed aggression [Fond likvidaciyi naslidkiv zbrojnoyi agresiyi], Ministry of Communities and Territories Development of Ukraine, available at: https://mtu.gov.ua/content/fond-likvidacii-naslidkiv-zbroynoi-agresii.html (last accessed 27.12.2024)

24. Babenko, K. (2020), Management of Territorial economic development: Project approach, *Scientific Bulletin of Mukachevo State University*, Vol. 7 (1), P. 135-140.

25. Ríos-Carmenado, I. d. l., Rahoveanu, A. T., Gallegos, A. A. (2014), Project Management Competencies for Regional Development in Romania: Analysis from "Working with People" Model, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 8, P. 614–621.

РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 330.322:005.8:005.52]:332.1(477.54); JEL Classification: O10, O18, R58

Кулик Д.Є. АНАЛІЗ ПРОВАДЖЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ПРОГРАМ ЕКОНОМІЧНОГО І СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Мета: аналіз впровадження інвестиційних проєктів в межах реалізації Програм соціального та економічного розвитку Харківського регіону, визначення їх місця в системі регіонального розвитку та виокремлення напрямів покращення планування та реалізації інвестиційних проєктів відновлення та розвитку територій**.** ***Методика:*** методи аналізу та синтезу, порівняння, системний підхід, узагальнення та класифікації, графічний метод**.** ***Результати:*** Розглянуто нормативно-правові акти на підставі яких формуються Регіональні стратегії розвитку, розробляються Програми регіонального розвитку, які реалізуються через проєкти регіонального розвитку. Визначено фактори, за яких проєктний підхід в контексті регіонального розвитку здатен забезпечити позитивні соціально-економічні зрушення. Наведено структуру фінансування інвестиційних проєктів регіонального розвитку. Розглянуто характеристику впровадження інвестиційних проєктів розвитку Харківського регіону за 6 галузями, а саме: охорона здоров'я, житлово-комунальне господарство, культура і туризм, освіта, фізична культура, соціальне забезпечення. Дані таблиці свідчать, що в період з 2021 по 2024 роки, кількість проєктів знизилась у 4,7 разів. Відповідно до зміни кількості проєктів, зменшено обсяги загального фінансування проєктів приблизно у 2,4 рази. Виокремлено фактори, що спричинили рецесію в сфері планування та реалізації інвестиційних проєктів регіонального розвитку у 2021-2024 рр.. Наведено послідовність та взаємозв'язок структурних елементів системи регіонального розвитку, серед яких важливе значення мають інвестиційні проєкти регіонального розвитку. Запропоновано можливі напрями покращення планування та реалізації інвестиційних проєктів відновлення та розвитку Харківського регіону, серед яких: співробітництво центральних та місцевих органів влади, за участі зацікавлених сторін; створення зон ведення бізнесу і стимулювання кластерних ініціатив податковими та адміністративними послабленнями за рахунок обласного бюджету; укладання угод міжрегіонального науково-технічного, ресурсного та культурного партнерства між обласними адміністраціями з метою вирішення соціально-економічних проблем, які є спільним інтересом регіонів. ***Наукова новизна:*** полягає у пошуку та розробці нових підходів до планування та реалізації інвестиційних проєктів регіонального відновлення та розвитку територій, враховуючи сучасні виклики. ***Практична значущість:*** визначення місця інвестиційних проєктів в системі регіонального розвитку дозволяє забезпечити ефективний взаємозв'язок елементів системи, який демонструє рух стратегічних цілей до практичної реалізації та зворотній зв'язок, що передбачає оцінку результатів інвестиційних проєктів.

Ключові слова: регіональний розвиток, програми розвитку, інвестиційні проєкти, проєктний підхід, регіональний розвиток, інвестиційні проєкти.

UDC 330.322:005.8:005.52]:332.1(477.54);
JEL Classification: O10, O18, R58

Kulyk D. ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF INVESTMENT PROJECTS OF ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT PROGRAMMES IN THE KHARKIV REGION

Purpose: to analyze the implementation of investment projects within the framework of the social and economic development programs of the Kharkiv region, to determine their place in the regional development system, and to identify areas for improving the planning and implementation of investment projects for the restoration and development of territories. ***Methodology of the research***: methods of analysis and synthesis, comparison, systematic approach, generalization and classification, graphical method. ***Findings***: The legal acts on the basis of which Regional Development Strategies are formed, Regional Development Programs are developed, and implemented through regional development projects are examined. The factors under which the project approach in the context of regional development can ensure positive socio-economic changes are identified. The structure of financing of investment projects for regional development is presented. The characteristics of the implementation of investment projects for the development of the Kharkiv region in 6 sectors are considered, such as: health care, housing and communal services, culture and tourism, education, physical education, and social security. The table shows that between 2021 and 2024, the number of projects were decreased by 4.7 times. In line with the change in the number of projects, the amount of total project funding has decreased by about 2.4 times. The factors that caused the recession in the planning and implementation of investment projects for regional development in 2021-2024 are highlighted. The sequence and interrelation of the structural elements of the regional development system, among which investment projects of regional development are important, are presented. Possible ways to improve the planning and implementation of investment projects for the restoration and development of the Kharkiv region have been proposed, including: cooperation between central and local authorities stakeholder participation; creation of business zones and stimulation of cluster initiatives with tax and administrative exemptions from the regional budget; conclusion of interregional scientific, technical, resource and cultural partnership agreements between regional administrations to solve socio-economic problems, which are the common interest of the regions. ***The scientific novelty*** lies in the identification and development of new approaches to the planning and implementation of investment projects for regional recovery and development of territories, taking into account current challenges. ***The practical significance*** lies in determining the role of investment projects within the regional development system and ensuring an effective interconnection of system elements, demonstrating the movement of strategic goals to practical implementation and feedback, which involves evaluating the results of investment projects.

***Keywords*:** regional development, development programs, investment projects, project approach, regional development management, investment project management.

Відомості про авторів / About the Authors

Кулик Дмитро Євгенович – здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії, ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна, м. Харків, Україна. Email: dkulik912@gmail.com; ORCID ID: https://orcid.org/0009-0000-2357-315X . Моб. (096) 829-04-22

Dmytro Kulyk higher education student, Doctor of Philosophy, V. N. Karazin Kharkiv National University

УДК: 332.14+351.83/.84](477-22)
JEL Classification: O18, Q10, R10 DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2025.34.46

ЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ В СИСТЕМІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Бреус Д.К., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Постановка проблеми. Соціальна сфера є одним із ключових елементів системи функціонування сільських територій, оскільки вона визначає рівень якості життя, впливає на формування демографічної ситуації та економічну активність суб'єктів сільських територій. Попри те, що важливість соціальної сфери обумовлена її ключовою роллю у забезпеченні формування людського капіталу та підтримці соціального забезпечення, сучасний стан соціальної сфери в Україні характеризується значними проблемами, які обумовлено в першу чергу особливостями впливу воєнного стану на економіку України.

В умовах повномасштабної війни для сільських територій, важливим завданням є створення належних умов для підприємців, що у результаті дасть змогу створити нові робочі місця та збільшити дохідну частину бюджету сільських територіальних громад.

Більш того, проблему ускладнено тим, що при формуванні державної політики, яка впливає на розвиток суспільства, пріоритет здебільшого зосереджено на міських агломераціях, це створює нерівність між сільськими та міськими регіонами, розрив між потребами населення та можливостями місцевих бюджетів, що у свою чергу веде до появи інших соціально-економічних проблем та гальмує розвиток сільських територій. Дослідження сучасного стану соціальної сфери задля розвитку сільських територій є стратегічним завданням, від якого залежить майбутня соціальна стабільність та формування потенціалу до сталого розвитку сільських територій як невід'ємної частини національної економіки країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблемних питань розвитку соціальної сфери в системі сільських територій присвячено багато наукових праць вчених та практиків: це монографії, аналітичні доповіді, а також величезна кількість наукових статей.

Зокрема Уманець Т.В. у своєму дослідженні приділила увагу найгострішим проблем соціально-економічного розвитку сільських територіальних громад до проведення реформи децентралізації, виділивши важливість значення соціальної інфраструктури [16].

Кириченко С.О. пропонує наступну класифікацію соціальної сфери за трьома напрямами, а саме: комунально-побутового обслуговування, управління й охорони громадського порядку та екологічного захисту, соціально-економічного обслуговування [8, с.55].

Натомість Воркун Л.І. та Демкович Л.К. приділяли увагу лише двом великим частинам соціальної інфраструктури сільських територій, а саме:

соціально-побутову та соціально-культурну, які в собі налічують значну кількість компонентів [3, с.202].

Найбільш детально аналізує соціальну інфраструктуру сільських територій Кінаш І. П., у форматі шести складових: соціально-економічна, комунікативна, громадсько-політична, освітньо-духовна, соціально-оздоровча та соціально-побутова [9, с.172-174].

Варто підкреслити працю Пігуль Н.Г., яка виділила значний перелік функцій та ролей соціальної інфраструктури, що досить тісно пов'язані з галузями економічної діяльності та економічним розвитком і спрямовані на розвиток суспільства [13].

Натомість, Газуда С.М. приділив увагу впливу соціальної інфраструктури на сталий розвиток сільських територій та населення, зокрема внутрішнім та зовнішнім чинникам житлових умов та іншим складовим соціальної інфраструктури [4].

Невирішені складові загальної проблеми. Сільські території є невід'ємною частиною успішної економіки України як аграрної держави. Погіршення стану соціальної сфери сільських територій гальмує сталий розвиток територій, що є надзвичайно небезпечним для збереження соціального, демографічного та економічного потенціалу цих територій. Саме тому забезпечення розвитку соціальної інфраструктури повинно бути пріоритетним напрямом на короткостроковий та довгостроковий періоди, що дозволить відродити колишній потенціал села, сприятиме розширенню ініціатив представників великого та малого бізнесу.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз складових соціальної сфери сільських територій, визначення напрямів сільського розвитку та виокремлення індикаторів розвитку соціальної сфери сільських територій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сільське населення є основою формування трудового ресурсу в аграрному секторі економіки, чисельність якого значно зменшується з причин негативних соціально-економічних та демографічних процесів в країні [10, с.48]. За даними офіційної державної статистики, загальна кількість населення становить 41,6 млн. жителів. Із них сільських жителів 30,6%. Якщо взяти показник 2022 р., чисельність сільського населення за 10 років скоротилася приблизно на 17%. Структурно, економічно активне сільське населення працездатного віку становить 5,18 млн. осіб, при цьому рівень зайнятості сільського населення в 2021 році становив 62%, а міського 66,8%. Відповідно, рівень безробіття серед сільського населення України становив 11,2% і серед міського – 9,8% [7].

Сільські території займають ключове місце в системі соціально-економічного розвитку всієї країни. Функції, які покладено на сільські території наведено на рисунку 1.

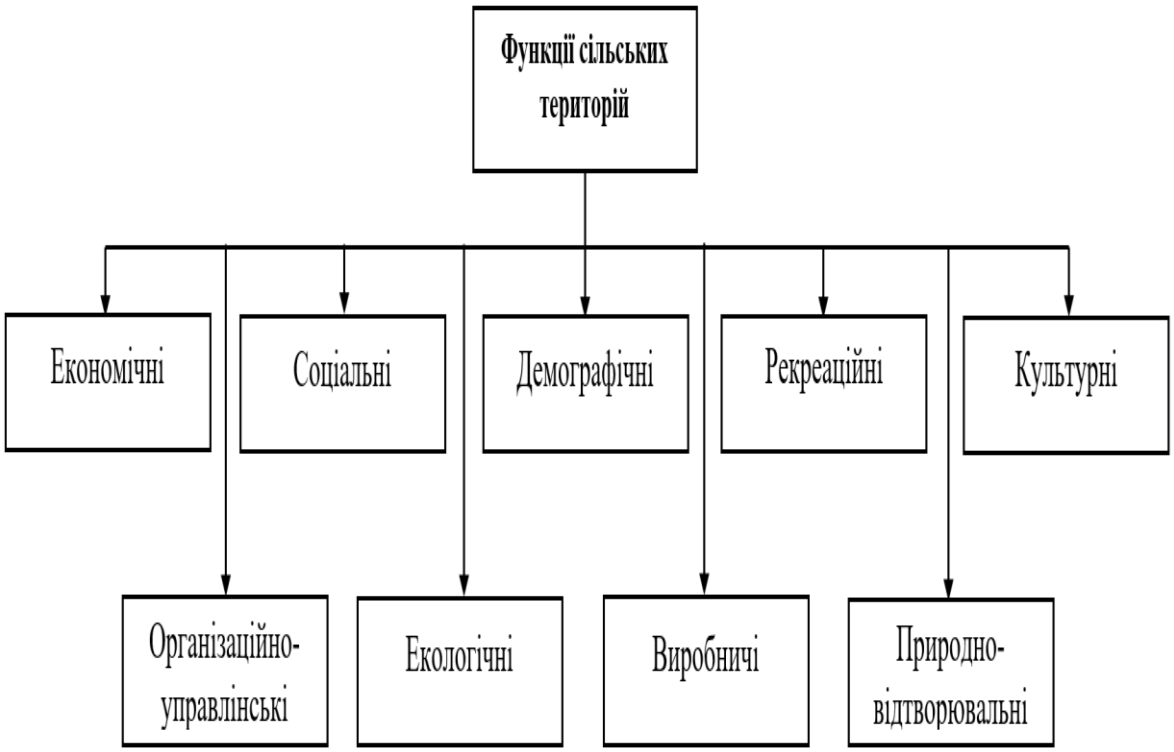

Рис. 1. Функції сільських та селищних територій

Джерело: складено автором за даними [12, 17, с.119]

Рисунок свідчить, що саме соціальна сфера являє собою частину економічної системи, функціональним призначенням якої є надання послуг соціального призначення. Соціальна сфера є важливою частиною сільської території, оскільки за своїми характеристиками вона визначає її привабливість.

Поняття «соціальна інфраструктура» слід розглядати як сукупність видів економічної діяльності, які мають чітко виражену спільність функцій, особливе призначення в суспільному поділі праці та низку характеристик, що істотно відрізняють ці види економічної діяльності від матеріального виробництва, зокрема: здебільшого збіг стадій виробництва та споживання, наявність безпосереднього контакту зі споживачем, орієнтація на індивідуального споживача або суспільство в цілому, локальність споживання через неможливість транспортування та накопичення послуг [15].

На сьогодні, в основному дослідники розглядають соціальну інфраструктуру з точки зору матеріальної бази соціального комплексу, що охоплює систему матеріальних об’єктів, призначенням яких є забезпечення життєвих потреб частини суспільства, що проживає на сільських територіях. Так, у роботах Швайка Л.А. та Дідківської Л.І. соціальною інфраструктурою є комплекс галузей народного господарства, що спрямовано на задоволення соціально-культурних, духовних та інтелектуальних потреб суб’ктів [6, 18]. Газуда С.М. стверджує, що соціальна інфраструктура – це комплекс об’єктів, які забезпечують функціонування суспільного виробництва та відтворювання, життєдіяльності суспільства та формування трудового ресурсу [4, с.46].

Реформування економіки України та ринкові трансформації аграрного сектора призвели до змін не тільки в аспектах власності у сільському

господарстві, а й в укладі життя суспільства, що проживає на сільських територіях, соціально-демографічну та професійну структуру населення, соціальну сферу життя. Саме тому, розгалужена соціальна інфраструктура має важливе значення у забезпеченні сталого розвитку сільських територій. Окрім того, соціальна інфраструктура має вагоме значення не тільки в питаннях формування фізичних та інтелектуальних здібностей до праці, а й вирішує питання забезпечення рівня освіти, кваліфікації трудових ресурсів, культури, охорони здоров'я, поліпшення умов праці та побуту, організації відпочинку, розвитку сфер торгівлі та транспорту. Через медичне, культурно-побутове обслуговування, житлово-побутові умови, освіту, торгівлю, громадське харчування, підготовку трудових ресурсів інфраструктура впливає на раціональне використання соціально-трудового потенціалу та його відтворення.

Оскільки соціальна інфраструктура є комплексом галузей, що спрямована на задоволення потреб населення та забезпечення сприятливих умов життєдіяльності, то варто підкреслити, що ці галузі здебільшого пов'язані з обслуговуванням населення. До таких галузей відносять:

- житлове та комунальне господарство;
- підприємства з побутового обслуговування;
- енергетичне господарство із забезпечення об'єктів соціального призначення;
- торгівельні підприємства;
- освітні установи;
- медичні установи;
- рекреаційні зони [4, с.45].

Багато науковців виокремлюють різні групи об'єктів соціальної сфери, так наприклад в аграрному праві України виділено наступні групи об'єктів соціальної сфери:

- об'єкти житлово-комунального господарства та побутового обслуговування, до яких відносять будинки, гуртожитки, водогони, об'єкти газопостачання, теплозабезпечення й водозабезпечення та їх обслуговування;
- об'єкти охорони здоров'я, фізичної культури та соціального забезпечення, до яких відносять медичні заклади , санаторії, пансіонати, табори, будинки відпочинку, спортивні зали, басейни, спортивні клуби та школи;
- освітні об'єкти, до яких відносять установи освіти і науки всіх рівнів, дитячі ясла-садки, курси підвищення кваліфікації, начальні комбінати, дитячі будинки [14, с.187];
- об'єкти культури, до яких відносять бібліотеки, будинки культури та художнього виховання дітей, клуби, кінотеатри тощо.

Кінаш І.П. у своєму дослідженні розширює структуру соціальної сфери та виокремлює шість складових, що містять в собі окремі об'єкти соціальної сфери, рисунок 2.

Рис. 2. Складові та об'єкти соціальної сфери сільських територій

Джерело: складено автором за даними [9, с.172-174]

Наведений перелік складових та відповідних груп об'єктів соціальної сфери сільських територій дає змогу систематизувати їх за функціональними напрямами та значущістю для суспільства. Така класифікація допомагає не тільки глибше аналізувати рівень забезпечення суспільства необхідними послугами, а й конкретно визначати проблемні та пріоритетні місця розвитку соціальної сфери. Розуміння цих груп є ключовим для формування ефективних шляхів як для розвитку соціальної сфери, так і для сталого розвитку сільської території.

Таким чином, соціальна сфера передбачає: інвестиції і інфраструктуру сільських територій, розвиток рекреаційних зон, освіти, забезпечення сільського населення необхідними послугами, фінансовими можливостями, що забезпечать соціальний розвиток населення, формування трудових ресурсів тощо. Окрім того, необхідно додати важливість соціальної сфери у питаннях розвитку сільських та селищних громад та підтримки культурної спадщини [12].

Економічний розвиток є основою для забезпечення високої якості життя населення, оскільки в процесі економічного розвитку формуються нові можливості до зростання доходів, підвищення рівня зайнятості, споживання, рівня освіти та медичного обслуговування. Окрім того, формування соціальної, політичної, економічної та інституціональної системи орієнтовані на підвищення престижності особистості в суспільстві, створює умови для підтримки кожної окремої людини [11].

Стан соціальної сфери сільської території повністю уособлює побутову привабливість сільських територій, оскільки значні диспропорції у соціальній сфері, яка повністю перекладається на рівень якості життя суспільства,

привабливість території тощо, у висновку зменшують соціально-економічну активність праці, сповільнює загальний соціально-економічний розвиток сільської території. Об'єкти соціальної сфери потребують постійного оновлення та підтримки, оскільки саме вони є фактором підтримки населення. З метою покращення стану сільських територій, рівня життя населення, підвищення рівня функціонування сільськогосподарського комплексу – подальший розвиток соціальної сфери повинен відповідати певним вимогам, а саме: територіальна пропорційність, функціональна розгалуженість, підтримка галузевих пропорцій і оптимальність розмірів об'єктів, підвищення якості побутових послуг на сільській території, забезпечення технічного оснащення й обслуговування об'єктів соціальної інфраструктури [5].

Реформа децентралізації в Україні відкрила значні можливості для розвитку як сільських, так і міських територій, надавши місцевим органам самоврядування більше повноважень до дій, ресурсів і відповідальності за управління територіями та їх розвиток. Найгострішими проблемами соціально-економічного розвитку сільських територій до проведення реформи були:

– застарілість та невідповідність системи адміністративно-територіального устрою України, невідповідність вимогам ефективності публічної влади та сучасним умовам підприємництва та господарювання;

– недосконаліть механізму фінансово-бюджетного забезпечення та стимулювання соціально-економічного розвитку регіону [16, с.83];

– низький рівень кадрового забезпечення органів самоврядування;

– нераціональне територіальне розміщення об'єктів інфраструктури;

– невпорядкованість відносин власності;

– низький рівень якості послуг місцевого самоврядування та об'єктів інфраструктури, що надаються населенню [19, 10 с.5].

Сучасні глобальні виклики, тренди соціально-економічної політики на міжнародному та національному рівнях країн зумовлюють реалізацію концепції сталого розвитку, яка передбачає пропорційний та збалансований соціально-економічний, демографічний розвиток територій. Беручи до уваги те, що в Україні сільське населення на 2021 р. складало 30,3% наявного населення, а сільськогосподарські угіддя – 70% земельного фонду України, сталість розвитку сільських територій значною мірою визначає забезпечення сталого соціально-економічного розвитку країни в цілому [7].

Сучасний адміністративно-територіальний устрій України поділяє області на конкретний перелік громад, визначених відповідно постанові Верховної Ради України від 17 липня 2020 року «Про утворення та ліквідацію районів», відповідно до якої, адміністративно-територіальний поділ України налічує: 409 міських громад, 435 селищних громад та 625 сільських громад. [2]. Територіальна громада, адміністративним центром якої є місто, є міською територіальною громадою, центр якої визначено селищем міського типу – селищною, а центром якої визначено селом – сільською. Адміністративно-територіальний поділ областей на громади за типами наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Адміністративно-територіальний устрій України за регіонами на 2022 рік

Область	Кількість громад			
	За типами громад			Усього
	Міські	Селищні	Сільські	
Вінницька	18	22	23	**63**
Волинська	11	18	25	**54**
Дніпропетровська	20	25	41	**86**
Донецька	43	14	9	**66**
Житомирська	12	22	32	**66**
Закарпатська	11	18	35	**64**
Запорізька	14	17	36	**67**
Івано-Франківська	15	23	24	**62**
Київська	24	23	22	**69**
Кіровоградська	12	16	21	**49**
Луганська	20	12	5	**37**
Львівська	39	16	18	**73**
Миколаївська	9	14	29	**52**
Одеська	19	25	47	**91**
Полтавська	16	20	24	**60**
Рівненська	11	13	40	**64**
Сумська	15	15	21	**51**
Тернопільська	18	16	21	**55**
Харківська	17	26	13	**56**
Херсонська	9	17	23	**49**
Хмельницька	13	22	25	**60**
Черкаська	16	10	40	**66**
Чернівецька	11	7	34	**52**
Чернігівська	16	24	17	**57**
У всіх областях	**409**	**435**	**625**	**1469**

Джерело: складено автором за даними [7]

Данні з таблиці 1 свідчать, що переважна більшість з загальної кількості громад – це селищні та сільські громади, що пояснює важливість сільського розвитку, який повинен базуватися на комплексному впровадженні принципів, підходів та механізмів інтегрованого розвитку сільських територій. Передумовою реалізації сталого розвитку сільських територій є органічна єдність конкретних реалій, в яких проживає сільське населення, із природним, соціальним та екологічним довкіллям.

Соціальний вектор, що визначено в концепції сільського розвитку до 2030 року передбачає формування оптимальної поселенської мережі та покращення відтворення населення на сільських територіях, забезпеченні рівня зайнятості населення та підвищення його житлово-побутових умов [1]. Таким чином, реалізація положень Концепції сільського розвитку може сприяти:

– формуванню сприятливих умов фінансової підтримки населення для забезпечення реалізації основної та альтернативних видів господарської діяльності і створення робочих місць;

– стимулювання зростання людського капіталу;
– створення інвестиційної привабливості сільських територій;
– розвитку закладів освіти, охорони здоров'я та культури;
– покращення умов життя шляхом створення та оновлення об'єктів житлово-комунального господарства;

До груп індикаторів розвитку соціальної сфери можна віднести: зростання рівня зайнятості та середнього доходу населення, сільських підприємств, несільськогосподарського сектору та домогосподарств; збільшення частки видатків на будівництво та оновлення житлово-побутових господарств; якісне та кількісне збільшення людського капіталу та покращення демографічної ситуації; рівень міграційних процесів.

Висновки з проведено дослідження. У ході проведення дослідження встановлено, що значення соціальної сфери у системі сільських територій має всебічний вплив на розвиток та життєдіяльність громад, створення середовища комфортного проживання та гармонійного розвитку населення і території. Соціальна інфраструктура впливає на процес виробництва матеріально-речового багатства через прискорення науково-технічного прогресу, створення необхідних передумов для підвищення зайнятості в суспільному виробництві, раціоналізації використання трудових ресурсів. Соціальна сфера забезпечує доступ до основних послуг, формує соціальну стабільність, сприяє збереженню та відтворенню людського капіталу. Розвинута соціальна сфера визначає конкурентні переваги території, здатна стимулювати економічну активність населення, забезпечує комфортний побут на сільських територіях та загалом підвищує рівень добробуту населення, що проживає на сільських територіях.

Значний вплив на територіальний розвиток здійснила реформа децентралізації, в умовах якої сільські території мають більше можливостей ефективно та раціонально використовувати наявні ресурси, що забезпечить розвиток громади загалом.

Перелік посилань

1. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 № 1163-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-р#Text (дата звернення: 15.12.2024).
2. Про утворення та ліквідацію районів : Постанова Верхов. Ради України від 17.07.2020 № 807-IX : станом на 7 верес. 2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text (дата звернення: 13.12.2024).
3. Воркун Л.І., Демкович Л.К. Оцінка стану соціальної інфраструктури сільських територій Чернівецької області. *Соц.-ек. проблеми сучас. періоду України*. 2013. № 6(104). С. 201-211.
4. Газуда С.М. Вплив соціальної інфраструктури на сільський розвиток регіону. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2011. № 33(3). С. 45-48.

5. Гром'як Т.Д. Теоретичні основи формування соціальної сфери села. *Ефективна економіка*. 2011. №11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=802 (дата звернення 14.12.2024)

6. Дідківська Л.І., Головко Л.С. *Державне регулювання економіки* : Навч. посіб. Київ : Знання-Прес, 2000. 209 с.

7. Збірник Статистичний щорічник України 2022 рік. Державна служба статистики України. URL: https://stat.gov.ua/sites/default/files/2024-02/Збірник%20Статистичний%20щорічник%20України%202022%20рік.pdf (дата звернення: 12.12.2024)

8. Кириченко С.О. Класифікація соціальної інфраструктури в регіонах за функціонально-спеціалізованим підходом. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2015. №53. С.53-58.

9. Кінаш І.П. Склад і структура соціальної інфраструктури. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. № 3 (46). С.172-176.

10. Кукель Г.С., Роледерс В.В., Семчук І.В. Оцінка зайнятості в сільському господарстві України. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 1(75). С. 47-51.

11. Лосєва Ю.Г. Дослідження механізму ефективного залучення соціальних інвестицій для розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2024. № 3. DOI: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-3-9750 (дата звернення 12.12.2024)

12. Нагернюк Д.В., Непочатенко О.О. Проблеми та перспективи в розвитку сільських територій України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-37 (дата звернення: 14.12.2024)

13. Пігуль Н.Г. Сутність і значення соціальної інфраструктури. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 2(58). С. 37-41.

14. Погрібний О.О. *Аграрне право України*. Підручник. К.: Істина, 2007. 448 с.

15. Третяк В. П. *Управління розвитком соціальної інфраструктури України в умовах глобалізації* : монографія. Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2014. 317 с.

16. Уманець Т.В. Стимулювання соціально-економічного розвитку регіонів України на засадах фінансової децентралізації. *Економічний вісник Донбасу*. № 3(57). 2019. С. 83-88.

17. Хомюк Н. Л. Особливості формування категорії «сільських територій». *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 17 (2). С. 117-120.

18. Швайка Л. А. *Державне регулювання економіки* : навч. посіб. К. : Знання, 2006. 435 с. URL: http://politics.ellib.org.ua/pages-cat-82.html (дата звернення 16.12.2024)

19. Шульц С.Л. *Розвиток соціальної сфери територіальних громад в умовах адміністративно-фінансової децентралізації* : наукове видання. Л.: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України, 2018. 140 с. URL: http://ird.gov.ua/irdp/p20180101.pdf (дата звернення 19.12.2024)

References

1. On the approval of the Strategy for the Development of Agriculture and Rural Areas in Ukraine until 2030 and the approval of the operational plan of measures for its implementation in 2025-2027: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of November 15, 2020 No. 1163-p. [Pro sxvalennya Strategiyi rozvy`tku sil`s`kogo gospodarstva ta sil`s`ky`x tery`torij v Ukrayini na period do 2030 roku ta zatverdzhennya operacijnogo planu zaxodiv z yiyi realizaciyi u 2025-2027 rokax: Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny` vid 15.11.2024 no. 1163-r.], available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-p#Text (last accessed: 14.12.2024).
2. On the formation and liquidation of districts: Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine of 17.07.2020 No. 807-IX: as of September 7, 2023. [Pro utvorennya ta likvidaciyu rajoniv: Postanova Verxovnoyi Rady` Ukrayiny` vid 17.07.2020 no. 807-IX: stanom na 7 veresnya 2023 roku], available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text (last accessed: 13.12.2024).
3. Vorkun, L.I., Demkovych, L.K. (2013), Evaluation of Condition of the Social Infrastructure of Rural Territories of the Chernivtsi region [Ocinka stanu social`noyi infrastruktury` sil`s`ky`x tery`torij Chernivecz`koyi oblasti], *Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine*, No. 6(103), P. 201-211.
4. Gazuda, S. (2011), Influence of social infrastructure for rural development in the region [Vply`v social`noyi infrastruktury` na sil`s`ky`j rozvy`tok regionu], *Scientific Bulletin of Uzhhorod University*, No. 33 (3), P. 45-48.
5. Gromyak, T. (2011), Theoretical foundations for the formation of the social sphere of the village [Teorety`chni osnovy` formuvannya social`noyi sfery` sela. Efekty`vna ekonomika], *Effective economy*, No. 11, available at : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=802 (last accessed 14.12.2024)
6. Didkivska, L. I., Holovko, L. S. (2000), *State regulation of the economy [Derzhavne regulyuvannya ekonomiky`]*, Kyiv: Znannia, 209 p.
7. Statistical Yearbook of Ukraine 2022 [Staty`sty`chny`j shhorichny`k Ukrany` za 2022 rik], available at : https://stat.gov.ua/sites/default/files/2024-02/Збірник%20Статистичний%20щорічник%20України%202022%20рік.pdf (last accessed: 12.12.2024)
8. Kyrychenko, S. (2015), Classification of social infrastructure in the regions by functional-specialized approaches [Klasy`fikaciya social`noyi infrastruktury` v regionax za funkcional`no-specializovany`m pidxodom], *Problems of systemic approach in the economy*, No. 53, P. 53-58.
9. Kinash, I.P. (2012), Composition and structure of social infrastructure [Sklad i struktura sotsial'noyi infrastruktury], *Socio-economic research bulletin*, Vol. 3 (46), P. 172—176.
10. Kukel, G., Roleders, V., Semchuk, I. (2020), Estimation of employment in agriculture of Ukraine [Ocinka zajnyatosti v sil`s`komu gospodarstvi Ukrayiny`], *Problems of systemic approach in the economy*, No. 1 (75), P. 47-51.
11. Losieva, Y. (2024), Study of the mechanism of effective attraction of social investments for the development of territorial communities in the conditions of decentralization [Doslidzhennya mexanizmu efekty`vnogo zaluchennya social`ny`x investy`cij dlya rozvy`tku tery`torial`ny`x gromad v umovax decentralizaciyi], *Public*

*Administration and National Securit*y, No 3. DOI: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-3-9750 (last accessed12.12.2024)

12. Naherniuk, D., Nepochatenko, O. (2021), Problems and prospects of rural development in Ukraine [Problemy` ta perspekty`vy` v rozvy`tku sil`s`ky`x tery`torij Ukrayiny`], *Economy and Society*, No. 27. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-37 (last accessed: 14.12.2024)

13. Pihul, N. H. (2013), The essence and importance of social infrastructure [Sutnist` i znachennya social`noyi infrastruktury`], *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*, No. 2 (58), P. 37-41.

14. Pogribnyi, O. (2007), *Agrarian law of Ukraine* [Agrarne pravo Ukrayiny`], Kyiv: Istyna, 448 p.

15. Tretiak, V. (2014), *Managing the development of social infrastructure in Ukraine in the context of globalization* [Upravlinnya rozvy`tkom social`noyi infrastruktury` Ukrayiny` v umovax globalizaciyi], Kharkiv: Karazin Kharkiv National University, 317 p.

16. Umanets, T. (2019), Stimulating the socio-economic development of the regions of Ukraine on the basis of financial decentralization [Sty`mulyuvannya social`no-ekonomichnogo rozvy`tku regioniv Ukrayiny` na zasadax finansovoyi decentralizaciyi], *Economic Herald of the Donbas*, No. 3 (57), P. 83–88.

17. Khomiuk, N. (2018), Features of formation of category «rural areas» [Osobly`vosti formuvannya kategoriyi «sil`s`ky`x tery`torij»], *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, No. 17 (2), P. 117-120.

18. Shvajka, L. A. (2008), State regulation of Economy [Derzhavne regulyuvannya ekonomiky`], Kyiv: Znannya, 462 p., available at: http://politics.ellib.org.ua/pages-cat-82.html (last acceed 16.12.2024)

19. Shults, S.L. (2018), Development of social sphere of territorial communities in terms of administrative and financial decentralization [Rozvy`tok social`noyi sfery` tery`torial`ny`x gromad v umovax administraty`vno-finansovoyi decentralizaciyi], Lviv, available at: http://ird.gov.ua/irdp/p20180101.pdf (last accessed 19.12.2024)

РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК: 332.14+351.83/.84](477-22) JEL Classification: O18, Q10, R10

Бреус Д.К. ЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ В СИСТЕМІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Мета: Метою статті є аналіз складових соціальної сфери сільських територій, визначення напрямів сільського розвитку та виокремлення індикаторів розвитку соціальної сфери сільських територій. ***Методика дослідження:*** метод аналізу та синтезу, системний підхід, метод узагальнення, метод класифікації, графічний метод. ***Результати*:** У ході дослідження було проведено аналіз ролі та функції соціальної сфери в системі сільських територій, згруповано та класифіковано функції сільських територій. Соціальна сфера є багатовимірною та налічує значний перелік груп об'єктів, аналіз адміністративно-територіального устрою території України показав, що із 1469 громад України, 1069 громад є сільськими та селищними. При цьому, на території цих громад загалом проживає та працює 30,6% населення України, за структурою, економічно активне сільське населення працездатного віку становить 5,18 млн. осіб, при цьому рівень зайнятості сільського населення в 2021 році становив 62%, а рівень безробіття становить 11,2%, що є відносно високим показником. Це підкреслює ключову роль сільських територій в системі соціально-економічного розвитку країни та необхідність покращення соціальної сфери з метою підвищення життя та добробуту сільського населення, підтримки сільського господарства і також сприятиме зменшенню міграції з сільських територій та збільшенню їх соціальної привабливості. А індикатори розвитку соціальної сфери забезпечать кількісне та якісне визначення ефективності заходів, спрямованих на покращення соціальних умов на сільських територіях. ***Наукова новизна:*** полягає у розробці комплексного підходу до оцінки значення соціальної сфери у системі сільських територій, враховуючи її роль у забезпеченні розвитку території, покращенні добробуту населення задовольняючи їх всіма необхідними послугами. ***Практична значущість:*** запропоновані напрями розвитку сільських територій ти групи індикаторів розвитку соціальної сфери дозволять сільським громадам розширити можливості проведення аналізу об'єктів соціальної сфери сільських територій задля визначення привабливості окремих сільських територій.

Ключові слова: соціальна сфера, соціальна інфраструктура, сільські території, сталий розвиток, управління.

UDC: 332.14+351.83/.84](477-22), JEL Classification: O18, Q10, R10

Breus D. THE IMPORTANCE OF THE SOCIAL SPHERE IN THE SYSTEM OF FUNCTIONING OF RURAL AREAS

Purpose: the purpose of the article is to analyze the components of the social sphere of rural areas, determine the directions of rural development and identify the indicators of the development of the social sphere of rural areas. ***Methodology of research*:** method of analysis and synthesis, systematic approach, method of generalization, method of classification, graphical method. ***Findings*:** the study analyzed the role and functions of the social sphere in the system of rural areas, grouped and classified the functions of rural areas. The social sphere is multidimensional and has a significant list of groups of objects, and the analysis of the administrative-territorial structure of Ukraine's territory showed that out of 1469 communities in Ukraine, 1069 communities are rural and settlement ones. At the same time, 30.6% of the population of Ukraine lives and works in these communities, and the structure of the economically active rural population of working age is 5.18 million people, with a rural employment rate of 62% in 2021 and an unemployment rate of 11.2%, which is relatively high. This emphasizes the key role of rural areas in the country's socio-economic development and the need to improve the social sphere in order to improve the lives and well-being of the rural population, support agriculture, and help reduce migration from rural areas and increase their social attractiveness. In addition, indicators of social development will provide a quantitative and qualitative determination of the effectiveness of measures aimed at improving social conditions in rural areas. ***Scientific novelty***: the article develops an integrated approach to assessing the importance of the social sphere in the system of rural areas, taking into account its role in ensuring the development of the territory, improving the welfare of the population by providing them with all the necessary services. ***Practical value***: proposed directions of rural development and the groups of social sector development indicators will allow rural communities to expand their ability to analyze the social sector facilities in rural areas to determine the attractiveness of individual rural areas.

Keywords: social sphere, social infrastructure, rural areas, sustainable development, management.

Відомості про авторів / About the Authors

Бреус Денис Костянтинович – здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії, Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна, email: 25252586a@gmail.com; моб. (066) 213-76-39

Breus Denys Kostyantinovich higher education student, Doctor of Philosophy, V. N. Karazin Kharkiv National University

УДК 330.34; DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2025.34.60
JEL Classification: O10

СУЧАСНІ АСПЕКТИ МОНІТОРИНГУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА: МЕТОДИКА ТА ПРАКТИКА

Кудрявцев В.М., канд. екон. наук, доцент
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Постановка проблеми. У процесі виходу зі світової фінансової кризи та економічної нестабільності перед транспортним підприємством стоїть безліч завдань, найважливішим з яких є перебудова системи управління та орієнтація на сталий розвиток. У зв'язку з цим виникає необхідність моніторингу та оцінки ступеня сталого розвитку транспортного підприємства, що дасть змогу визначити вплив внутрішніх чинників розвитку організації на її становище в зовнішньому середовищі (її конкурентоспроможність), а також ухвалити рішення щодо своєчасної зміни механізму управління підприємством.

Якщо у провідних країнах світу, починаючи з 90-х років XX століття, моніторинг став реальним інструментом управління в системі сталого розвитку, то в Україні робота в цьому напрямі тільки починається. Як і будь-яка нова галузь діяльності, моніторинг сталого розвитку потребує розроблення концептуальних засад, методичних та організаційних підходів до його здійснення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У багатьох країнах світу активно ведуться як фундаментальні, так і прикладні дослідження, спрямовані на вивчення сталого розвитку економіки та суспільства. Значну увагу науковців зосереджено на розкритті природи сталого функціонування соціально-економічних систем та аналізі викликів, пов’язаних із його забезпеченням. Серед дослідників, чиї праці відіграли важливу роль у формуванні теоретичних засад сталого розвитку, можна виокремити Г. Чесборо, Г. Х. Брундтланд, В. Ойкена, Т. Ді Лоренцо, Дж. Форрестера та інших. В українському науковому дискурсі питання сталого розвитку економіки на різних рівнях управління широко розкрито в роботах таких вчених, як В. Медведєв, М. Дем’янчук, О. Князєв, Л. Мельник, Т. Лепейко, В. Ніценко,,Л. Зайцева, К. Горячев, І. Гришова, І. Демидов, В. Загорський, Л. Квятковська, І. Тарасенко та інші [1-3].

Огляд наукової літератури засвідчив, що проблематика розробки систем моніторингу в контексті управління економічними системами ґрунтовно опрацьована з теоретичної точки зору та широко представлена в наукових джерелах. Зокрема, теоретичні й методологічні аспекти впровадження систем моніторингу в управлінську практику економічних систем розглянуто в працях низки українських і зарубіжних дослідників, серед яких Т. З. Чаргазія, І. Д. Чуліпа, В. М. Халіна, Н. С. Педченко, В. К. Галіцин, Н. А. Шедина, О. П. Суслов, Н. К. Самченко, та інші [4-8].

Невирішені складові загальної проблеми. Аналіз теоретичних розробок і підходів до моніторингу сталого розвитку показав, що вони є неповними.

Наявні в нашій країні системи моніторингу, як правило, здійснюють діагностику лише окремих аспектів сталого розвитку, яка, до того ж, проводиться нерегулярно. Крім того, при оцінці ефективності сталого розвитку транспортного підприємства можуть виникати проблеми, пов'язані з інформаційним забезпеченням моніторингу. Нині за всього різноманіття і доступності інформації, існують проблеми з її збором, зберіганням, обробленням. Неповнота інформації про показники сталого розвитку або її надмірність, несвоєчасність надходження інформації, недосконаліть методичного забезпечення моніторингу та інші негативні фактори ускладнюють комплексну оцінку сталого розвитку транспортного підприємства.

Для розв'язання цих та інших проблем необхідно розробити систему моніторингу сталого розвитку транспортного підприємства, що включає мету, завдання, принципи та етапи побудови моніторингу, методику обчислення узагальненого показника сталого розвитку.

Моніторинг сталого розвитку – це цілеспрямований процес оптимального вибору методів безперервного контролю, що дають змогу транспортного підприємству ефективно функціонувати і стало розвиватися протягом тривалого періоду часу. Цей процес охоплює збір даних, що відстежують динаміку зміни стану підприємства та виявлення тенденцій його розвитку. Моніторинг сталого розвитку базується на науковій методології досягнення ефективності в рамках економічного контролю, комплексно-системному аналізі, плануванні та прогнозуванні, менеджменті, маркетингу, управлінні ризиками.

Формулювання цілей статі. Мета дослідження – розробити систему моніторингу сталого розвитку транспортного підприємства, що включає мету, завдання, принципи та етапи побудови моніторингу, методику обчислення узагальненого показника сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес моніторингу сталого розвитку транспортного підприємства, як і будь-який інший, має таку структуру: мета і завдання, принципи, методи, організаційні та правові форми.

У широкому розумінні, мета моніторингу сталого розвитку транспортного підприємства – забезпечення самовідновлювальних процесів на підприємстві за допомогою гармонізації взаємовідносин з економічним, соціальним та екологічним середовищами. А у вузькому розумінні, забезпечення керівництва підприємства повною, оперативною і достовірною інформацією про процеси сталого розвитку, що протікають на даному підприємстві.

Моніторинг управління сталим розвитком транспортного підприємства належить до розряду управлінських процесів і реалізується поетапно (рис. 1).

Кожен етап складається з низки операцій, взаємопов'язаних між собою.

Етап 1. Формування засад управління сталим розвитком підприємства (стратегії сталого розвитку) має цільовий характер, тобто передбачає постановку і досягнення певних цілей. На першому етапі необхідно сформулювати стратегію, цілі, функції, принципи та методи управління підприємством, а також

конкретизувати суб'єкт і об'єкт управління в рамках концепції сталого розвитку підприємства, що забезпечують економічний і соціальний розвиток, який не завдає шкоди навколишньому середовищу. Для формування стратегії, спрямованої на сталий розвиток підприємства, використовуються критерії та підходи, встановлені в міжнародних рекомендаціях для відкритої звітності зі сталого розвитку [3]. Для визначення мети сталого розвитку необхідна оцінка впливу стратегії на сталий розвиток підприємства. Звідси випливає низка проблем, які потрібно формалізувати шляхом взаємозв'язку економічних і неекономічних показників, визначення їхніх фактичних і нормативних значень, а також виконати структуризацію проблем, побудувавши для їх вирішення дерево цілей (рис. 2).

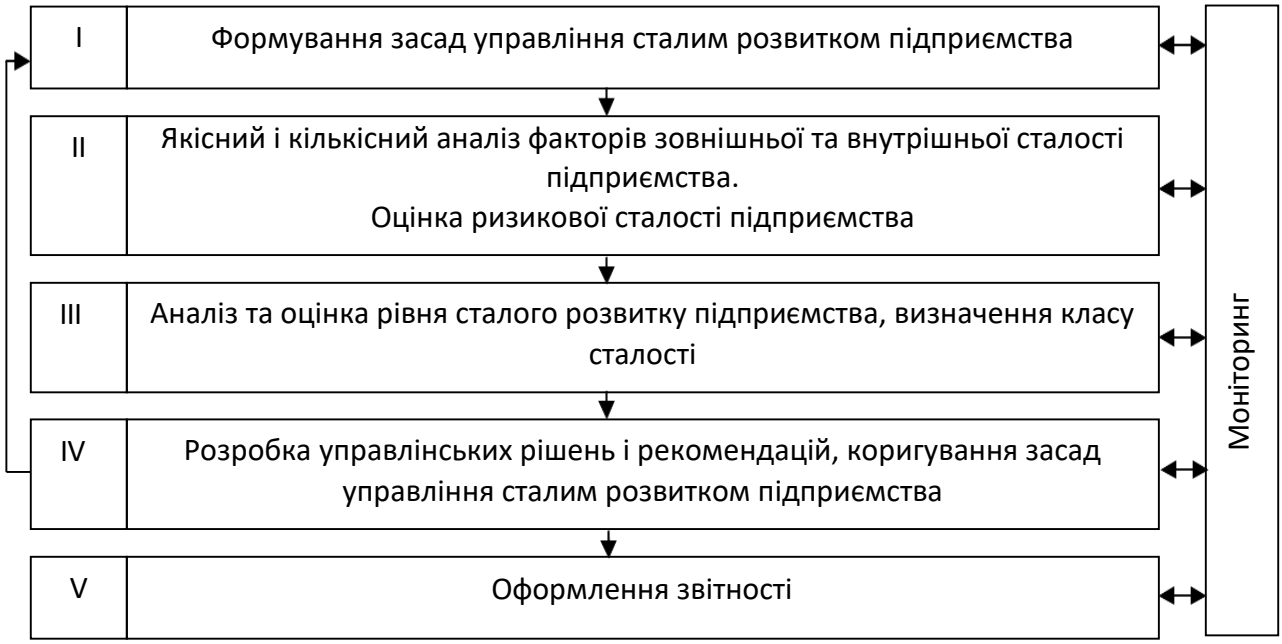

Рис. 1. Етапи моніторингу управління сталим розвитком транспортного підприємства

Джерело: побудовано автором

Етап 2. Якісний і кількісний аналіз факторів зовнішньої та внутрішньої сталості. Оцінка ризикової сталості на основі створення системи показників поточного стану і розвитку транспортного підприємства з метою завчасного попередження небезпеки, що загрожує, і вжиття необхідних заходів підтримання та забезпечення сталості. На другому етапі необхідний вибір конкретних методик, видів моніторингу, необхідних для аналізу сталого розвитку транспортного підприємства. Під час розроблення методик пропонується використовувати два підходи. Перший з них пов'язаний із всебічним аналізом різних аспектів функціонування транспортного підприємства.

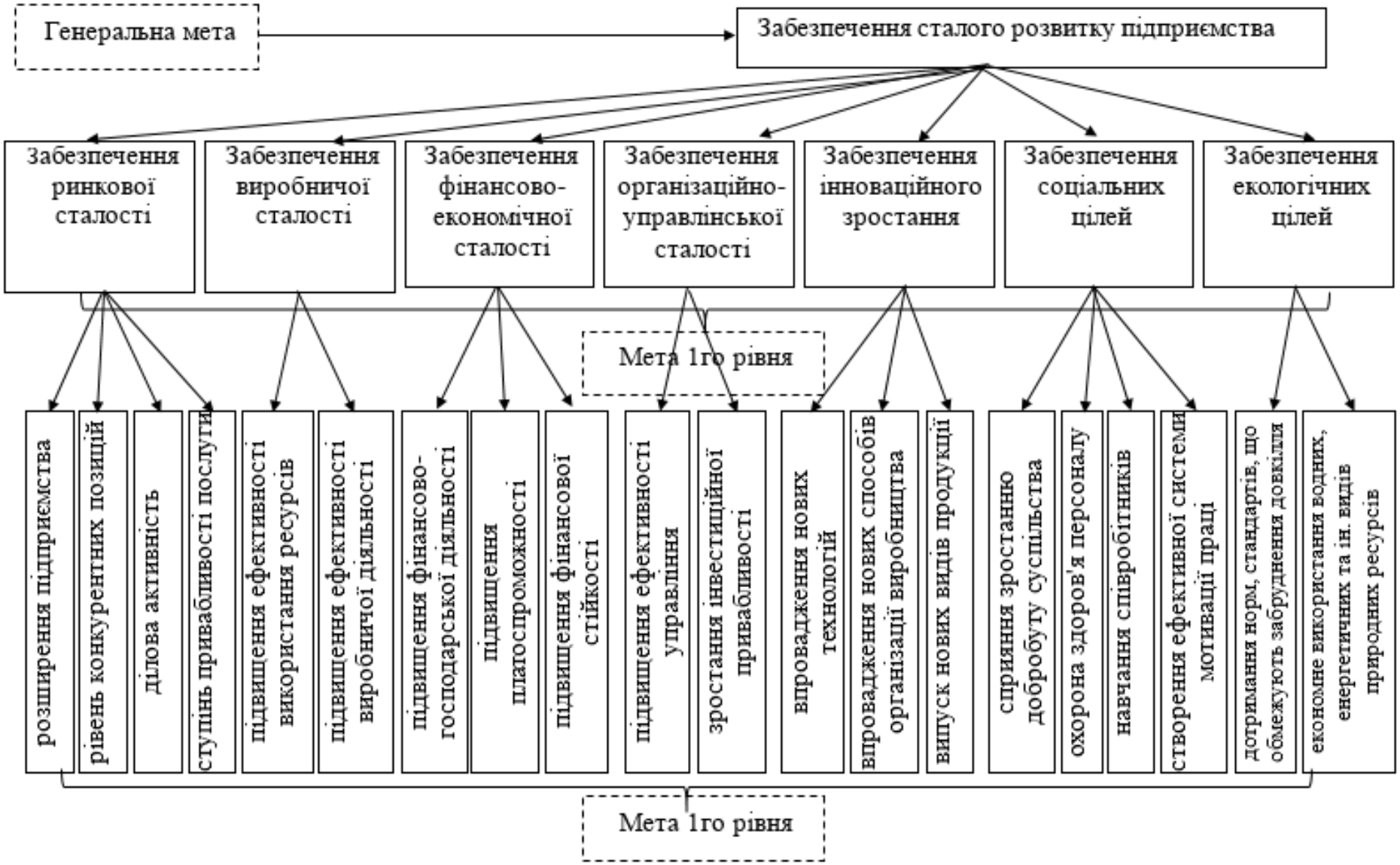

Рис. 2 – Дерево цілей сталого розвитку транспортного підприємства ***(Джерело: побудовано автором)***

Основним критерієм тут є повнота інформації, що дає змогу судити про збалансованість і пропорційність розвитку підприємства. Другий підхід використовується для оперативного контролю та прогнозування загроз. Тут меншою мірою потрібне використання всіх показників сталого розвитку. Основним критерієм є оперативність надходження, опрацювання та аналізу інформації.

Аналіз впливу факторів на сталий розвиток транспортного підприємства проводиться в такій послідовності:

1) кількісне та якісне визначення впливу зовнішніх і внутрішніх соціальних, екологічних, економічних і ризикових факторів на економічні результати діяльності підприємства;

2) кількісне та якісне визначення впливу факторів економічної діяльності на показники сталого розвитку підприємства.

Етап 3. Оцінка та аналіз рівня сталого розвитку транспортного підприємства, визначення класу сталості. На цьому етапі визначається конкретний набір показників сталого розвитку – система показників, проводиться їх нормування, визначається узагальнений показник сталого розвитку. Запропонований алгоритм аналізу та оцінки відповідності економічної діяльності завданням сталого розвитку транспортного підприємства здійснюється за станом фінансово-економічних показників і показників сталого розвитку (рис. 3).

Оцінювання та аналіз показників сталого розвитку підприємства згідно з міжнародними методичними рекомендаціями зі сталого розвитку проводиться в розрізі: фінансово-економічних, соціальних, екологічних та ризикових показників.

Автором було проаналізовано основні показники, що використовуються нині у світі для оцінки економічної, соціальної екологічної, ризикової безпеки, конкурентоспроможності підприємства та інших чинників сталого розвитку [9]. У результаті такого аналізу автором виділено два підходи.

Перший з них пов'язаний з побудовою системи показників, кожен з яких відображає окремі аспекти сталого розвитку транспортного підприємства. Його перевага полягає в можливості глибокого і всебічного дослідження різних складових системи. До недоліків можна віднести складність аналізу, надмірність інформації, проблематичність порівняльного аналізу різних соціально-економічних систем.

Другий підхід використовує побудову узагальненого показника (індикатора). Хоча він не дає можливості точного оцінювання динаміки окремих показників, а під час агрегування інформації в індикатори можуть виникати певні труднощі, його використання дає змогу оперативніше порівнювати різні транспортні підприємства, проводити кількісну оцінку рівнів їхнього сталого розвитку, відстежувати їхню динаміку.

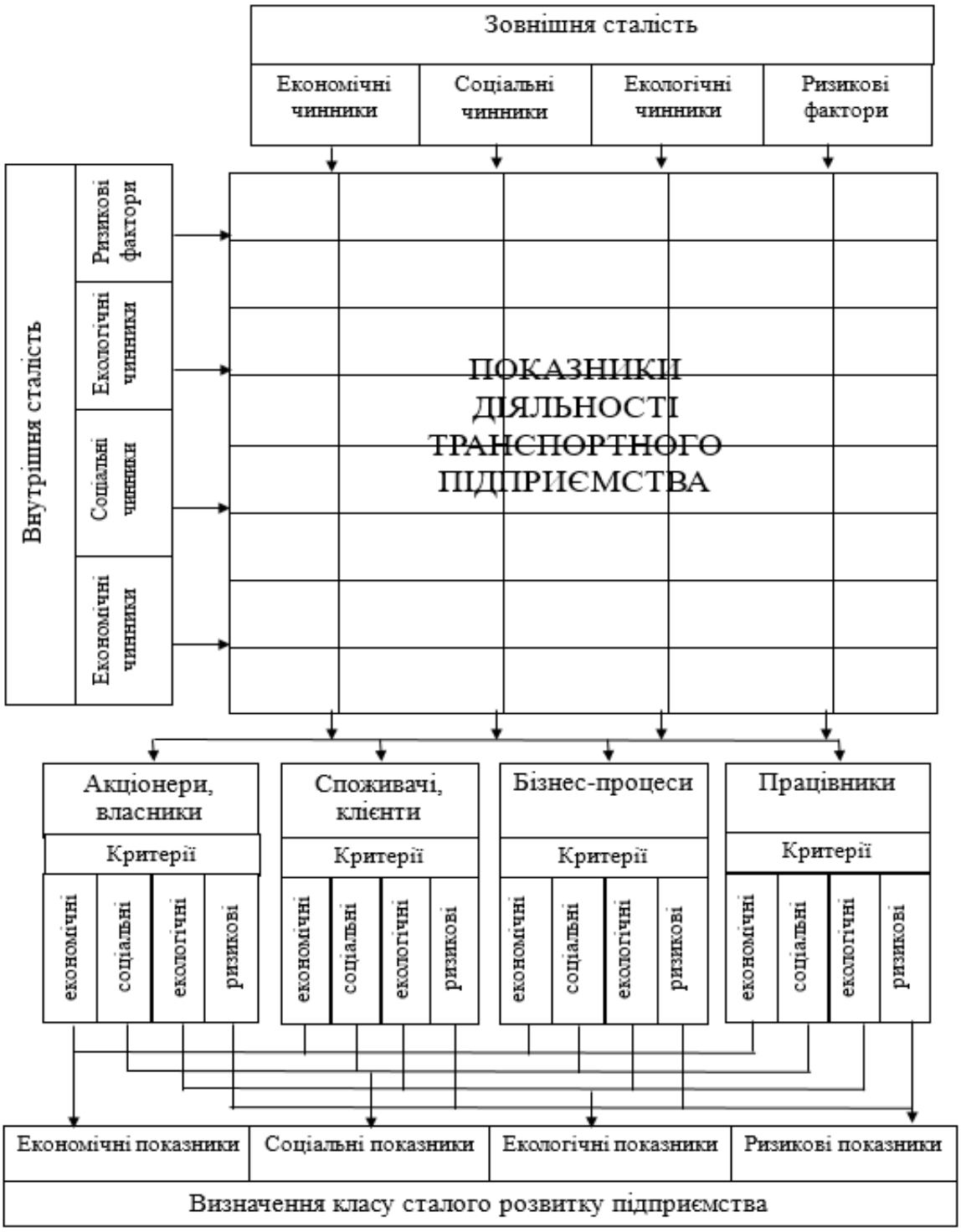

Рис. 3. Алгоритм аналізу та оцінки показників сталого розвитку транспортного підприємства

Джерело: побудовано автором

Автором розроблено методику оцінювання сталого розвитку транспортного підприємства [9], яка дає можливість використання як кількісних, так і якісних показників, може бути використана для здійснення різних видів моніторингу сталого розвитку транспортного підприємства, що використовують як порівняльний, так і динамічний аналіз її параметрів. В

основі методики лежить система збалансованих показників, що базується на ув'язці чотирьох компонент: акціонери (власники), споживачі (клієнти), бізнес-процеси, працівники. Кожна з компонент включає кілька показників, що відображають найбільш значущі аспекти сталого розвитку: економічні, соціальні, екологічні, ризикові. Оскільки всі показники мають різну розмірність, проводиться відображення цих показників на єдину безрозмірну шкалу, як яку було обрано інтервал (0,1). Потім за кожною зі складових системи показників обчислюються показники, що відображають окремі аспекти сталого розвитку транспортного підприємства. У подальших розрахунках показників використовується така форма, як середньогеометрична.

Урахування значущості окремих категорій економічної сталості має пріоритетне значення в процесі забезпечення сталого розвитку транспортних підприємств. Визначення коефіцієнтів вагомості за категоріями економічної сталості проводиться з використанням методу експертних оцінок.

Оцінку рівня сталого розвитку транспортних підприємств автор пропонує проводити за допомогою системи показників, розглянутих в роботі [10].

Етап 4. У результаті проведення аналізу та оцінки рівня сталого розвитку, підприємство виявляє необхідність і проводить розробку управлінських рішень і рекомендацій, коригування цілей, функцій, принципів і методів управління стійким розвитком. На підставі аналізу основних тенденцій сталого розвитку розробляються рекомендації для керівництва транспортного підприємства, спрямовані на підвищення сталості підприємства.

Етап 5. Оформлення звітності. Інформація про управління сталим розвитком транспортного підприємства має бути подана у вигляді відкритої звітності, що розробляється на основі методології та технології збалансованих рахункових карт (BSC) і міжнародних рекомендацій для відкритої звітності зі сталого розвитку, і розповсюджуватися серед усіх учасників процесу та бути доступною як для зовнішніх, так і для внутрішніх користувачів.

Автором запропоновано статичну модель моніторингу, в рамках якої проводиться порівняльний аналіз транспортних підприємств за різними критеріями сталого розвитку. Під час цього моніторингу може також здійснюватися позиціонування досліджуваного транспортного підприємства, визначатися рівень його сталості порівняно з іншими.

Таким чином, у рамках цієї статті розроблено систему моніторингу сталого розвитку транспортного підприємства (рис. 4).

Висновки з проведеного дослідження. Запропонована система моніторингу сталого розвитку транспортних підприємств вирізняється введенням комплексного, поетапного аналізу сталого розвитку та отриманням узагальненого показника на основі системи показників. Серед переваг запропонованої системи можна відзначити також відсутність необхідності в апріорних припущеннях щодо структури використовуваних даних для розрахунків.

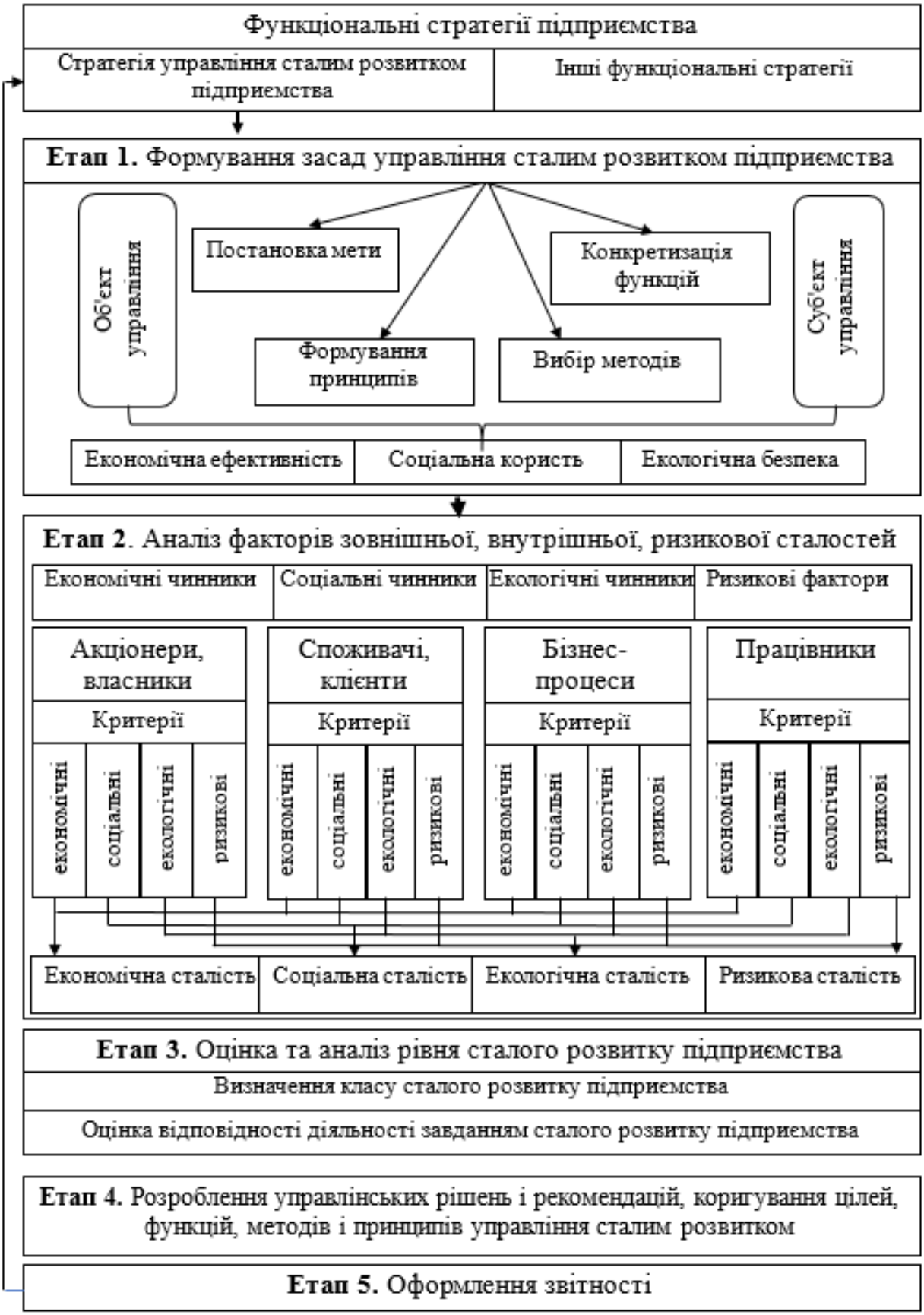

Рис. 4. Система моніторингу сталого розвитку

Джерело: побудовано автором

Формуючи свою систему моніторингу сталим розвитком за запропонованою методикою, транспортні підприємства зможуть вибудовувати

на перспективу економічну діяльність так, щоб відповідати міжнародним вимогам сталого розвитку, розв'язувати соціальні, екологічні та ризикові завдання, забезпечуючи, зрештою, свою конкурентоспроможність і життєздатність.

Перелік посилань.

1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development: веб-сайт. URL: http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=R (дата звернення: 15.04.2025).

2. Загорський В. С. *Концептуальні основи формування системи управління сталим розвитком еколого-економічних систем*: Монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2018. 336 с.

3. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Параметричні характеристи сталого розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.3.2 (дата звернення: 25.01.2025).

4. Олійник Т. І. Концепція моніторингу організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 23. С. 5-9.

5. Борецька Н. П., Півторак Д. І. Моніторинг бізнес-середовища як інструмент забезпечення стратегії розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2018. Випуск 6. С. 69-72.

6. Роскладка Н. О., Роскладка А. А., Пушкарьова А. В. Система моніторингу ключових показників ефективності діяльності ідприємства. *Ефективна економіка*. 2019. №12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7551 (дата звернення: 20.04.2025).

7. Ушкаренко І., Соловйов А. Концептуальні основи моніторингу стійкого розвитку соціально-економічних систем. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №9. DOI: 10.54929/2786-5738-2023-9-03-10.

8. Аксьонова І. Моніторинг як сучасне інформаційне забезпечення аналітики та управління підприємствами. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-70

9. Кудрявцев В. М., Кудрявцева О. В. Методика оцінки рівня сталого розвитку транспортного підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. Харків : ХНАДУ. 2023. № 42. С. 168-182.

10. Кудрявцев В. М. Сталий розвиток транспортного підприємства: оцінка, проєкт та механізм інтеграції стратегії. *Економіка транспортного комплексу*: Харків : ХНАДУ. 2024. № 43. С. 127-143.

References

1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, available at: http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=R (last accessed 15.04.2025).

2. Zahorskyy, V. S. (2018), *Conceptual bases of formation of management system of sustainable development of ecological and economic systems*: Monograph [Kontseptualni osnovy formuvannya systemy upravlinnya stalym rozvytkom ekoloho-ekonomichnykh system: Monohrafiya], Lviv: LRIDU NADU, 336 p.

3. Shashyna, M., Mosiychuk, D. (2022), Parametric characteristics of sustainable development of the enterprise [Parametrychni kharakterysty staloho rozvytku pidpryiemstva], *Effective economy*, No. 3, Retrieved from: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049.

4. Oliinyk, T. I. (2018), The concept of monitoring the organizational and economic mechanism of enterprise management [Kontseptsiia monitorynhu orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia pidpryiemstvom], *Investments: practice and experience*, No. 23, P. 5-9.

5. Boretska, N. P., Pivtorak, D. I. (2018), Monitoring the business environment as a tool for ensuring the development strategy of an enterprise [Monitorynh biznes-seredovyshcha yak instrument zabezpechennia stratehii rozvytku pidpryiemstva], *Biznes-navihator*, No. 6, P. 69-72.

6. Roskladka, N. O., Roskladka, A. A., Pushkarova, A. V. (2019), System for monitoring key performance indicators of an enterprise [Systema monitorynhu kliuchovykh pokaznykiv efektyvnosti diialnosti idpryiemstva], *Effective economy*, No. 12, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7551.

7. Ushkarenko, I., Soloviov, A. (2023), Conceptual framework for monitoring sustainable development of socio-economic systems [Kontseptualni osnovy monitorynhu stiikoho rozvytku sotsialno-ekonomichnykh system], *Problems of contemporary transformations. Series: economics and management*, No. 9.

8. Aksonova, I. (2023), Monitoring as a modern information support for analytics and enterprise management [Monitorynh yak suchasne informatsiine zabezpechennia analityky ta upravlinnia pidpryiemstvamy], *Economy and society*, No. 55.

9. Kudriavtsev, V.M., Kudriavtseva, O.V. (2023), Methodology for assessing the level of sustainable development of transport enterprise [Metodyka otsinky rivnia staloho rozvytku transportnoho pidpryiemstva], *Economics of the transport complex*, No. 42, P. 168-182.

10. Kudriavtsev, V. M. (2024), Sustainable development of a transport enterprise: assessment, project and mechanism of strategy integration [Stalyi rozvytok transportnoho pidpryiemstva: otsinka, proiekt ta mekhanizm intehratsii stratehii], *Economics of the transport complex*, Kharkiv : KhNADU, No. 43, P. 127-143.

РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 330.34; JEL Classification: O10

Кудрявцев В.М. СУЧАСНІ АСПЕКТИ МОНІТОРИНГУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА: МЕТОДИКА ТА ПРАКТИКА

Мета. Розробити систему моніторингу сталого розвитку транспортного підприємства, що включає мету, завдання, принципи та етапи побудови моніторингу, методику обчислення узагальненого показника сталого розвитку. ***Методика дослідження.*** У дослідженні використано методи системного аналізу для ідентифікації актуальних технологічних тенденцій у розвитку транспортних підприємств. Також застосовано контент-аналіз наукових публікацій вітчизняних та іноземних фахівців, що стосуються управління змінами та організації моніторингу сталого розвитку у сфері транспорту. Теоретичну й методологічну базу дослідження становлять напрацювання провідних науковців України та світу, присвячені питанням забезпечення сталого розвитку. ***Результати***. У роботі визначено етапи моніторингу управління сталим розвитком транспортного підприємства, що складаються з формування засад управління сталим розвитком підприємства, якісного і кількісного аналізу факторів зовнішньої та внутрішньої сталості підприємства, оцінки ризикової сталості підприємства, аналізу та оцінки рівня сталого розвитку підприємства, визначення класу сталості, розробці управлінських рішень і рекомендацій, коригуванні засад управління сталим розвитком підприємства, оформлення звітності. Побудовано дерево цілей для вирішення низки проблем, які потрібно формалізувати шляхом взаємозв'язку економічних і неекономічних показників, визначення їхніх фактичних і нормативних значень, а також виконати їх структуризацію. Запропоновано алгоритм аналізу та оцінки відповідності економічної діяльності завданням сталого розвитку транспортного підприємства, що здійснюється за станом фінансово-економічних показників і показників сталого розвитку. ***Наукова новизна*****:** запропонована система моніторингу сталого розвитку транспортних підприємств вирізняється введенням комплексного, поетапного аналізу сталого розвитку та отриманням узагальненого показника на основі системи показників. Серед переваг запропонованої системи можна відзначити також відсутність необхідності в апріорних припущеннях щодо структури використовуваних даних для розрахунків. ***Практична значущість***: формуючи свою систему моніторингу сталим розвитком за запропонованою методикою, транспортні підприємства зможуть вибудовувати на перспективу економічну діяльність так, щоб відповідати міжнародним вимогам сталого розвитку, розв'язувати соціальні, екологічні та ризикові завдання, забезпечуючи, зрештою, свою конкурентоспроможність і життєздатність.

Ключові слова: моніторинг, дерево цілей, сталий розвиток, система моніторингу, транспорт.

UDC 330.34; JEL Classification: O10

Kudriavtsev V.M. MODERN ASPECTS OF MONITORING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF A TRANSPORT ENTERPRISE: METHODOLOGY AND PRACTICE

Purpose. To develop a system for monitoring the sustainable development of a transport enterprise, including the goal, objectives, principles and stages of monitoring, a methodology for calculating a generalized indicator of sustainable development. ***Research methodology***. The study uses system analysis methods to identify current technological trends in the development of transport enterprises. The content analysis of scientific publications of domestic and foreign experts related to change management and organization of monitoring of sustainable development in the field of transport was also applied. The theoretical and methodological basis of the study is the work of leading Ukrainian and international scientists on sustainable development issues. ***Findings***. The article defines the stages of monitoring the management of sustainable development of a transport enterprise, consisting of the formation of the principles of management of sustainable development of an enterprise, qualitative and quantitative analysis of factors of external and internal sustainability of an enterprise, assessment of risk sustainability of an enterprise, analysis and assessment of the level of sustainable development of an enterprise, determination of the sustainability class, development of management decisions and recommendations, adjustment of the principles of management of sustainable development of an enterprise, and reporting. A tree of goals is built to solve a number of problems that need to be formalized by interconnecting economic and non-economic indicators, determining their actual and regulatory values, and structuring them. An algorithm for analyzing and assessing the compliance of economic activity with the tasks of sustainable development of a transport enterprise, which is carried out according to the state of financial, economic and sustainable development indicators, is proposed. ***Originality***: The proposed system for monitoring the sustainable development of transport enterprises is distinguished by the introduction of a comprehensive, phased analysis of sustainable development and the derivation of a generalized indicator based on a system of indicators. Among the advantages of the proposed system is the absence of the need for a priori assumptions about the structure of the data used for calculations. ***Practical value***: By forming their sustainable development monitoring system according to the proposed methodology, transport enterprises will be able to build their economic activities in the future in a way that meets international requirements for sustainable development, solve social, environmental and risk problems, and ultimately ensure their competitiveness and viability.

Keywords: monitoring, goal tree, sustainable development, monitoring system, transport.

Відомості про автора / About the Authors

Кудрявцев В’ячеслав Михайлович – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: slavkudr@ukr.net; ORCID ID: 0000-0002-7617-6390. Моб. (099) 986-66-75.

Kudriavtsev Viacheslav – PhD in Economics, Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

УДК 338.47 DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2025.34.73
JEL Classification: O10

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: ВІД ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ДО ЗЕЛЕНОЇ ФІНАНСОВОЇ ІНЖЕНЕРІЇ

Кирчата І. М., канд. екон. наук, доцент
Шершенюк О.М., канд. екон. наук, доцент
Кирчатий Ю.В., здобувач PhD
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Постановка проблеми. Управління проєктами транспортної інфраструктури – це багатофакторний процес, що охоплює повний життєвий цикл активу – від ідеї до виведення з експлуатації. Висока капіталомісткість, довгостроковість окупності, зростаючі вимоги до стійкості та цифровізації, а також посилений тиск зацікавлених сторін на прозорість створюють значні ризики невиконання термінів, перевищення бюджетів і недосягнення соціально-економічних ефектів.

Комплекс зовнішніх факторів – від гідрометеорологічних катаклізмів і геополітичних турбуленцій до фінансово-економічних рецесій, кібервразливостей, пандемічних загроз і збройних конфліктів – доводить критичну чутливість галузі до непередбачуваних подій.

У теперішній фазі трансформації економіки, коли національні системи одночасно вирішують задачі посткризового відновлення, інтеграції у глобальні ланцюги вартості та переходу до принципів сталого розвитку, зростає потреба у високотехнологічних підходах до проектування транспортних магістралей і логістичних коридорів. Саме ефективне інноваційне інжинірингове рішення стає визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності країни та її інвестиційної привабливості.

Транспортна інфраструктура виконує роль «розгалуженої артерії» економічної системи, забезпечуючи рух людського, товарного та інформаційного капіталу. Сучасні мегатренди – стрімка урбанізація, кліматична трансформація й геополітична нестабільність — формують нову парадигму управління, у межах якої інфраструктурні проєкти потребують синтезу стратегічного foresight-планування та технологічної динаміки. Йдеться не лише про мінімізацію дестабілізувальних факторів, а й про формування адаптивних, стійких і кліматично нейтральних рішень, спроєктованих «pro future» та орієнтованих на запити наступних поколінь.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні проєкти транспортної інфраструктури перебувають у точці перетину трьох глобальних трендів — прискореної цифрової трансформації, зростаючої екологічної відповідальності та безпрецедентного дефіциту коштів. Щоб адаптуватися до цих умов, наукова спільнота й практики дедалі частіше розглядають інфраструктуру не як

сукупність окремих об’єктів, а як цілісну екосистему, де гроші, правила, технології й соціальні ефекти мають працювати синхронно.

Огляд наукового доробку українських фахівців в контексті інноваційного розвитку транспортної інфраструктури дозволяє виокремити наступні кластери досліджень:

- Ризик-менеджмент та резилієнтність. Українські дослідники дедалі частіше фокусуються на постконфліктному відновленні та стійкості критичних коридорів, пропонуючи концептуальні моделі реконструкції транспортно-логістичної інфраструктури з інтеграцією smart-технологій та багаторівневої оцінки ризиків. Активно впроваджуються підходи, які поєднують сценарійне планування з інженерними рішеннями швидкого відновлення [1];

- ДПП та фінансова архітектура. Державно-приватне партнерство розгладається як стратегічний інструмент модернізації мереж, деталізуються бар’єри фінансового закриття [2]. Операційний план реалізації Національної транспортної стратегії до 2030 р. та дорожня карта УСПП фіксують намір держави розширити PPP-портфель і залучити інституційний капітал [3, 4].

- Зелена фінансова інженерія та ESG. Сьогодні «зелений капітал» - важливе джерело відбудови. Аналітична доповідь UNDP висвітлює потенціал зелених облігацій для фінансування низьковуглецевих транспортних проектів і пропонує попередню структуру національного реєстру [5].

У 2024 р. дослідники узагальнили тренд «екологізації фінансів», виокремивши методичні прогалини видачі «second-party opinion» під дорожні випуски [6]. Додаткові аспекти циркулярності та «зеленої» інженерії в дорожньому будівництві аналізуються в роботі [7].

- Інженерія життєвого циклу та техніко-економічна ефективність. Науковці продовжують концентруватися на оптимізації земляних робіт і зниженні матеріаломісткості, систематизують екологічні ризики протягом життєвого циклу автодоріг, пропонують нові методи відновлення дорожніх покриттів та ін. [8];

- Цифровізація (BIM / Digital Twin). Цифрові двійники та open BIM перетворюються з пілотів на галузевий стандарт. Аналітичне дослідження PSM7 пояснює, як DT може прискорити відбудову та підвищити точність планування [9]. Обласні адміністрації вивчають досвід Естонії та Нідерландів щодо обов’язкового BIM на рівні державних закупівель, а київська компанія «Про Мобільність» тестує міські цифрові двійники для моделювання пасажиропотоків [10]. Укравтодор окреслив перехід до електронної тендерної документації та автоматизованих CDE-процесів digital-технології вже включаються в технічні завдання Укравтодору, що скорочує «інформаційний розрив» між фазами будівництва та експлуатації.

Невирішені складові загальної проблеми. Проведені дослідження свідчать, що сучасна практика планування та реалізації проєктів у сфері транспортної інфраструктури часто ускладнюється відсутністю узгодженості дій між центральними та місцевими органами влади, приватним сектором і міжнародними партнерами. Як наслідок, виникає дублювання ініціатив, неритмічне фінансування, затримки на етапах підготовки та реалізації, оскільки

стратегічні (національні) та операційні (регіональні) плани не інтегруються в єдину логіку розвитку.

Особливо критично це проявляється у випадках висококапітальних і довгострокових проєктів, які мають складну багаторівневу структуру, залежать від зовнішніх ризиків (економічних, політичних, кліматичних, кібернетичних) та часто мають невизначеність щодо попиту й термінів окупності. Відсутність точних аналітичних моделей, цифрових сценаріїв, стандартизованих оцінок стійкості та життєвого циклу значно знижує якість управління ризиками та ефективність ухвалення рішень.

У такому контексті ключовими завданнями стають:

- запровадження узгоджених підходів до стратегічного планування та проектного фінансування, які враховують параметри “bankability”, інституційну готовність, прозорість процедур і потенціал залучення інвестора;
- інтеграція цифрових інструментів (BIM, цифрові двійники, CDE) для підвищення точності планування, синхронізації учасників проєкту й зменшення помилок у реалізації;
- перехід до моделей ризик-орієнтованого управління з використанням сценаріїв stress-testing, оцінки резилієнтності, аналізу вразливостей інфраструктурних об’єктів упродовж усього життєвого циклу;
- розвиток зеленої фінансової інженерії, що забезпечує доступ до дешевшого капіталу через стандартизовані green-bond-frameworks та ESG-KPI, придатні для транспортного сектору.

Ці напрями формують нову рамку мислення у сфері проєктної підготовки, де інфраструктура сприймається як цілісна система — стійка, цифрово керована, фінансово привабліва та соціально корисна. Їх запровадження дозволить не лише уникнути неузгодженості, а й суттєво підвищити якість та швидкість реалізації інфраструктурних ініціатив у період післякризового відновлення.

Формулювання цілей статті. Метою даного дослідження є розробка цілісної концептуальної моделі розробки та реалізації проєктів транспортної інфраструктури, яка поєднує стратегічне планування, цифрові інструменти управління, механізми стійкості до ризиків та підходи зеленої фінансової інженерії. Така модель має забезпечити підвищення ефективності проєктних рішень, прозорість, інвестиційну привабливість та адаптивність інфраструктурних ініціатив до викликів післякризового розвитку.

Викладення основного матеріалу дослідження. Розробка проєктів у сфері транспортної інфраструктури потребує переходу від фрагментованого до життєвого-циклового мислення. На міжнародному рівні (OECD, G20 QII) визнано, що планування повинно охоплювати не лише етапи будівництва, але й експлуатацію, обслуговування, модернізацію та виведення з експлуатації. Впровадження Life-Cycle Costing (LCC) дозволяє приймати рішення, базовані не лише на стартовій вартості, а на повному економічному та екологічному ефекті протягом 30–50 років.

В умовах посткризового відновлення актуальним є поєднання LCC з методами оцінки вразливості та стійкості (resilience assessment), що забезпечує адаптацію об’єктів до воєнних, кліматичних і кібернетичних ризиків.

Придатність інфраструктурного проєкту до фінансування («bankability») визначається не лише його економічною доцільністю, але й ступенем правової, технічної та інституційної готовності. Українські дослідники підкреслюють важливість таких компонентів, як наявність узгодженої документації, політична підтримка, зрозуміле регуляторне середовище та розподіл ризиків.

Для підвищення інституційної привабливості доцільно використовувати адаптовані моделі оцінки готовності, зокрема Institutional Readiness Index (IRI), та забезпечити можливість доступу інституційних інвесторів до фінансування на ранніх етапах (pre-feasibility phase).

Інструменти цифрового моделювання (BIM, Digital Twin, CDE) стають стандартом у міжнародній інфраструктурній практиці. Вони забезпечують прозорість, єдине джерело даних та оперативну взаємодію між усіма учасниками проєкту: замовниками, проєктантами, підрядниками, фінансистами, експлуатаційними службами.

Практика УКРАВТОДОР демонструє, що включення BIM-вимог у технічні завдання зменшує ризики помилок у проєктуванні та полегшує контроль на етапі будівництва. Використання цифрових двійників забезпечує зворотний зв’язок під час експлуатації та оптимізацію витрат у режимі реального часу.

Для доступу до «зеленого» фінансування необхідна чітка, зрозуміла і уніфікована система оцінки екологічної та соціальної ефективності транспортних проєктів. Дослідження UNDP та ЄС рекомендують впровадження стандартних ESG-KPI (CO2-викиди, матеріальний слід, інклюзивність доступу, вплив на зайнятість тощо) та методологій LCSA (Life Cycle Sustainability Assessment).

Оцінка резилієнтності повинна включати як якісні сценарії (stress-testing), так і кількісні показники: час простою, ймовірність збою, витрати на відновлення. Їх стандартизація дозволить враховувати ці фактори в оцінці окупності та привабливості інфраструктурних активів.

Для запобігання дублюванню проєктів та неефективному розподілу ресурсів критично важливо налагодити вертикальну і горизонтальну координацію між усіма рівнями планування. Запровадження інтегрованих дорожніх карт (National Infrastructure Pipelines) та єдиних інформаційних платформ дозволить забезпечити взаємну прозорість та ефективність взаємодії.

Ключовими елементами такої координації мають стати: загальнонаціональні пріоритети, технічні та фінансові критерії відбору проєктів, відкритий доступ до даних щодо фінансування й реалізації ініціатив на регіональному рівні.

У результаті реалізації вказаних підходів формується нова рамка підготовки інфраструктурних проєктів: від етапу задуму до довгострокової експлуатації, де всі компоненти — технічні, фінансові, соціальні й екологічні

— розглядаються комплексно, із залученням цифрових технологій та міжнародно визнаних принципів сталого розвитку.

Формування такої моделі сприятиме зменшенню фрагментованості процесів проєктної підготовки та реалізації, підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і відповідності інфраструктурних ініціатив сучасним викликам і міжнародним стандартам.

Висновки з проведеного дослідження. У контексті повоєнного відновлення та трансформації транспортної інфраструктури, яке супроводжується високою невизначеністю, багаторівневою координацією і жорсткими ресурсними обмеженнями, надзвичайно важливо впроваджувати інтегровані інноваційні підходи, що забезпечують ефективність, прозорість і стійкість інфраструктурних рішень. Проведене дослідження дозволяє уточнити ключові напрями такої трансформації, зокрема:

– повномасштабне впровадження цифрових технологій (BIM, цифрові двійники, хмарні середовища CDE) на всіх етапах життєвого циклу об’єкта — від концептуального проєктування до управління активами в експлуатації;

– використання систем моніторингу та аналізу ефективності на основі даних реального часу, що дозволяє здійснювати проєктне управління з урахуванням ризиків, вразливостей та змін середовища;

– розвиток державно-приватного партнерства та міжгалузевої кооперації, що передбачає узгодження стандартів, ролей і відповідальностей на рівні інституцій;

– залучення інвестиційного капіталу через зелені облігації, міжнародні фінансові програми та грантові інструменти, із чіткими процедурами попередньої оцінки банківської привабливості (bankability) і стійкості (resilience ROI);

– підвищення прозорості управління проєктами через цифрову звітність, відкриті дані та стандартизовані KPI, що дозволяє посилити довіру як з боку громад, так і з боку зовнішніх інвесторів;

– інтеграція соціальної справедливості та екологічної сталості в систему ухвалення рішень, з урахуванням вимог ESG, доступності, інклюзивності та кліматичної нейтральності.

Для досягнення сталого ефекту таких змін необхідно розробити адаптивну модель партнерства, в межах якої всі учасники — державні інституції, муніципалітети, бізнес, технічні консультанти та донори — діятимуть у межах єдиного відкритого інформаційного простору. Вирішальним аспектом цієї моделі має стати відкритий діалог і обмін даними, що дозволить координувати стратегії, скорочувати часові та транзакційні витрати, і водночас підвищувати якість управлінських рішень у сфері відновлення та модернізації транспортної інфраструктури.

Перелік посилань

1. Смерічевська С., Іваненко Л. Концептуальна модель відновлення транспортно-логістичної інфраструктури України на основі СМАРТ-

технологій, принципів ощадливості та інклюзії. *Економіка та суспільство*. 2025. №71. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-71-115

2. Михальченко О. А., Райчева Л.І., Державно-приватне партнерство як стратегічний інструмент розвитку транспортного комплексу України. *Вісник Ужгородського національного університету.* Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2023. № 46. С. 51–57. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-46-9

3. Міністерство розвитку громад та територій України. Проєкт операційного плану реалізації Національної транспортної стратегії до 2030 року. URL: https://mtu.gov.ua/files/Додаток_1_3_Проєкт_операційного_плану_НТСУ_на_період_до_2030_року.pdf

4. Український союз промисловців і підприємців.Інтернет-ресурс. Комітет з розвитку транспортної інфраструктури при УСПП. План дій на 2025 рік. URL: https://uspp.ua/news/ostanni-novyny/2019/komitet-z-rozvytku-transportnoi-infrastruktury-pry-uspp-zatverdyv-plan-dii-na-2025-rik

5. UNDP. *Зелене відновлення: потенціал зелених облігацій для фінансування транспортної інфраструктури*. Аналітична доповідь. Київ, 2024. URL: https://www.undp.org

6. Дмитрик О.О., Артеменко К.В., Борищак В.О. Актуальні питання щодо екологізації фінансів та зеленого фінансування. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2024. №4. С.358–363. DOI: 10.32782/2524-0374/2024-4/84]

7. Масленнікова В.В. «Зелена архітектура» та інновації: новий формат сталого дизайну. *Науково-виробничий журнал «Автошляховик України»*. 2024. №4. URL : https://journal.insat.org.ua/?page_id=7600&lang=uk

8. Лужицький О.Ф., Курган М.Б., Гусак М.А., Улановський В.І. Відновлення дорожнього покриття залежно від ступеня руйнування автомобільної дороги. *Наука і прогрес транспорту*. 2023. №2 (102). С.29–44. DOI:10.15802/stp2023/290164.

9. PAYSPACE. Інтернет-ресурс. Цифрові двійники: що це за технологія і як вона допоможе відновити Україну. Аналітичне дослідження. PSM7. 2024. URL: https://psm7.com/uk/analytics/cifrovye-dvojniki-chto-eto-za-texnologiya-i-kak-ona-pomozhet-vosstanovit-ukrainu-analitika.html

10. КАШТАН news. Інтернет-ресурс. URL: https://www.kashtan.news/u-kyievi-kolys-vse-odno-zbuduiut-spravedlyvu-transportnu-systemu/?utm_source=chatgpt.com.

References

1. Smerichevska, S., & Ivanenko, L. (2025), Conceptual model of restoring Ukraine's transport and logistics infrastructure based on SMART technologies, principles of frugality and inclusion [Kontseptualna model vidnovlennya transportno-lohistychnoyi infrastruktury Ukrayiny na osnovi SMART-tekhnolohiy, pryntsypiv oshchadlyvosti ta inklyuziyi], *Economy and Society,* No.71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-115

2. Mykhalchenko, O. A., & Raicheva, L. I. (2023), Public-private partnership as a strategic tool for the development of Ukraine's transport sector [Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak stratehichnyy instrument rozvytku transportnoho kompleksu Ukrayiny], *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*. Series: International Economic Relations and World Economy, No. 46, P. 51–57. DOI : https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-46-9

3. Ministry for Communities, Territories and Infrastructure Development of Ukraine. Draft operational plan for the implementation of the National Transport Strategy until 2030, available at: https://mtu.gov.ua/files/Додаток_1_3_Проєкт_операційного_плану_НТСУ_на_період_до_2030_року.pdf

4. Ukrainian Union of Industrialists and Entrepreneurs (UUIE) (2019), *Action plan of the Committee on Transport Infrastructure Development for 2025*, available at: https://uspp.ua/news/ostanni-novyny/2019/komitet-z-rozvytku-transportnoi-infrastruktury-pry-uspp-zatverdyv-plan-dii-na-2025-rik

5. United Nations Development Programme (UNDP) (2024), *Green Recovery: The potential of green bonds for financing transport infrastructure*. Analytical report, Kyiv, available at: https://www.undp.org

6. Dmytryk, O. O., Artemenko, K. V., & Boryshchak, V. O. (2024), Current issues of finance greening and green financing. [Aktual′ni pytannya shchodo ekolohizatsiyi finansiv ta zelenoho finansuvannya], *Legal Science and Economic Journal*, No. 4, P. 358–363. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-4/84

7. Maslennikova, V. V. (2024), "Green architecture" and innovations: a new format of sustainable design [«Zelena arkhitektura» ta innovatsiyi: novyy format staloho dyzaynu], *Scientific and Industrial Journal "Avtoshlyakhovyk Ukrainy"*, No.4, available at: https://journal.insat.org.ua/?page_id=7600&lang=uk

8. Luzhytskyi, O. F., Kurgan, M. B., Husak, M. A., & Ulanovskyi, V. I. (2023), Road surface restoration depending on the degree of roadway deterioration [Vidnovlennya dorozhn′oho pokryttya zalezhno vid stupenya ruynuvannya avtomobil′noyi dorohy], *Science and Transport Progress*, No. 2(102), P.29–44, DOI: https://doi.org/10.15802/stp2023/290164

9. PSM7 (2024), Digital twins: what this technology is and how it will help rebuild Ukraine, *PaySpace Magazine* [Analytical article], available at: https://psm7.com/uk/analytics/cifrovye-dvojniki-chto-eto-za-texnologiya-i-kak-ona-pomozhet-vosstanovit-ukrainu-analitika.html

10. Kashtan News. In Kyiv, they will eventually build a fair transport system available at: https://www.kashtan.news/u-kyievi-kolys-vse-odno-zbuduiut-spravedlyvu-transportnu-systemu

РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 338.47 JEL Classification O10

Кирчата І. М., Шершенюк О.М., Кирчатий Ю.В. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: ВІД ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ДО ЗЕЛЕНОЇ ФІНАНСОВОЇ ІНЖЕНЕРІЇ

Мета. Метою даного дослідження є розробка цілісної концептуальної моделі розробки та реалізації проєктів транспортної інфраструктури, яка поєднує стратегічне планування, цифрові інструменти управління, механізми стійкості до ризиків та підходи зеленої фінансової інженерії. ***Методика дослідження***. У процесі дослідження використано міждисциплінарний підхід, який базується на аналізі нормативно-стратегічних документів; синтезі результатів сучасних наукових публікацій українських і міжнародних фахівців у сферах транспортного інжинірингу, ризик-менеджменту, цифровізації, фінансування та екологічної стійкості; порівняльному аналізі практик реалізації інфраструктурних проєктів із урахуванням моделей життєвого циклу*, методик оцінки резилієнтності, застосування BIM/DT та стандартів ESG.* В роботі використано методи узагальнення та абстрагування; метод аналізу і синтезу. ***Результати***. Сучасні проєкти транспортної інфраструктури перебувають у точці перетину трьох глобальних трендів — прискореної цифрової трансформації, зростаючої екологічної відповідальності та безпрецедентного дефіциту коштів. Розробка проєктів у сфері транспортної інфраструктури потребує переходу від фрагментованого до життєвого-циклового мислення, що дозволить сформувати нова рамка підготовки інфраструктурних проєктів: від етапу задуму до довгострокової експлуатації, де всі компоненти — технічні, фінансові, соціальні й екологічні — розглядаються комплексно, із залученням цифрових технологій та міжнародно визнаних принципів сталого розвитку. ***Наукова новизна.*** В роботі визначено специфіку управління транспортними проєктами в умовах посткризового відновлення, що вимагає комплексного обліку ризиків, екологічних параметрів і цифрової сумісності на всіх фазах життєвого циклу. ***Практична значущість.*** У межах роботи структуровано сучасні підходи до управління проєктами в сфері транспорту на основі принципів інтегрованого планування; обґрунтовано доцільність впровадження цифрових технологій (BIM, цифрові двійники, CDE) на всіх етапах життєвого циклу об’єкта; сформульовано критерії «bankability» та інституційної готовності як основи для залучення інвестицій; виокремлено організаційні механізми узгодження регіональних та національних програм розвитку. Комплексне поєднання даних підходів має забезпечити підвищення ефективності проєктних рішень, прозорість, інвестиційну привабливість та адаптивність інфраструктурних ініціатив до викликів післякризового розвитку

***Ключові слова*:** післякризове відновлення; транспортна інфраструктура; інфраструктурні проєкти; стратегія розвитку; проєктний підхід.

UDC 338.47 JEL Classification O10

Kyrchata I., Shersheniuk O., Kyrchatyi Iu. **INNOVATIVE APPROACHES TO TRANSPORT INFRASTRUCTURE PROJECT MANAGEMENT: FROM LIFE CYCLE THINKING TO GREEN FINANCIAL ENGINEERING**

Goal. The purpose of this study is to develop a comprehensive conceptual model for the design and implementation of transport infrastructure projects, integrating strategic planning, digital management tools, risk resilience mechanisms, and green financial engineering approaches. ***Research methodology***. The study applies an interdisciplinary methodology based on the analysis of regulatory and strategic documents; synthesis of recent scientific publications by Ukrainian and international experts in the fields of transport engineering, risk management, digitalization, financing, and environmental sustainability; and comparative analysis of infrastructure project implementation practices. The approach considers life cycle models, resilience assessment methods, BIM/DT implementation, and ESG standards. The research also employs generalization, abstraction, analysis, and synthesis methods. ***The results.*** Contemporary transport infrastructure projects operate at the intersection of three global trends: accelerated digital transformation, increasing environmental responsibility, and an unprecedented shortage of public funding. The shift from fragmented to life cycle–oriented thinking is essential for creating a new project development framework — from the conceptual stage to long-term operation — where technical, financial, social, and environmental components are addressed comprehensively using digital tools and internationally recognized sustainability principles. ***Scientific novelty***. The study identifies the specific features of managing transport projects in the context of post-crisis recovery, which requires comprehensive consideration of risks, environmental parameters, and digital compatibility across all phases of the asset life cycle. ***Practical significance***. The study structures modern approaches to transport project management based on integrated planning principles; substantiates the implementation of digital technologies (BIM, Digital Twin, CDE) across the full life cycle of infrastructure assets; formulates criteria for project bankability and institutional readiness as prerequisites for attracting investment; and highlights organizational mechanisms for harmonizing regional and national development programs. The combined application of these approaches is expected to enhance the effectiveness, transparency, investment attractiveness, and adaptability of infrastructure initiatives to post-crisis challenges.

***Keywords*:** post-crisis recovery; transport infrastructure; infrastructure projects; development strategy; project-based approach.

Відомості про авторів / About the Authors

Кирчата Ірина Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: kirchatayairina@gmail.com; ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0270-1586. Моб. 0506690096.

Kyrchata Iryna – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

Шершенюк Олена Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: sheralyona@gmail.com; ORCIDID: https://orcid.org/0000-0002-9959-2725. Моб. 0501513009.

Shersheniuk Olena – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

Кирчатий Юрій Володимирович – здобувач PhD кафедри економіки і підприємництва, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, м. Харків, Україна; Моб. 0505806718.

Kyrchatyi Iurii – graduate student of the Department of Economics and Entrepreneurship Kharkiv National Automobile and Highway University, Kharkiv, Ukraine.

УДК [005.21+658.14/.17] DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2025.34.83
JEL Classification: M1

ІНТЕГРАЦІЯ ФІНАНСОВОГО ПРОГНОЗУВАННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ

Деділова Т.В., канд. екон. наук, доцент
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
Осипова С.К., канд. екон. наук, доцент
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
Кононенко Я.В., канд. екон. наук, доцент
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Постановка проблеми. В умовах повномасштабних військових дій господарюючі суб'єкти, як ключовий елемент економіки України, зіштовхуються із серйозними викликами, серед яких: порушення логістики, втрата ринків збуту, брак фінансування, міграція робочої сили. За таких умов програмно-цільовий підхід є ефективним інструментом стратегічного управління, що дозволяє їм адаптуватися до кризових умов, оптимізувати ресурси та забезпечити довгостроковий розвиток навіть у період нестабільності. Отже, доцільним є сформулювати основні напрями застосування програмно-цільового підходу саме під час війни.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню особливостей та узагальненню проблематики застосування програмно-цільового підходу з урахуванням фінансових аспектів стратегічного менеджменту присвячено чимало наукових праць. Зокрема, глибокий аналіз і широкий спектр розглянутих питань представлено в роботах вітчизняних науковців: Абрамова Л., Азарової Т. [1], Вернюк Н. [2], Заруби П. [3], Побігуна С. [4], Ставерської Т., Андрющенко І. [5] та ін. В цілому, такі дослідження демонструють, що фінансові аспекти стратегічного менеджменту нерозривно пов'язані з програмно-цільовим плануванням, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, забезпечити прозорість фінансування та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємств і бюджетних установ.

Невирішені складові загальної проблеми. Оцінюючи стан наукового опрацювання проблематики фінансового прогнозування та планування, варто зазначити її зростаючу актуальність у сучасних економічних умовах. Наразі значна кількість наукових праць фокусується не лише на поточному (оперативному), а й на довгостроковому, стратегічному плануванні фінансових ресурсів підприємств. Особливу увагу приділяють удосконаленню методів, інструментів і процедур як у сфері оперативного, так і тактичного фінансового планування. Водночас із розвитком наукового інтересу до цієї тематики виникають нові виклики, пов'язані з практичним впровадженням ефективних

систем фінансового планування та прогнозування в діяльність українських підприємств, що свідчить про наявність ряду нерозв'язаних питань.

Формулювання цілей статті. Метою роботи є обґрунтування ефективності застосування програмно-цільового підходу як базису стратегічного менеджменту в напрямах фінансового прогнозування та планування для підвищенні рівня фінансової стійкості підприємств, оптимізації використання ресурсів та адаптації бізнесу до змін ринкового середовища, зокрема в умовах кризових ситуацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Враховуючи сучасні реалії українського бізнесу, актуальним є дослідження програмно-цільового підходу як інструмента ефективного фінансового планування, прогнозування та контролю в умовах турбулентних викликів економіки військового стану.

Програмно-цільовий підхід (ПЦП) є одним із ключових методів стратегічного планування, який дозволяє оптимізувати управлінські рішення, підвищити ефективність використання ресурсів та досягти чітко визначених цілей. Для підприємств, які працюють в умовах обмежених ресурсів та високої конкуренції, цей підхід є ефективним інструментом для сталого розвитку та адаптації до ринкових змін. Програмно-цільовий підхід передбачає розробку, реалізацію та контроль виконання програм, спрямованих на досягнення конкретних цілей, спираючись на такі ключові принципи, як:

– чітке визначення мети – кожен етап діяльності підпорядковується досягненню стратегічної мети;

– комплексність – урахування усіх факторів впливу на бізнес-процеси;

– гнучкість і адаптивність – можливість коригування планів відповідно до змін ринкових умов;

– результативність – орієнтація на досягнення конкретних показників ефективності [2].

Застосування програмно-цільового підходу у стратегічному плануванні спрямоване на формування стратегічних цілей, зокрема, підприємства визначають ключові напрями розвитку, такі як розширення ринків збуту, оптимізація витрат, підвищення конкурентоспроможності тощо. Також важливу роль такий підхід відіграє у розробці програм розвитку, зокрема, на основі поставлених цілей розробляються бізнес-програми, що включають конкретні заходи, бюджет і терміни реалізації (наприклад, програма цифрової трансформації підприємства, програма підвищення енергоефективності виробництва, програма виходу на міжнародні ринки тощо).

Крім того, залучення ресурсів (фінансові, кадрові, технологічні) підприємством у стратегічному періоді фактично неможливе без розрахунку їхніх обсягів та визначення можливості залучення інвестицій, грантів, державної підтримки. Окрему роль для підприємств відіграє програмно-цільовий підхід при контролі та оцінці ефективності результатів виконання комерційних програм і проектів через використання системи ключових факторів успіху та коригування стратегії.

До основних переваг застосування програмно-цільового підходу у стратегічній перспективі можна віднести:

– оптимізацію використання ресурсів ефективний розподіл фінансів, персоналу та технологій);

– зменшення ризиків (системний аналіз і планування дозволяють передбачити та мінімізувати загрози);

– підвищення інвестиційної привабливості (наявність чіткої програми розвитку підвищує шанси залучення фінансування);

– гнучкість і адаптацію (можливість швидкого реагування на зміни ринку) [6].

Фінансове прогнозування у контексті програмно-цільового підходу має базуватися на комплексному визначенні ключових фінансово-економічних індикаторів, таких як обсяги реалізації продукції, розмір прибутку, амортизаційні нарахування, обов'язкові платежі до бюджету та фондів, інвестиційна активність тощо. Обмеження аналізу лише одним показником, навіть якщо він має суттєву вагу, не дозволяє сформувати об'єктивну картину фінансового розвитку підприємства. Саме на основі повного спектра прогнозних даних формуються стратегічні фінансові плани, орієнтовані на середньо- та довгострокову перспективу, які спрямовані на реалізацію фінансових пріоритетів і цілей підприємства.

Особливістю стратегічного плану є його багатофакторна структура, яка охоплює не лише фінансові параметри, але й тісно інтегрується зі стратегічними напрямами розвитку підприємства. На відміну від загального довгострокового плану, стратегічний передбачає детальніше розкриття показників функціонування, що забезпечує більш точне формування векторів фінансової політики. Довгострокові ж плани дозволяють визначити цільові значення активів, обсягів інвестицій та джерел фінансування. Важливу роль при цьому відіграє прогнозування обсягів грошових потоків, що забезпечує узгодження між потребами в ресурсах і можливостями їх залучення.

Короткострокове (поточне) фінансове планування виступає деталізованою формою стратегічного, ґрунтуючись на його показниках, адаптованих до річного горизонту. Воно дозволяє більш точно визначити джерела фінансування для оперативної діяльності, структуру витрат та доходів, прогнозне значення активів на кінець періоду, а також формує уявлення про обіг грошових коштів у межах планового року. Такий підхід, інтегрований у програмно-цільову модель, дозволяє послідовно реалізовувати стратегічні завдання через узгоджене планування на всіх рівнях.

Таким чином, спрощено механізм інтеграції фінансового прогнозування та планування в систему стратегічного управління підприємством на засадах програмно-цільового підходу можна представити у вигляді схеми (рис. 1).

Рис. 1. Механізм інтеграції фінансового прогнозування та планування в систему стратегічного управління підприємством

Джерело: авторська розробка за [7]

У поданій схемі програмно-цільовий підхід простежується в таких ключових моментах, як ієрархічність і поетапність. Зокрема, схема чітко структурує процес «Фінансове прогнозування → Фінансове планування (з поділом на стратегічні, довгострокові й поточні плани) → Система стратегічного управління підприємством», що відповідає логіці програмно-цільового підходу: наявна прогнозна база, формуються цільові орієнтири, реалізація відбувається через планові документи, здійснюється керування на основі цілей і програм.

При цьому кожен елемент механізму спрямований на досягнення чітко визначених фінансових та стратегічних цілей, що є базисом програмно-цільового управління, а програма розвитку підприємства виступає єднальною ланкою, яка забезпечує інтеграцію планів у єдину цільову програму та відповідає управлінській моделі програмно-цільового типу.

В умовах турбулентних викликів економіки військового стану доцільним є формулювання основних напрямів застосування програмно-цільового підходу для підприємств-представників малого та середнього бізнесу (МСП). Дослідження практики господарювання сучасних українських підприємницьких структур дозволяє виокремити наступні вектори:

– адаптація бізнес-моделі до військових умов шляхом оцінки ризиків і переорієнтації на найбільш стійкі сегменти ринку (наприклад, продукти першої

необхідності, оборонна продукція, сфера послуг), диверсифікації джерел постачання та логістичних маршрутів;

– фінансова стійкість і пошук альтернативних джерел фінансування, зокрема завдяки використанню програм державної підтримки та грантових ініціатив (наприклад, кредитні програми «5-7-9%», міжнародні фонди для відновлення бізнесу), а також оптимізація витрат і реструктуризація заборгованостей. Крім того, тут можливе впровадження краудфандингу та залучення інвестицій для фінансування стратегічних проектів;

– релокація підприємств та відновлення виробництва на засадах використання державних та міжнародних програм переміщення бізнесу в безпечні регіони, налагодження співпраці з місцевими органами влади та громадами, оптимізації логістики та мінімізація ризиків збоїв у постачанні сировини;

– застосування інновацій та цифровізація бізнес-процесів через впровадження CRM- та ERP-систем для ефективного управління процесами, перехід на онлайн-формати продажу, автоматизація бізнесу.

Таким чином, програмно-цільовий підхід дозволяє малим і середнім підприємствам ефективно планувати свою діяльність, підвищувати конкурентоспроможність та реалізовувати довгострокові стратегії розвитку. Його застосування сприяє раціональному використанню ресурсів, мінімізації ризиків та досягненню високих фінансових результатів. У сучасних умовах нестабільного ринку системний підхід до управління – ключ до успіху МСП.

Висновки з проведеного дослідження. У сучасних умовах функціонування українських підприємств, що перебувають під тиском воєнних, економічних і соціальних викликів, програмно-цільовий підхід набуває особливої ваги як ефективний інструмент стратегічного менеджменту. Його застосування у сфері фінансового прогнозування та планування дозволяє підвищити точність управлінських рішень, забезпечити адаптивність до змін ринкового середовища та досягати поставлених цілей у середньо- й довгостроковій перспективі.

Дослідження підтвердило, що програмно-цільовий підхід забезпечує цілісність стратегічного управління шляхом поетапної інтеграції фінансових прогнозів у фінансове планування, а останнього – в загальну систему стратегічного розвитку підприємства. Його реалізація передбачає формування гнучких цільових програм, які охоплюють усі ключові аспекти діяльності – від ресурсного забезпечення до оцінки ефективності.

Особливу цінність ПЦП має для малого та середнього бізнесу, якому необхідно швидко адаптуватись до зовнішніх шоків: через оптимізацію витрат, залучення альтернативних джерел фінансування, впровадження цифрових рішень та реорганізацію логістичних і виробничих процесів. Системний підхід на основі чітко визначених програм дає змогу підвищити інвестиційну привабливість, знизити ризики та забезпечити сталий розвиток підприємств.

Таким чином, програмно-цільовий підхід виступає не лише технікою планування, а й дієвим механізмом стратегічного управління, який забезпечує логічну послідовність дій, контроль досягнення результатів і гнучку адаптацію

підприємства до змін. Його ширше впровадження в практику управління вітчизняними підприємствами є доцільним і стратегічно обґрунтованим кроком на шляху підвищення економічної стійкості бізнесу.

Перелік посилань

1. Абрамов Л. К., Азарова Т. В. *Цільові програми та механізми по забезпеченню прозорості у процесі їх реалізації*: [навчальний посібник]. Кіровоград : ІСКМ, 2010. 100 с.
2. Вернюк Н. О. Впровадження програмно-цільового підходу в управління діяльністю підприємства. *Бізнес, освіта і наука: вектори співпраці*: Матеріали ІІІ Міжнародного науково-практичного форуму, 8-10 квітня 2021 р. Національний університет «Києво-Могилянська академія», ННЦ «Інноваційна лабораторія «Іннолаб» НаУКМА, Центр енергоменеджменту НаУКМА [та ін.]. Київ : Інтерсервіс, 2021. С. 87-90.
3. Заруба П. І. Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі: здобутки і перспективи. *Фінансове право у XXI сторіччі:здобутки та перспективи* : зб. наук. праць за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конференції. Київ : Алерта, 2011. С. 98-101.
4. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник*. Серія «Загальні проблеми економіки та суб'єктів господарювання». 2015. Том 48. №1. С. 101-108.
5. Ставерська Т. О., Андрющенко І. С. *Фінансове планування та прогнозування в підприємствах і фінансових установах* : навч. посіб. Харків : Видавець Іванченко І. С., 2013. 146 с.
6. Рекомендації щодо планування розвитку малого та середнього підприємництва на рівні регіонів та територіальних громад. Київ, 2021. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/721/Guideline__Regiona_local_SME_Policy_FORBIZ.pdf (дата звернення: 10.05.2025).
7. Чемчикаленко Р. А., Сукрушева Г. О., Іващенко Д. І. Фінансове планування та прогнозування на підприємстві: проблеми та перспективи. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 847-850.

References

1. Abramov, L. and Azarova, T. (2010), *Target programs and mechanisms to ensure transparency in their implementation [Tsilovi prohramy ta mekhanizmy po zabezpechenniu prozorosti u protsesi yikh realizatsii],* Kirovohrad: ISKM, 100 p.
2. Verniuk, N.O. (2021), Implementation of the programme-targeted approach to the management of enterprise activity (Vprovadzhennia programno-tsilovoho pidkhodu v upravlinnia diialnistiu pidpryiemstva), *Business, Education and Science: Vectors of Cooperation:* Proceedings of the III International Scientific and Practical Forum, 8-10 April. Kyiv: National University of Kyiv-Mohyla Academy, NSC 'Innovation Laboratory "Innolab" NaUKMA, Energy Management Centre NaUKMA, P. 87-90.
3. Zaruba, P.I. (2011), The programme-targeted method in the budget process: achievements and prospects [Programno-tsilovyi metod u biudzhetnomu protsesi:

zdobutky i perspektyvy], *Financial Law in the 21st Century: Achievements and Prospects:* Proceedings of the International Scientific-Practical Conference. Kyiv: Alerta, P. 98-101.

4. Pobihun, S. (2015), Analysis of approaches to strategic management [Analiz pidkhodiv do zdiisnennia protsesu stratehichnoho upravlinnia], *Galician Economic Bulletin. Series "General Problems of the Economy and Business Entities"*, No. 48(1), P. 101-108.

5. Staverska, T.O. and Andriushchenko, I.S. (2013), *Financial planning and forecasting in enterprises and financial institutions [Finansove planuvannia ta prohnozuvannia v pidpryiemstvakh i finansovykh ustanovakh],* Kharkiv: Ivanchenko I.S., 146 p.

6. Decentralization.ua (2021), *Guidelines on SME development planning at the level of regions and territorial communities (Rekomendatsii shchodo planuvannia rozvytku maloho ta serednoho pidpryiemnytstva na rivni rehioniv ta terytorialnykh hromad),* available at: https://decentralization.ua/uploads/library/file/721/ Guideline Regiona_local_SME_Policy_FORBIZ.pdf (accessed: 10 May 2025).

7. Chemchykalenko, R.A., Sukrusheva, H.O. and Ivashchenko, D.I. (2018), Financial planning and forecasting at the enterprise: problems and prospects [Finansove planuvannia ta prohnozuvannia na pidpryiemstvi: problemy ta perspektyvy], *Economy and society*, No.16, P. 847-850.

РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК [005.21+658.14/.17]; JEL Classification M1

Деділова Т.В., Осипова С.К., Кононенко Я.В. ІНТЕГРАЦІЯ ФІНАНСОВОГО ПРОГНОЗУВАННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ

Мета. Обґрунтування ефективності застосування програмно-цільового підходу як базису стратегічного менеджменту в напрямах фінансового прогнозування та планування для підвищенні рівня фінансової стійкості підприємств, оптимізації використання ресурсів та адаптації бізнесу до змін ринкового середовища, зокрема в умовах кризових ситуацій. ***Методика дослідження.*** Дослідження має комплексний характер і поєднує теоретичні методи дослідження (аналіз, синтез, системний підхід) із прикладними (моделювання, узагальнення). Зокрема: метод аналізу і синтезу було застосовано для вивчення сутності програмно-цільового підходу, узагальнення підходів до фінансового планування і прогнозування, а також для порівняння стратегічного, довгострокового та поточного планів; системний підхід – для обґрунтування механізму інтеграції фінансових функцій у стратегічне управління; моделювання та узагальнення використано під час розробки графічної схеми механізму, що ілюструє взаємозв'язок прогнозування, планування та стратегічного управління. ***Результати.*** У результаті дослідження встановлено, що програмно-цільовий підхід широко застосовується в сучасному менеджменті, зокрема у стратегічному управлінні. Однак його ефективність також проявляється в операційній, фінансовій та маркетинговій сферах, особливо коли необхідно прискорити інтеграцію новітніх технологій, розробку інноваційних товарів і послуг або масштабування бізнесу. Такий підхід дозволяє оптимально розподіляти ресурси, формувати спеціалізовані команди та забезпечувати високу результативність реалізації ключових завдань. Доведено, що застосування програмно-цільового підходу сприяє оптимізації використання ресурсів, підвищенню гнучкості фінансового планування та забезпечує цілеспрямованість управлінських дій, особливо для підприємств малого та середнього бізнесу в умовах економічної нестабільності. ***Наукова новизна.*** **О**бґрунтовано механізм інтеграції фінансового прогнозування та планування в систему стратегічного управління підприємством на засадах програмно-цільового підходу. Запропонована схема відображає поетапний процес переходу від фінансового прогнозу до стратегічних управлінських рішень, враховуючи вплив зовнішнього та внутрішнього середовища. ***Практична значущість.*** Розроблена схема інтеграції може бути використана як методичний інструмент у практиці фінансового менеджменту підприємств малого та середнього бізнесу, а також в освітньому процесі при підготовці фахівців з економіки та управління.

Ключові слова**:** програмно-цільовий підхід, стратегічне управління, фінансове планування, фінансове прогнозування, мале та середнє підприємництво, стратегічні цілі.

UDC [005.21+658.14/.17]; JEL Classification M1

Dedilova T., Osipova S., Kononenko Ya. INTEGRATION OF FINANCIAL FORECASTING AND PLANNING INTO THE ENTERPRISE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM BASED ON THE PROGRAMME-TARGETED APPROACH

Purpose. The paper substantiates the effectiveness of applying the programme-targeted approach as a foundation for strategic management in the areas of financial forecasting and planning. This approach aims to enhance the financial resilience of enterprises, optimise resource allocation, and ensure business adaptability to changing market conditions, particularly under crisis circumstances. ***Methodology of research.*** The study is comprehensive and combines theoretical research methods (analysis, synthesis, and systems approach) with applied tools (modelling and generalisation). Specifically, the methods of analysis and synthesis were used to examine the essence of the programme-targeted approach, summarise current approaches to financial forecasting and planning, and compare strategic, long-term, and current planning practices. The systems approach was applied to justify the integration mechanism of financial functions into strategic management. Modelling and generalisation were employed in the development of a graphical scheme illustrating the interconnection between forecasting, planning, and strategic management. ***Results.*** The research established that the programme-targeted approach is widely applied in modern management, particularly in strategic governance. However, its effectiveness is also evident in operational, financial, and marketing domains – especially when enterprises need to accelerate the integration of new technologies, develop innovative products and services, or scale up their business. This approach enables optimal resource allocation, the formation of specialised teams, and high efficiency in the execution of key objectives. It has been proven that implementing the programme-targeted approach contributes to resource optimisation, increases the flexibility of financial planning, and ensures targeted managerial actions – particularly relevant for small and medium-sized enterprises in times of economic instability. ***Originality.*** The study substantiates a mechanism for integrating financial forecasting and planning into the enterprise's strategic management system based on the programme-targeted approach. The proposed scheme outlines a step-by-step transition from financial forecasting to strategic decision-making, taking into account the influence of internal and external environments. ***Practical value***. The developed integration scheme can be used as a methodological tool in the financial management practices of small and medium-sized enterprises, as well as in the educational process for training specialists in economics and management.

***Keywords*:** programme-targeted approach, strategic management, financial planning, financial forecasting, small and medium-sized enterprises, strategic goals.

Відомості про авторів / About the Authors

Деділова Тетяна Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: dedilova@ukr.net; ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3924-979X. Моб. +38(050) 281-83-28.

Dedilova Tetiana – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

Осипова Світлана Костянтинівна – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри обліку і фінансів, м. Харків, Україна; e-mail: osipovask1@ukr.net; ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-9054-9499. Моб. +38(097) 894-47-07.

Osypova Svitlana – PhD in Economics, Associate Professor, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Associate Professor of the Department of Accounting and Finance, Kharkiv, Ukraine.

Кононенко Яна Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, доцент кафедри економіки та менеджменту, м. Харків, Україна; e-mail: yana.kononenko@gmail.com; ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9708-7215. Моб. +38(066) 914-78-37.

Kononenko Yana – PhD in Economics, Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Associate Professor of Department of Economics and Management, Kharkiv, Ukraine.

УДК 658.5.012.4 DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2025.34.93
JEL Classification: D24, R42

ВПЛИВ ТРАНСПОРТНИХ СХЕМ ПОСТАЧАННЯ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ НА ЗАГАЛЬНУ КОШТОРИСНУ ВАРТІСТЬ БУДІВНИЦТВА

Деділова Т.В., канд. екон. наук, доцент
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
Юрченко О.В., канд. екон. наук, доцент
Соларьов О.О., канд. тех. наук, доцент
Савойський О.Ю., канд. тех. наук, доцент
Сумський національний аграрний університет

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку будівельної галузі значну роль у формуванні загальної кошторисної вартості будівництва відіграють транспортні витрати, пов'язані з постачанням будівельних матеріалів на об'єкти. Ефективність організації транспортних схем постачання безпосередньо впливає на економічну складову будівельних проєктів, оскільки неправильний вибір маршрутів або схем перевезення призводить до надмірних витрат, збільшення часу доставки, простоїв техніки та нерівномірного використання транспортних ресурсів.

Враховуючи актуальність раціонального управління витратами в будівництві та зростаючі вимоги до оптимізації логістичних процесів, виникає необхідність глибокого вивчення впливу транспортних схем на собівартість матеріалів і, відповідно, на загальну кошторисну вартість будівельних робіт. Це дозволить розробити методичні рекомендації щодо вибору найбільш ефективних транспортних рішень, спрямованих на підвищення економічної ефективності будівельних проєктів і раціональне використання ресурсів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Загальні питання кошторисної справи у будівництві розглядають у свої працях Войтович С., Кислюк Д. [1], Герасимова О. [2], Кадол Л. [3], Лялюк О., Ратушняк О. [4], Нестеренко В. [5]. Водночас, проблематика ефективної організації транспортного забезпечення у сфері будівництва, а також його впливу на загальну кошторисну вартість проєктів знайшла відображення в наукових працях низки вітчизняних та зарубіжних дослідників. Зокрема, у працях Бондаренко О. [6], Волошко Т. [7], Кулакової С. [8], Юрченка Ю. [9] висвітлюються логістичного планування та формування витрат у різних галузях економіки. Дослідники акцентують увагу на потребі оптимізації постачання матеріалів та інтеграції транспортних рішень у процес управління ресурсами виробництва.

Невирішені складові загальної проблеми. Попри наявність значного наукового напрацювання, окремі аспекти теми залишаються недостатньо розкритими. Зокрема, у науковій літературі відсутнє системне узагальнення типових автотранспортних схем постачання будівельних матеріалів з позиції

їхнього впливу на загальну кошторисну вартість проєктів. Недостатньо досліджено механізми оцінювання економічної доцільності вибору тієї чи іншої транспортної схеми залежно від параметрів об'єкта будівництва, логістичної інфраструктури регіону та варіативності постачальницьких умов. Це зумовлює необхідність подальшого розвитку наукових підходів до аналізу транспортних схем у будівництві, їх класифікації та практичного застосування для цілей оптимізації витрат і забезпечення ефективності будівельного виробництва.

Формулювання цілей статті. Обґрунтування вибору найбільш економічно доцільної схеми транспортування будівельних матеріалів до об'єктів будівництва міської інфраструктури шляхом визначення середньозважених відстаней перевезення та розрахунку відповідних транспортних витрат. Дослідження спрямоване на розроблення методичного підходу до техніко-економічного аналізу альтернативних логістичних схем з метою мінімізації витрат на доставку матеріалів, які інтегруються до загальної кошторисної вартості будівництва.

Виклад основного матеріалу дослідження. Транспортні витрати, які інтегровані в загальну кошторисну вартість будівельних матеріалів, можуть становити значну частину бюджету проекту – іноді до 35% загальних витрат. Це обумовлює необхідність проведення ретельного техніко-економічного аналізу різних транспортних схем при визначенні та розрахунку транспортних витрат. Такий аналіз особливо важливий для транспортування місцевих матеріалів, де необхідно ретельно враховувати джерела матеріалів, такі як заводи, кар'єри та підприємства. Зазначені джерела встановлюють економічні та договірні відносини з будівельниками та їх умови постачання матеріалів, типи використовуваних транспортних засобів, відстані транспортування та типи зборів (наприклад, поштові витрати або збори) повинні бути ретельно оцінені. При аналізі схеми доставки будівельних матеріалів основна увага приділяється оцінці транспортних витрат різними маршрутами та видами транспорту, щоб визначити найбільш економічний метод їх доставки від постачальників до будівельних майданчиків.

Вибір оптимальної схеми транспортування будівельних матеріалів передбачає не просто вибір конкретного постачальника; також необхідно визначити середню розрахункову відстань автомобільного транспорту безпосередньо до будівельних майданчиків. Цей процес прийняття рішень ґрунтується на комплексній оцінці різних факторів, включаючи конкретні вимоги до кожного будівельного проекту, типи вантажів, які потрібно транспортувати, і відстані, задіяні в процесі транспортування.

Щоб зробити усвідомлений вибір щодо схеми транспортування, важливо враховувати як логістику доставки матеріалів, так і фінансові наслідки транспортних витрат. Це передбачає розрахунок середньої розрахункової відстані для транспортування матеріалів до кожного будівельного майданчика. Такі розрахунки створюють основу для оцінки транспортних витрат і оптимізації ефективності ланцюга поставок.

Для кожного будівельного проєкту процес починається з детального аналізу вимог до навантаження та відстані від джерел постачання до

будівельних майданчиків. Схема транспортування повинна враховувати ці фактори, щоб забезпечити ефективну та економічну доставку матеріалів. Мета полягає в тому, щоб визначити найбільш раціональну транспортну схему, яка мінімізує транспортні витрати при забезпеченні матеріально-технічних потреб будівництва.

В табл. 1 представлена інформація щодо проєктів будівництва інфраструктурних об'єктів у м. Суми, яка демонструє вихідні дані для визначення середніх розрахункових відстаней для транспортування матеріалів на різні будівельні майданчики. Також вона ілюструє методологію, яка використовується для розрахунку відстаней транспортування та відповідних витрат для різних об'єктів будівництва. Аналізуючи дані табл. 1, можна оцінити, як різні відстані та вимоги до навантаження впливають на загальні транспортні витрати.

Таблиця 1

Вихідні дані для визначення середньозваженої відстані автоперевезень будівельних матеріалів*

Найменування об'єктів	Обсяг буд. матеріалів, тис. т	Відстань до об'єкта, км		
		від складу буд. матеріалів	від залізничного пункту	від заводу ЗБК
Корпус лікарні	35,4	14,6	12,6	10,4
Теплоенергетичний вузол	15,6	11,0	13,2	9,4
Спортивний комплекс	19,1	17,4	8,1	8,2
ЦНАП	11,6	19,8	16,5	7,8
Соціальний гуртожиток	20,1	17,9	9,6	9,1
РАЗОМ	101,8	-	-	-

Джерело: авторська розробка

Таким чином, вибір оптимальної транспортної схеми залежить від детального розуміння відстаней транспортування та їх впливу на витрати. Це передбачає не тільки оцінку конкретного постачальника, але й розгляд загальної транспортної логістики для кожного будівельного проекту. Завдяки цьому керівники будівництва можуть приймати обґрунтовані рішення, які підвищують ефективність доставки матеріалів і зменшують транспортні витрати, що в кінцевому підсумку сприяє успішному виконанню проєктів.

У сфері транспортної логістики та управління будівництвом обчислення середньозважених відстаней має важливе значення для оптимізації ефективності транспортування та економічної ефективності. Цей процес передбачає визначення середньої відстані, на яку транспортуються матеріали, на основі їх кількості та конкретних маршрутів.

Середньозважена відстань для перевезення будівельних матеріалів – це усереднений показник, який враховує відстані до кожного постачальника або джерела матеріалу, обсяг перевезень з кожного напрямку та дає змогу оцінити транспортну складову вартості доставки [10]:

$$L_{св} = \frac{\sum_{i=1}^{n} L_i \times Q_i}{\sum_{i=1}^{n} Q_i}, \quad (1)$$

де $L_{св}$ – середньозважена відстань перевезення, км;

L_i – відстань від постачальника i до будівельного об'єкта, км;

Q_i – кількість будівельних матеріалів, що перевозиться з точки i, т;

n – кількість постачальників (маршрутів доставки).

Далі доцільно представити вичерпний опис способів обчислення цих відстаней та їх актуальності. Щоб оцінити середню відстань для транспортування матеріалів на основі їх розподілу, необхідно враховувати як відстань, яку проходить кожен матеріал, так і його кількість. Наприклад, якщо матеріали транспортуються з різних джерел, відстані можуть значно відрізнятися. Розглянемо сценарій, у якому транспортуються будівельні матеріали одного виду на різні відстані до відповідних об’єктів будівництва інфраструктури міста, що фінансуються за рахунок бюджетних коштів. Вартість 1 т будівельних матеріалів за вихідними умовами проєктування є однаковою для усіх об’єктів будівництва. Вартість тонно-кілометра доставки будівельних матеріалів може коливатися, залежно від вантажопідйомності транспорту. Так, вантажівка з вантажопідйомністю до 22 т може коштувати від 45 грн./км (з ПДВ) за тонно-кілометр, а вантажівка з вантажопідйомністю до 5 т – від 23 грн./км [11].

Перша схема транспортування будівельних матеріалів передбачає доставку від складу будівельних матеріалів до відповідних об’єктів будівництва – корпусу лікарні; теплоенергетичного вузла; спортивного комплексу; будівлі ЦНАПу; соціального гуртожитку. Друга схема транспортування побудована з припущення доставки будівельних матеріалів від залізничного пункту до тих самих об’ктів. Третя схема – від заводу залізобетонних конструкцій (ЗБК). Результати розрахунків для зазначених схем наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Розрахунок транспортних витрат за різними схемами доставки будівельних матеріалів*

Схема транспортування	Середньозважена відстань, км	Обсяг перевезень, т	Вартість 1 т-км, грн.	Загальні транспортні витрати, тис. грн.
Від складу будівельних матеріалів (Схема 1)	15,82	101,8	45	72,461
Від залізничного пункту (Схема 2)	11,70	101,8	45	53,596
Від заводу ЗБК (Схема 3)	9,28	101,8	45	42,516

**Джерело: авторська розробка*

Найменших транспортних витрат досягається при використанні Схеми 3, яка передбачає доставку матеріалів безпосередньо від заводу залізобетонних конструкцій. Її доцільно обрати як пріоритетну, якщо це дозволяють інші умови проєктів (доступність, строки, наявність матеріалів). Врахування транспортної компоненти на етапі планування логістики будівельних проєктів для бюджету м. Суми дозволяє зменшити витрати на понад 41,3% у порівнянні з найдорожчим варіантом (Схема 1) за незмінної вартості 1 т будівельних матеріалі.

На додаток до цих розрахунків, мінімізація транспортних витрат є ключовим напрямком великомасштабних будівельних проєктів для міста. Наприклад, при плануванні великого інфраструктурного об'єкту стратегічне розміщення бетонних заводів поруч із ним може суттєво вплинути на ефективність транспортування та витрати. Аналізуючи потенційні місця розташування цих заводів і узгоджуючи їх із логістикою проєктів, можна мінімізувати відстані транспортування, що призведе до економічно ефективнішого виробництва та доставки залізобетонних конструкцій. Ця оптимізація гарантує, що логістичні операції будуть добре узгоджені з вимогами проєкту, підвищуючи загальну ефективність і знижуючи витрати.

Загалом обчислення середньозважених відстаней і застосування цих даних до планування транспортування допомагає приймати обґрунтовані рішення, які покращують логістичні операції та управління витратами в проектах містобудування.

Висновки з проведеного дослідження. У ході дослідження встановлено, що транспортна складова відіграє ключову роль у формуванні загальної кошторисної вартості будівництва, особливо в умовах реалізації інфраструктурних проєктів за бюджетні кошти. На основі аналізу трьох альтернативних схем постачання будівельних матеріалів до об'єктів у м. Суми здійснено розрахунок середньозважених відстаней автоперевезень і відповідних транспортних витрат.

Результати показали, що використання середньозважених відстаней як інтегрального логістичного показника дає змогу адекватно оцінити економічну ефективність різних схем транспортування. Серед трьох досліджених схем доставки будівельних матеріалів найменші витрати спостерігаються при постачанні безпосередньо від заводу залізобетонних конструкцій (Схема 3). У цьому випадку транспортні витрати знижуються до 42,516 тис. грн., що на 41,3% менше, ніж за схемою доставки від складу будматеріалів.

Такий підхід дозволяє будівельним організаціям та органам місцевого самоврядування приймати обґрунтовані рішення щодо логістики на етапі підготовки проєктно-кошторисної документації, що, у свою чергу, сприяє ефективному використанню бюджетних ресурсів.

Практична цінність дослідження полягає у розробленні методики оцінки транспортних схем з урахуванням конкретних техніко-економічних параметрів, що може бути адаптована до інших регіонів та типів будівництва. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розширенням моделі шляхом включення мультикомпонентних постачань, варіативності тарифів, типів транспортних

засобів і сезонності перевезень, що дозволить ще точніше прогнозувати витрати у логістичних системах будівництва.

Перелік посилань

1. Войтович С. Я., Кислюк Д. Я., Ротко С. В., Ужегова О. А., Сиваченко Т. Л. Порівняння вітчизняної та зарубіжної (європейської) моделей ціноутворення в будівництві. *Сучасні технології та методи розрахунків у будівництві*. 2021. https://doi.org/10.36910/6775-2410-6208-2020-4(14)-06.

2. Герасимова О. Недоліки та шляхи модернізації системи ціноутворення в будівництві із застосуванням великих масивів даних (big data). *Economy and Society.* 2021. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-18.

3. Кадол Л. В., Федоренко Т. В., Хімченко А. В. Особливості ціноутворення продукції будівельної галузі. URL: https://cutt.ly/F6vfq12 (дата звернення: 05.05.2025).

4. Лялюк О. Г., Ратушняк О. Г. Кошторисна справа в будівництві : електронний навчальний посібник комбінованого (локального та мережного) використання [Електронний ресурс]. Вінниця : ВНТУ, 2024. 90 с. URL: https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2024/Lyaljuk_2024_90.pdf (дата звернення: 30.04.2025).

5. Юрченко О. В., Нестеренко В. Ю., Демченко В. В. Особливості складання кошторисної документації за укрупненими кошторисними нормами при визначенні вартості будівництва. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва.* 2023. № 1(30). С. 14-25. DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.14.

6. Бондаренко О. М., Гайдук О. Є. Відображення в обліку транспортно-заготівельних витрат підприємства. *Інтернаука. Серія: «Економічні науки».* 2020. № 11 (91). С. 21-24.

7. Волошко Т., Таценко О., Соларьов О. Підвищення ефективності використання транспортних засобів для аграрного виробництва. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Технічні науки.* 2022. №45. С. 135-142. DOI: https://doi.org/10.31498/2225-6733.45.2022.276274.

8. Кулакова С., Калембет А., Подкопова Д. Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. № 1(8). С. 22-29. DOI: https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-1-03.

9. Юрченко Ю. М. Витрати на транспорт і розміщення виробництва. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 29. С. 295-298.

10. Дмитрієв І.А., Левченко Я.С. *Транспортне підприємництво*: навч. посіб. Х.: ФОП Бровін О.В., 2018. 308 с.

11. Вантажні перевезення по Україні. *Укравтологістика*: Сайт. URL: https://ukrautologistic.com.ua/vantazhni-perevezennya/ (дата звернення: 30.04.2025).

References

1. Voytovych, S.Ya., Kysliuk, D.Ya., Rotko, S.V., Uzhegova, O.A. & Sivachenko, T.L. (2021), Comparison of domestic and foreign (European) pricing models in construction [Porizhniannia vitchyznianoi ta zarubizhnoi (ievropeiskoi) modelei

tsinoutvorennia v budivnytstvi], *Modern technologies and methods of calculations in construction*. DOI: https://doi.org/10.36910/6775-2410-6208-2020-4(14)-06.

2. Herasymova, O. (2021), Disadvantages and ways to modernise the pricing system in construction using large data sets (big data) [Nedoliky ta shliakhy modernizatsii systemy tsinoutvorennia v budivnytstvi iz zastosuvanniam velykykh masyviv danykh (big data)], *Economy and Society*. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-18.

3. Kadol, L.V., Fedorenko, T.V. & Khimchenko, A.V. Features of pricing of products of the construction industry [Osoblyvosti tsinoutvorennia produktsii budivelnoi haluzi], available at : https://cutt.ly/F6vfq12 [last accessed 5 May 2025].

4. Lialiuk, O.H. & Ratushniak, O.H. (2024), *Estimating in construction: an electronic textbook for combined (local and network) use* [Koshtorysna sprava v budivnytstvi: elektronnyi navchalnyi posibnyk kombinovanoho (lokalnoho ta merezhnoho) vykorystannia], Vinnytsia: VNTU, 90 p., available at : https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2024/Lyaljuk_2024_90.pdf (last accessed 30 April 2025).

5. Yurchenko, O.V., Nesterenko, V.Yu. & Demchenko, V.V. (2023), Features of preparation of estimate documentation according to the enlarged estimate norms in determining the cost of construction [Osoblyvosti skladannia koshtorysnoi dokumentatsii za ukrupnenymy koshtorysnymy normamy pry vyznachenni vartosti budivnytstva], *Problems and prospects of entrepreneurship development,* 1(30), P. 14-25. DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.14.

6. Bondarenko, O.M. & Haiduk, O.Ye. (2020), Reflection in the accounting of transport and procurement costs of the enterprise [Vidobrazhennia v obliku transportno-zahotivelnykh vytrat pidpryiemstva], *Internauka. Series: "Economic Sciences"*, No.11(91), P. 21-24.

7. Voloshko, T., Tatsenko, O. & Solariov, O. (2022), Increasing the efficiency of the use of vehicles for agricultural production [Pidvyshchennia efektyvnosti vykorystannia transportnykh zasobiv dlia ahrarnoho vyrobnytstva*], Bulletin of the Priazovsky State Technical University. Series: Technical Sciences,* No.45, P. 135-142. DOI: https://doi.org/10.31498/2225-6733.45.2022.276274.

8. Kulakova, S., Kalembet, A. & Podkopova, D. (2023), Peculiarities of formation of logistics costs of enterprises under martial law [Osoblyvosti formuvannia lohistychnykh vytrat pidpryiemstv v umovakh voiennoho stanu], *Financial and credit systems: development prospects*, No.1(8), P. 22-29. DOI: https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-1-03.

9. Yurchenko, Yu.M. (2010), Costs of transport and location of production [Vytraty na transport i rozmishchennia vyrobnytstva], *Bulletin of Transport and Industry Economics*, No.29, P. 295-298.

10. Dmytriiev, I.A. & Levchenko, Ya.S. (2018), *Transport entrepreneurship: a textbook* [Transportne pidpryiemnytstvo: navchalnyi posibnyk], SI Brovin O.V. Kharkiv, 308 p.

11. Freight transportation in Ukraine. *Ukravtologistics*: Website, available at : https://ukrautologistic.com.ua/vantazhni-perevezennya/ (last accessed 30 April 2025).

РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 658.5.012.4; JEL Classification D24, R42

Деділова Т.В., Юрченко О.В., Соларьов О.О., Савойський О.Ю.

ВПЛИВ ТРАНСПОРТНИХ СХЕМ ПОСТАЧАННЯ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ НА ЗАГАЛЬНУ КОШТОРИСНУ ВАРТІСТЬ БУДІВНИЦТВА

Мета. Метою статті є обґрунтування вибору найбільш економічно доцільної схеми транспортування будівельних матеріалів до об'єктів будівництва міської інфраструктури шляхом визначення середньозважених відстаней перевезення та розрахунку відповідних транспортних витрат. Дослідження спрямоване на розроблення методичного підходу до техніко-економічного аналізу альтернативних логістичних схем з метою мінімізації витрат на доставку матеріалів, які інтегруються до загальної кошторисної вартості будівництва. ***Методика дослідження.*** В роботі використано: системний підхід – для аналізу логістичних процесів у будівництві; метод статистичного аналізу – для розрахунку середньозважених відстаней; порівняльний аналіз – для оцінки ефективності альтернативних схем транспортування. ***Результати.*** У результаті дослідження обґрунтовано методичний підхід до вибору економічно доцільної транспортної схеми доставки будівельних матеріалів на об'єкти міської інфраструктури шляхом розрахунку середньозважених відстаней перевезень і відповідних транспортних витрат. Установлено, що оптимізація транспортної логістики дозволяє знизити витрати до 41,3% порівняно з найменш ефективною схемою, що підвищує економічну ефективність реалізації будівельних проєктів за бюджетні кошти.

Наукова новизна. У дослідженні запропоновано підхід до визначення оптимальної логістичної схеми постачання будівельних матеріалів, заснований на розрахунку середньозваженої відстані з урахуванням обсягів перевезень, що дозволяє на етапі планування будівництва інтегрувати обґрунтовані транспортні витрати у загальну кошторисну вартість об'єкта і таким чином підвищує точність бюджетування й економічну ефективність реалізації будівельних проєктів. ***Практична значущість.*** Запропонований підхід дозволяє підприємствам більш точно обґрунтовувати транспортні витрати при доставці будівельних матеріалів, що сприятиме зниженню загальної собівартості будівництва та підвищенню конкурентоспроможності.

***Ключові слова*:** схема постачання, транспортна система, кошторисна вартість, транспортні витрати, автомобільні дороги, вантажні перевезення

UDC 658.5.012.4; JEL Classification D24, R42

Dedilova T., Yurchenko O., Solarov O., Savoiskyi O. THE IMPACT OF TRANSPORT SCHEMES FOR THE SUPPLY OF CONSTRUCTION MATERIALS ON THE TOTAL ESTIMATED COST OF CONSTRUCTION

Purpose. The purpose of this article is to justify the selection of the most economically viable transportation scheme for delivering construction materials to urban infrastructure sites by calculating weighted average transport distances and corresponding transport costs. The research focuses on developing a methodological approach to the techno-economic analysis of alternative logistics schemes to minimize material delivery expenses, which are integrated into the total estimated construction cost. ***Methodology of research.*** The study applies a systemic approach to analyze logistics processes in construction, statistical analysis to determine weighted average distances, and comparative analysis to assess the efficiency of alternative transportation schemes. ***Results.*** The research substantiates a methodological approach for selecting the most cost-effective transport scheme for delivering construction materials to urban infrastructure facilities. This is achieved through the calculation of weighted average transport distances and corresponding costs. It is established that optimizing transport logistics can reduce expenses by up to 41.3% compared to the least efficient scheme, thereby enhancing the economic efficiency of construction projects funded by public budgets. ***Originality***. The study proposes a new approach to identifying the optimal logistics scheme for supplying construction materials, based on calculating the weighted average distance while considering transportation volumes. This allows for the integration of substantiated transport costs into the overall construction estimate during the planning stage, improving budget accuracy and project cost-efficiency. ***Practical value.*** The proposed approach enables construction enterprises to more accurately justify transportation costs associated with material delivery, contributing to lower total construction costs and increased competitiveness.

***Keywords*:** supply scheme, transport system, estimated cost, transportation costs, highways, freight transport

Відомості про авторів / About the Authors

Деділова Тетяна Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: dedilova@ukr.net; ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3924-979X. Моб. +38(050) 281-83-28.

Dedilova Tetiana – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

Юрченко Оксана Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, Сумський національний аграрний університет, доцент кафедри будівництва та експлуатації будівель, доріг та транспортних споруд, м. Суми, Україна; e-mail: ou_8211@ukr.net; ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6498-2339. Моб. +38(066) 716-76-80.

Yurchenko Oksana – PhD in Economics, Associate Professor, Sumy National Agrarian University, Associate Professor of the Department of Construction and Operation of Buildings, Roads and Transport Facilities, Sumy, Ukraine.

Соларьов Олександр Олексійович – кандидат технічних наук, доцент, Сумський національний аграрний університет, декан факультету будівництва та транспорту, м. Суми, Україна; e-mail: solarov.oleksandr@snau.edu.ua; ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1485-0685. Моб. +38(095) 708-85-65.

Solarov Oleksandr – PhD (Engineering), Associate Professor, Sumy National Agrarian University, Dean of the Faculty of Civil Engineering and Transport, Sumy, Ukraine.

Савойський Олександр Юрійович – кандидат технічних наук, доцент, Сумський національний аграрний університет, завідувач кафедри транспортних технологій, м. Суми, Україна; e-mail: oleksandr.savoiskyi@snau.edu.ua; ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6459-4931. Моб. +38(097) 655-37-78.

Savoiskyi Oleksandr – Candidate of Science (Engineering), Associate Professor, Sumy National Agrarian University, Head of Department of Transport Technologies, Sumy, Ukraine.

УДК: 338.47 DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2025.34.103
JEL Classification: L98

ВІД ЗВИЧАЙНИХ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ТРАНСПОРТНИХ СИСТЕМ ДО ТРАНСПОРТНИХ СИСТЕМ ЗІ ШТУЧНИМ ІНТЕЛЕКТОМ

Бабайлов В. К., канд. екон. наук, доцент
Деділова Т.В., канд. екон. наук, доцент
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Постановка проблеми. В останні роки, у зв'язку з значними успіхами у розробці інтелектуальних транспортних систем (ІТС), виникли й нові проблеми, зокрема проблема недостатньо високого рівня ефективності як знань щодо ІТС, так й практики їх впровадження. Зазначимо, що в ІТС суб'єктами виступають в основному фахівці в галузі інженерії, механіки, технології, техніки, але не методологи. Тому в ІТС основному переважають технічні, технологічні засоби, а використання методик та методологій обмежене. Тому доповнення технологічних засобів ІТС методологічними стає актуальною проблемою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розв'язання зазначеної проблеми передбачає, насамперед, аналіз її висвітлення у науковій літературі, результати якого засвідчили наступне

Так, у праці [1] підкреслюється, що з урахуванням світового досвіду розвиток інтелектуальних транспортних систем є одним із найефективніших напрямів подолання актуальних транспортних викликів як в урбанізованому, так і в міжміському середовищі.

Серед інших публікацій окремі автори акцентують увагу на необхідності оцінки ролі штучного інтелекту (ШІ) як важливого засобу вдосконалення інтелектуальних транспортних систем. Зокрема, у праці [2] зазначено: «Тепер штучний інтелект стає необхідним компонентом у різних країнах світу, здатним революціонізувати галузі та вирішувати складні завдання. Завдяки сучасним технологіям, обсягам даних та постійному вдосконаленню алгоритмів, штучний інтелект стає не просто інструментом, а й частиною нашого повсякденного життя».

Разом із тим, попри визнання високої ролі ШІ як засобу модернізації ІТС та поширений оптимізм щодо зростання його значущості, слід зазначити, що цей інструмент здебільшого розглядається лише як технічний або технологічний компонент. У цьому контексті публікація [3] суттєво відрізняється, де вже є спроби виправдати необхідність доповнення технологічних засобів вдосконалення ІТС методологічними. Ось як це доводять його автори: «Інтелектуальні транспортні системи (далі – ІТС) є важливим елементом сучасної транспортної системи будь-якого успішного міста у світі. ІТС виникли на стику зростаючого транспортного попиту громадян та розвитку інформаційних технологій ... тобто ідея тут досить проста, як і власне для будь-якої автоматизації та цифровізації: ми беремо умовно аналоговий процес,

скажімо, автобусних перевезень; досліджуємо його сильні та слабкі сторони; а потім пропонуємо інформаційну систему, що забезпечить досягнення однієї з визначених цілей, зазвичай, пов'язаних з економією ресурсів та підвищення операційної ефективності».

У публікації [3] подається критична оцінка стану розвитку інтелектуальних транспортних систем в Україні. Автори зауважують: «Про ІТС в Україні багато говорять, та мало хто має реальний досвід їх впровадження. Бо ІТС – це не USB-зарядки на зупинках громадського транспорту, не усюдисущі камери зовнішнього спостереження і навіть не "розумний світлофор"... ІТС – це комплексна система, що дозволяє вирішувати поставлені задачі та досягати економічного й екологічного ефекту для транспортної системи міста». У цьому контексті комплексність ІТС інтерпретується як поєднання технологічного та методологічного підходів. Крім того, у [3] звертається увага на відсутність чітко визначених норм і стандартів щодо ІТС в Україні. Автори наголошують: «Для ІТС в Україні немає чітких норм та стандартів. Ба більше: у будь-якій нараді, присвяченій ІТС, її учасники можуть уявляти під цим визначенням різні, а подекуди навіть протилежні речі».

За словами авторів [3], «...ІТС можна умовно поділити на дві складові: системи аналізу та системи управління. Системи аналізу – це «мозок» (або верхній рівень) ІТС, а системи управління – відповідно, «тіло, руки і ноги» (виконавчий рівень) ІТС». Очевидно, що система аналізу репрезентує методологічну складову, тоді як система управління – технологічну. Такий підхід підтверджується й у роботі [5], де зазначається: «У ІТС системи управління включають: світлофори; інформаційні дисплеї; змінні дорожні знаки; пристрої для паркування».

Водночас у [3] акцентується на критично важливому аспекті – дефіциті системного підходу у вітчизняній практиці: «При цьому, у вітчизняній практиці є приклади, коли міста йдуть до реалізації тільки однієї складової ІТС або навіть лише одного компоненту цієї складової. У такому разі втрачається комплексність системи, а отже, не варто очікувати досягнення цілей, поставлених перед ІТС». У цьому контексті відсутність комплексності передусім слід розуміти як брак методологічного забезпечення, що, своєю чергою, знижує ефективність функціонування ІТС у цілому.

Невирішені складові загальної проблеми. Отже, в літературі ІТС насправді визначаються, розуміються, головним чином, з точки зору вдосконалення не стільки методологій, скільки технологій. Таким чином, навіть автори [3], в яких висловлюється думка про необхідність комплексного підходу в організації ІТС, тобто використання як технологій, так і методологій у їх тісної єдності, але навіть й вони все ще залишаються прихильниками використання в основному технологій в ІТС. Отже, аналіз літератури дійсне підтверджує, що поширення використання методологій в ІТС залишається невирішеною проблемою.

Формулювання мети статті. Метою статті є підвищення ефективності функціонування інтелектуальних транспортних систем (ІТС) шляхом доповнення їх технологічної складової методологіями, здатними забезпечити

досягнення цільових показників з мінімальними витратами. На думку авторів, такою методологією може стати підхід, заснований на використанні логістичних методик. Тому для досягнення цієї мети необхідне вирішити відповідні задачі: визначити недоліки сучасного стану самої логістики; обґрунтувати істинний сенс основного закону логістики; встановити процедури впровадження саме методик логістики в практику ІТС.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для вирішення визначених задач було проведено аналіз і оцінку значного репрезентативного дослідницького матеріалу.

У процесі розв'язання першої дослідницької задачі – визначення недоліків сучасного стану логістики – було проаналізовано низку наукових підходів до трактування поняття «логістика». Це дало підстави стверджувати, що в більшості випадків і досі бракує чіткого уявлення про основний закон логістики (ОЗЛ), а отже, й про сутнісну природу логістики як форми організації специфічних методик – логістичних методик.

Так, у публікації [4] автори взагалі не апелюють до логістичних методик. Логістика трактується як загальний процес управління потоками ресурсів: «Логістика – це загальний процес управління тим, як ресурси купуються, зберігаються та транспортуються до кінцевого пункту призначення. Управління логістикою включає ідентифікацію потенційних дистриб'юторів та постачальників, а також визначення їх ефективності та доступності». У цьому контексті менеджерів із логістики прямо названо логістиками.

Додатково у [4] зазначається: «Логістика спочатку була військовим терміном, який використовувався для позначення того, як військовослужбовці отримують, зберігають і переміщують обладнання та припаси. Нині цей термін широко застосовується в бізнес-середовищі, зокрема у виробничому секторі, для опису процесів оброблення та переміщення ресурсів у межах ланцюгів постачання».

Таким чином, у наведеному визначенні логістика зводиться переважно до функціонально-операційного рівня, без належного врахування її методологічної складової та без посилання на логістичні методики як специфічні інструменти управління.

У публікації [5] розглядається значний спектр аспектів, пов'язаних із логістикою: її значущість, історичні передумови, етапи розвитку тощо. Автори зазначають: «Поняття логістики, яким ми його знаємо сьогодні, має багату історію, що налічує багато століть. Сам термін «логістика» зародився у військовій сфері, але з часом його застосування поширилося на різні галузі та сектори… Етимологічно термін "логістика" походить від грецького слова "logistikē", що означало практичну арифметику, пов'язану з розрахунком військових поставок. У військовому контексті логістика охоплює планування, організацію та координацію ресурсів, транспортування і технічне обслуговування для забезпечення безперебійного функціонування військових операцій».

У цій самій публікації зроблено також спробу визначити сутність і основну мету логістики: «По суті, логістика – це мистецтво та наука управління

потоком товарів, енергії, інформації та інших ресурсів від точки походження до точки споживання. Йдеться про те, щоб доставити потрібну річ, у правильній кількості, у правильному стані, в потрібному місці та в потрібний час… Основна мета логістики – задовольнити потреби клієнтів ефективно».

Проте, як буде обґрунтовано далі в цьому дослідженні, така інтерпретація не відображає справжню сутність і мету логістики. Вона лише описує прикладну функцію логістики як інструмента обслуговування, залишаючи поза увагою її методологічний потенціал та основний логістичний закон як основу формування цілісних управлінських систем.

У публікації [6] логістика також визначається виключно в межах операційних функцій, без посилання на власні методики: «Логістика – це структура планування, яка дозволяє підприємствам зберігати та транспортувати свої товари клієнтам. Вона охоплює закупівлі, управління запасами, дистрибуцію, складування, транспортування, пакування та управління ризиками. Для малого та середнього бізнесу, особливо в секторі електронної комерції, логістика має розглядатися як важлива для зниження витрат, збереження конкурентоспроможності та своєчасного постачання продукції клієнтам».

Схожий підхід спостерігається й у джерелі [7], де логістика трактується як сукупність процесів переміщення та координації ресурсів: «Логістика відноситься до процесу зберігання, координації та переміщення ресурсів до місця призначення за потребою».

У публікації [8] логістика розглядається як функція транспортування та зберігання: «Логістика відноситься до переміщення товарів з точки А до точки В, що тягне за собою дві функції: транспорт та складування. Загальний ланцюг поставок – це мережа підприємств та організацій, що працюють у послідовності процесів, включаючи логістику, для виробництва та розповсюдження товарів».

Подібну позицію демонструє й джерело [9], де логістика визначається через сукупність ключових компонентів: «Ключові компоненти логістики включають транспорт, складування, управління інвентаризацією, замовлення та управління інформацією. Кожен із цих елементів відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективної доставки продукції».

Таким чином, узагальнений висновок полягає в тому, що в усіх проаналізованих джерелах логістика розглядається переважно як інструмент прикладного рівня, орієнтований на забезпечення функціонування ланцюгів постачання. Водночас автори цих джерел не апелюють до основного закону логістики (ОЗЛ), що свідчить про відсутність у сучасній літературі цілісного методологічного бачення логістики як системи спеціалізованих управлінських методик.

У процесі вирішення другої дослідницької задачі доцільно зробити принципове зауваження: саме у роботі [10] піддано критичному переосмисленню стійку, традиційну, проте методологічно хибну інтерпретацію логістики. Відповідно, автори вважають за необхідне використовувати логістику виключно в межах нового концептуального визначення, запропонованого в [10] порівняно нещодавно – у 2020 році.

Створення основного закону логістики (ОЗЛ) стало можливим завдяки існуванню відомого логістичного принципу 20/80, відкритого ще у 1896 році видатним італійським економістом і соціологом Вільфредо Парето [11]. Водночас слід зауважити, що сам Парето спочатку не усвідомлював, що принцип 20/80 є прикладом логістичної методики й лише одним із багатьох інструментів, які можуть бути інтерпретовані в межах цілісної логістичної методології.

Проте лише однієї логістичної методики 20/80 виявилося недостатньо для повноцінного формування основного закону логістики (ОЗЛ). У зв'язку з цим у роботі [10] було ідентифіковано ще дві ключові приватні логістичні методики – «100/100» та «0/0», що суттєво розширило методологічну основу. Додатково було залучено також методики «10/70» та «5/50», відкриті раніше, у 2011 році.

Саме екстраполяція зазначених логістичних закономірностей дала змогу обґрунтувати та синтезувати ОЗЛ як універсальний методологічний принцип, придатний до застосування в різних сферах логістичного управління. Графічне представлення основного закону логістики подано на рис. 1 у вигляді відповідної кривої.

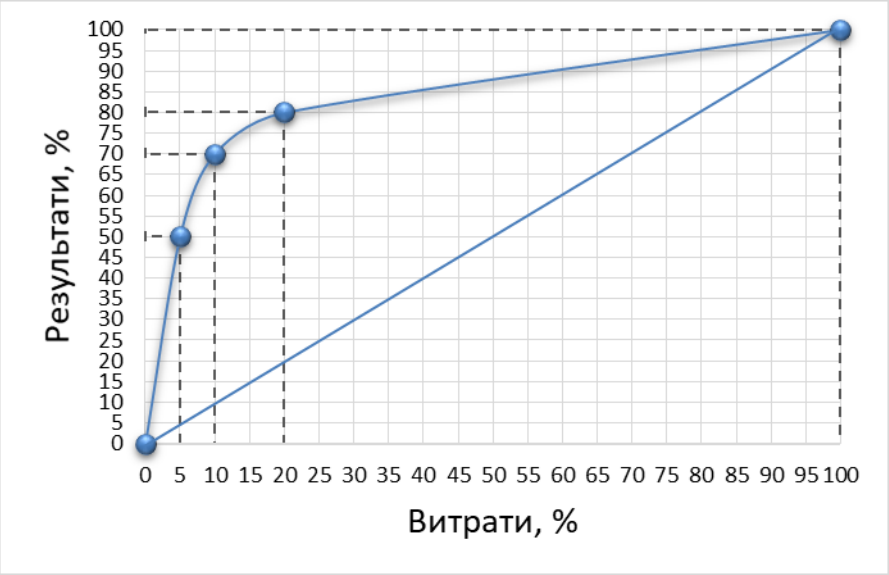

Рис. 1. Графічна інтерпретація основного закону логістики
(авторська розробка)

З цього випливає, що основний закон логістики (ОЗЛ) є результатом узагальнення усіх приватних логістичних закономірностей. Водночас, сама крива ОЗЛ слугує універсальною моделлю, яка дозволяє не лише пояснити відомі методики (такі як 20/80, 10/70, 5/50, 0/0, 100/100), але й виводити нові, потенційно ефективні логістичні підходи.

У межах такого підходу як витрати, так і результати визначаються у відсотковому вираженні. Наприклад, 5% витрат означають залучення 5% найвагоміших факторів відповідної ієрархії, що здатні забезпечити результат, який суттєво перевищує ці витрати. Очевидно, що зі збільшенням частки витрат зростає й потенційний результат, однак саме логістичний ефект полягає в оптимальному виділенні й організації лише найбільш значущих чинників.

Таким чином, суть логістики полягає у побудові ієрархії витрат і виокремленні критично важливих елементів, що забезпечують максимальний результат при мінімальних витратах. У разі відсутності такої організації, логістика втрачає свою сутність і перетворюється на сукупність окремих операцій без стратегічного ефекту.

На рис. 1 наведено також ситуацію, за якої відсутня організація ієрархії витрат – її ілюструє пряма лінія, що репрезентує т.зв. «не логістику». Порівняння логістичної кривої з прямою нелогістики дає змогу кількісно визначити величину логістичного ефекту.

Очевидно, що у випадку, який відповідає методиці «100/100», логістичний ефект дорівнює нулю. Це пояснюється тим, що при залученні 100% витрат (тобто всіх можливих ресурсів незалежно від їх значущості) досягається 100% результату, однак без будь-якої оптимізації чи вибору ключових чинників. На відміну від цього, в інших ділянках логістичної кривої враховуються лише найвагоміші елементи витратної ієрархії, що забезпечує перевищення результату над витратами – тобто створює логістичний ефект.

Окрема увага приділяється також крайній точці «0/0», яка має інтерпретацію як відсутність витрат – відсутність результатів. Цей граничний випадок підкреслює причинно-наслідковий зв'язок між інвестиціями ресурсів і досягненням ефективності в логістичних процесах.

Важливим аспектом є визначення способу розрахунку логістичного ефекту. Його суть полягає в порівнянні результатів, отриманих за умов використання логістичних методик, із результатами, що досягаються без них. Таке порівняння відображається на графіку як зіставлення логістичної кривої з умовною прямою «не логістики».

Наприклад, за відсутності логістики 60% витрат забезпечують приблизно 60% результату. Натомість, при впровадженні логістичних методик ті самі 60% витрат здатні забезпечити вже близько 90% результату. Різниця між цими значеннями – 90% - 60% = 30% – і становить логістичний ефект, який також можна інтерпретувати як логістичний прибуток або логістичну ренту.

Вирішення третьої задачі даної статті – організація практичного використання методик логістики в ІТС – базується на результатах, отриманих у процесі розв'язання перших двох задач. Воно відповідає на ключове питання: як саме впровадити Основний закон логістики (ОЗЛ) у практику інтелектуальних транспортних систем. Для цього слід виконати такі кроки.

По-перше, необхідно визначити об'єкт та предмет вдосконалення. Об'єктом може бути будь-яка з чотирьох основних сфер ІТС – екологія, безпека, якість або комфорт – як цільове поле застосування ОЗЛ. Предметом вдосконалення виступають фактори, що впливають на кожну з цих сфер, точніше – їхні кількісні значення.

По-друге, встановлюється ієрархія факторів, тобто послідовність їхнього зважування у відсотках. Ця умова є необхідною для вибору та впровадження конкретних приватних методик логістики і, загалом, для ефективного застосування ОЗЛ у процесах вдосконалення ІТС.

По-третє, для впровадження ОЗЛ та досягнення логістичного ефекту необхідно оцінити фінансові можливості суб'єкта та врахувати витрати на оплату праці, пов'язані з реалізацією конкретної приватної методики логістики у вибраній сфері ІТС. Так, для суб'єктів з обмеженими ресурсами доцільно обирати методики з мінімальними витратами, наприклад, методику логістики 5/50. У свою чергу, організації з більшими фінансовими можливостями можуть використовувати методики 10/70, 20/80 та інші, більш ресурсоємні.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, результатами проведеного дослідження є:

– детальне визначення ключових недоліків сучасного стану логістики, що виявило відсутність комплексного методологічного підходу та неврахування основного закону логістики в існуючих практиках;

– обґрунтування істинного сенсу логістики через формулювання та застосування Основного закону логістики, який інтегрує різні приватні методики і дозволяє системно оцінювати витрати та результати у логістичних процесах;

– розробка і впровадження чітких процедур інтеграції методик логістики у практику інтелектуальних транспортних систем, що дає змогу підвищити їх ефективність шляхом оптимізації організації витрат і підвищення результативності;

– визначення новизни та практичної значущості отриманих результатів, які не тільки розширюють теоретичні основи логістики, а й мають безпосереднє застосування в розвитку інтелектуальних транспортних систем з урахуванням сучасних технологічних і методологічних викликів.

Логічним продовженням дослідження стало формулювання основного висновку: посилення методичного аспекту в традиційних інтелектуальних транспортних системах виступає не лише як необхідний етап їх вдосконалення, а й як визначальний крок переходу до нової генерації транспортних систем зі штучним інтелектом (ТСШІ). Такий перехід забезпечить більш глибоку інтеграцію технологій і методик, що дозволить суттєво підвищити якість, безпеку, екологічність та комфорт транспортних послуг.

Впровадження основного закону логістики в практику ІТС відкриває нові перспективи для оптимізації управління ресурсами та прийняття обґрунтованих рішень, що мають значний економічний та соціальний ефект. Надалі це створює платформу для подальших досліджень у сфері штучного інтелекту, який може слугувати не тільки технологічним інструментом, а й комплексною методологією управління транспортними системами нового покоління.

Таким чином, результати даного дослідження є важливим внеском у розвиток теорії та практики інтелектуальних транспортних систем і відкривають шлях до більш ефективного та стійкого функціонування транспортних мереж майбутнього.

Перелік посилань

1. Біліченко Н. О., Цимбал С. В., Крупський Я. Ю. *Світовий досвід розвитку інтелектуальних транспортних систем*. Вінниця: ВНТУ, 2018. URL:

https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/21469/5175.pdf?sequence=3 (дата звернення: 10.05.2025).

2. Еволюція штучного інтелекту (ШІ): Визначні моменти в історії та застосування. *Cases* : Сайт. URL: https://cases.media/en/article/evolyuciya-shtuchnogo-intelektu-shi-viznachni-momenti-v-istoriyi-ta-zastosuvannya?srsltid=AfmBOoo4cJFblALyXDR3KL72eOM-5L7pPDgD-Fx2eppdNsXYdW9gfecK (дата звернення: 10.05.2025).

3. Інтелектуальні транспортні системи. *ПроМобільність* : Сайт. URL: https://pro-mobility.org/intelektualni-transportni-systemy/ (дата звернення: 10.05.2025).

4. Kenton Will. Logistics: What It Means and How Businesses Use It. *Investopedia* : Website. URL: https://www.investopedia.com/terms/l/logistics.asp (access date: 10.05.2025).

5. Що таке логістика? *Укравтологістика* : Сайт. URL: https://ukrautologistic.com.ua/en/what-is-logistics/ (access date: 10.05.2025).

6. What is logistics? Meaning, processes, functions and examples. *DHL* : Website. URL: https://www.dhl.com/discover/en-us/global-logistics-advice/import-export-advice/what-is-logistics#:~:text=Logistics%20refers%20to%20the%20planning,transportation%2C%20packaging%20and%20risk%20management (access date: 10.05.2025).

7. What Is Logistics? Meaning, Benefits and Examples. *Shopify* : Website. URL: https://www.shopify.com/blog/what-is-logistics (access date: 10.05.2025).

8. Jenkins Abby. What is logistics? Importance, benefits and examples. *NetSuite* : Website. URL: https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/logistics.shtml (access date: 10.05.2025).

9. Maday Josh. What is logistics: Definition, types, benefits. *The future of commerce* : Website. URL: https://www.the-future-of-commerce.com/2023/01/09/what-is-logistics-definition/ (access date: 10.05.2025).

10. Бабайлов В. К., Приходько Д. О. Встановлення основного закону логістики. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. № 2 (25). С. 17-25.

11. Закон Парето або принцип 20/80. Biznesua : Сайт. URL: https://biznesua.com.ua/zakon-pareto-abo-printsip-20-80/ (дата звернення: 10.05.2025).

References

1. Bilichenko, N.O., Tsymbal, S.V. and Krupskyi, Y.Y. (2018), *World experience in the development of intelligent transport systems*. Vinnytsia: VNTU. Available at: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/21469/5175.pdf?sequence=3 (accessed 10 May 2025).

2. Cases, *The evolution of artificial intelligence (AI): Key milestones in history and application*, available at: https://cases.media/en/article/evolyuciya-shtuchnogo-intelektu-shi-viznachni-momenti-v-istoriyi-ta-zastosuvannya?srsltid=AfmBOoo4cJFblALyXDR3KL72eOM-5L7pPDgD-Fx2eppdNsXYdW9gfecK (accessed 10 May 2025).

3. Pro-Mobility, *Intelligent Transport Systems*, available at: https://pro-mobility.org/intelektualni-transportni-systemy/ (accessed 10 May 2025).

4. Kenton, W., *Logistics:* What it means and how businesses use it, *Investopedia*, available at: https://www.investopedia.com/terms/l/logistics.asp (accessed 10 May 2025).

5. UkrAvtoLogistics, *What is logistics?* Available at: https://ukrautologistic.com.ua/en/what-is-logistics/ (accessed 10 May 2025).

6. DHL, *What is logistics? Meaning, processes, functions and examples*, available at: https://www.dhl.com/discover/en-us/global-logistics-advice/import-export-advice/what-is-logistics (accessed 10 May 2025).

7. Shopify, What is logistics? *Meaning, benefits and examples*, available at: https://www.shopify.com/blog/what-is-logistics (accessed 10 May 2025).

8. Jenkins, A., What is logistics? Importance, benefits and examples, *NetSuite*, available at: https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/logis
tics.shtml (accessed 10 May 2025).

9. Maday, J., (2023), What is logistics: Definition, types, benefits, *The Future of Commerce*, vailable at: https://www.the-future-of-commerce.com/2023/01/09/
what-is-logistics-definition/ (accessed 10 May 2025).

10. Babailov, V.K. and Prykhodko, D.O. (2020), Establishment of the basic law of logistics*, Problems and Prospects of Entrepreneurship Development*, No.(2)25, P. 17-25.

11. BiznesUA, *Pareto Law or 20/80 Principle*, available at: https://biznesua.com.ua/zakon-pareto-abo-printsip-20-80/ (accessed 10 May 2025).

РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 338.47; JEL Classification L98

Бабайлов В. К., Деділова Т.В. **ВІД ЗВИЧАЙНИХ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ТРАНСПОРТНИХ СИСТЕМ ДО ТРАНСПОРТНИХ СИСТЕМ ЗІ ШТУЧНИМ ІНТЕЛЕКТОМ**

Мета. Метою статті є підвищення ефективності функціонування інтелектуальних транспортних систем (ІТС) шляхом доповнення їх технологічної складової методологіями, здатними забезпечити досягнення цільових показників з мінімальними витратами. На думку авторів, такою методологією може стати підхід, заснований на використанні логістичних методик. Тому для досягнення цієї мети необхідне вирішити відповідні задачі: визначити недоліки сучасного стану самої логістики; обґрунтувати істинний сенс основного закону логістики; встановити процедури впровадження саме методик логістики в практику ІТС. ***Методика дослідження.*** Стаття ґрунтується на використанні методики історичного-логічного Гегеля (коротко – методика Час); методики 2С70; методики ВЄО (все є організація); методу аналогії; методу теоретичного узагальнення. ***Результати***. В роботі визначено ключові недоліки сучасного стану логістики, що виявило відсутність комплексного методологічного підходу та неврахування основного закону логістики в існуючих практиках; обґрунтовано істинний сенс логістики через формулювання та застосування основного закону логістики, який інтегрує різні приватні методики і дозволяє системно оцінювати витрати та результати у логістичних процесах; розроблено і впроваджено чіткі процедури інтеграції методик логістики у практику інтелектуальних транспортних систем, що дає змогу підвищити їх ефективність шляхом оптимізації організації витрат і підвищення результативності; визначено новизну та практичну значущість отриманих результатів, які не тільки розширюють теоретичні основи логістики, а й мають безпосереднє застосування в розвитку інтелектуальних транспортних систем з урахуванням сучасних технологічних і методологічних викликів. ***Наукова новизна.*** Вперше визначений засіб подолання недоліків ІТС, як посилення, доповнення технічних аспектів ІТС методичними. ***Практична значущість.*** Отримані результати сприятимуть поглибленню рівня знань щодо ІТС і, як наслідок, підвищенню ефективності використання їх на практики.

Ключові слова: методики, методології, техніки, технології; інтелектуальні транспортні системи; логістика, штучний інтелект.

UDC 338.47; JEL Classification L98

Babailov V., Dedilova T. FROM CONVENTIONAL INTELLIGENT TRANSPORT SYSTEMS TO TRANSPORT SYSTEMS WITH ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Purpose. The aim of the article is to enhance the efficiency of intelligent transport systems (ITS) by complementing their technological components with methodologies capable of achieving target performance indicators at minimal costs. The authors propose that such a methodology can be based on the use of logistics techniques. To achieve this goal, it is necessary to solve the following tasks: identify the shortcomings of the current state of logistics itself; substantiate the true meaning of the fundamental law of logistics; and establish procedures for implementing logistics methodologies specifically within the practice of ITS. ***Methodology of research.*** The article is based on the use of Hegel's historical-logical method (briefly – the Time method), the 2C70 methodology, the EIO methodology (everything is organization), the analogy method, and the method of theoretical generalization. ***Results.*** The study identified key shortcomings of the current state of logistics, revealing the absence of a comprehensive methodological approach and neglect of the fundamental law of logistics in existing practices; it substantiated the true meaning of logistics through the formulation and application of the fundamental law of logistics, which integrates various private methodologies and allows for systemic evaluation of costs and results in logistics processes; clear procedures for integrating logistics methodologies into the practice of intelligent transport systems were developed and implemented, enabling increased efficiency through optimized cost organization and enhanced effectiveness; the novelty and practical significance of the results were determined, which not only expand the theoretical foundations of logistics but also have direct applications in the development of ITS considering contemporary technological and methodological challenges. ***Originality.*** For the first time, a means to overcome ITS shortcomings was identified, namely strengthening and complementing the technical aspects of ITS with methodological approaches. ***Practical value.*** The obtained results will contribute to a deeper understanding of ITS and, consequently, improve their practical application efficiency.

Keywords: methodologies, methods, techniques, technologies; intelligent transport systems; logistics; artificial intelligence.

Відомості про авторів / About the Authors

Бабайлов Василь Кузьмич – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: super_super-kod@ukr.net; ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1451-7222. Моб. +380501392776.

Babailov Vasil – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

Деділова Тетяна Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: dedilova@ukr.net; ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3924-979X. Моб. +380502818328.

Dedilova Tetiana – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

УДК 658.5.012.4 DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2025.34.115
JEL Classification: D24, R42

РОЛЬ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УПРАВЛІННІ ВИТРАТАМИ НА БУДІВНИЦТВО

Юрченко О.В., канд. екон. наук, доцент
Савченко О.С., канд. тех. наук, доцент
Савченко Л.Г., ст. викладач
Сумський національний аграрний університет
Токар І.І., асистент
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Постановка проблеми. В умовах зростаючої вартості будівельно-монтажних робіт та підвищених вимог до ефективності використання фінансових ресурсів у будівництві актуальності набуває питання оптимізації логістичних процесів, зокрема – транспортних схем доставки будівельних матеріалів. Одним із ключових, але недостатньо досліджених чинників формування кошторисної вартості проєкту є вибір маршрутів, засобів та умов транспортування матеріально-технічних ресурсів. Особливої уваги потребує аналіз використання автотранспорту як найгнучкішого та найпоширенішого виду доставки в будівельній галузі. Неврахування впливу транспортної інфраструктури, типів автотранспортних засобів, довжини маршрутів, часу доставки та витрат на логістику призводить до викривлення оцінки вартості проєкту та перевитрат у процесі реалізації. У цьому контексті дослідження транспортних схем автопостачання будівельних матеріалів набуває стратегічного значення для управління витратами, забезпечення конкурентоспроможності підрядних організацій та підвищення точності бюджетного планування. Таким чином, постає потреба у науковому обґрунтуванні ролі транспортної інфраструктури в структурі витрат на будівництво, а також у розробленні методичних підходів до врахування логістичних параметрів під час складання кошторисної документації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання розвитку транспортної інфраструктури в Україні стало предметом уваги низки вітчизняних науковців, серед яких слід відзначити Бабину О.Є. [1], Власову В.П. [2], Карпенка О.О. [3], Лучникову Т.П., Тарновську І.В. [4], Михайличенка К.М. [5] та інших. У своїх працях вони наголошують, що транспортна мережа України має значний потенціал для розвитку, однак її модернізація відбувається нерівномірно та з різною інтенсивністю залежно від регіонів і видів транспорту. Така ситуація створює ризики для ефективного управління логістичними витратами в будівництві, особливо на етапі планування кошторисної вартості проєктів.

Попри важливість тематики, питання обліку і контролю транспортного переміщення виробничих ресурсів будівельних підприємств рідко стає предметом цілеспрямованих наукових досліджень. У науковому просторі

переважають окремі публікації, які здебільшого стосуються обліку внутрішнього переміщення матеріальних цінностей. Так, Починок Н. та Лупійчук А. [6] обґрунтовують необхідність удосконалення процесу транспортного переміщення матеріальних ресурсів як складової підвищення точності обліку будівельних матеріалів у контексті смартбудівництва.

У свою чергу, Юрченко Ю.М. [7] підкреслює, що розмір транспортних витрат є одним із визначальних чинників при виборі місця розміщення промислових об'єктів із виробництва будівельних матеріалів. Дослідники Гуменна-Дерій М. та Дерій В. [8] детально проаналізували вплив транспортних витрат у системі логістичного забезпечення будівництва на організацію та методику бухгалтерського обліку.

Невирішені складові загальної проблеми. Аналіз наукових джерел свідчить про наявність окремих фундаментальних і прикладних напрацювань щодо транспортного забезпечення будівництва. Водночас, комплексні дослідження впливу транспортних схем автопостачання на формування кошторисної вартості будівельного проєкту залишаються обмеженими, що й обумовлює наукову новизну та актуальність обраного напряму дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування ролі транспортної інфраструктури, зокрема автотранспортних схем постачання будівельних матеріалів, у процесі формування та оптимізації кошторисної вартості будівельного проєкту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фактори, що впливають на вартість транспортування матеріалів до будівельно-монтажних організацій, часто фіксуються в офіційних документах, таких як відомості про джерела комплектування, відстані та способи транспортування будівельних вантажів, а також схеми маршрутів транспортування. Цей документ служить ключовим довідником для планування логістики та оцінки витрат, окреслюючи критичні змінні, які впливають на витрати на транспортування.

Відповідно до типового положення про планування, облік і калькулювання вартості будівельно-монтажних робіт склад і класифікація витрати, що включаються до загальної вартості будівельних об'єктів, повинні включати витрати на транспортування та транспортно-експедиторські послуги. Ця постанова підкреслює важливість інтеграції транспортних витрат як критичного компонента процесу оцінки вартості будівельно-монтажних робіт.

В умовах ринкової економіки розуміння структури собівартості будівельних матеріалів є важливим для будівельних підприємств. Загальна вартість будівельних матеріалів визначається за такою формулою:

$$V_m = B + V_{tur} + N + S_{oc} + T, \quad (1)$$

де V_m – загальна вартість будівельних матеріалів, грн.;

B – ціна продажу, грн.;

V_{tur} – витрати на контейнери та упаковку, грн.;

N – націнки постачальника, грн.;

$S_{ос}$ – витрати на постачання та зберігання, грн.;

T – транспортні витрати, грн.

Транспортні витрати охоплюють усі відповідні платежі, в тому числі за навантаження, розвантаження та транспортування різними способами. На формування та оптимізацію розрахункових цін на будівельні матеріали, вироби та конструкції значний вплив мають конкретні транспортні схеми та транспортна інфраструктура регіону. Аналіз транспортних потоків і логістичних факторів, особливо в таких регіонах, як східна Україна, допомагає визначити оптимальні маршрути та методи мінімізації транспортних витрат при дотриманні вимог проекту. Цей комплексний підхід вирішує економічні проблеми транспортування будівельних матеріалів і забезпечує ефективне використання ресурсів.

Вивчення транспортних схем автотранспорту має вирішальне значення для оптимізації логістичних операцій у будівельних проектах. Різні схеми, такі як маятникові, кругові та односторонні транспортні системи (рис. 1), пропонують різноманітні переваги та недоліки, які впливають на ефективність і економічну ефективність доставки матеріалів на будівельні майданчики.

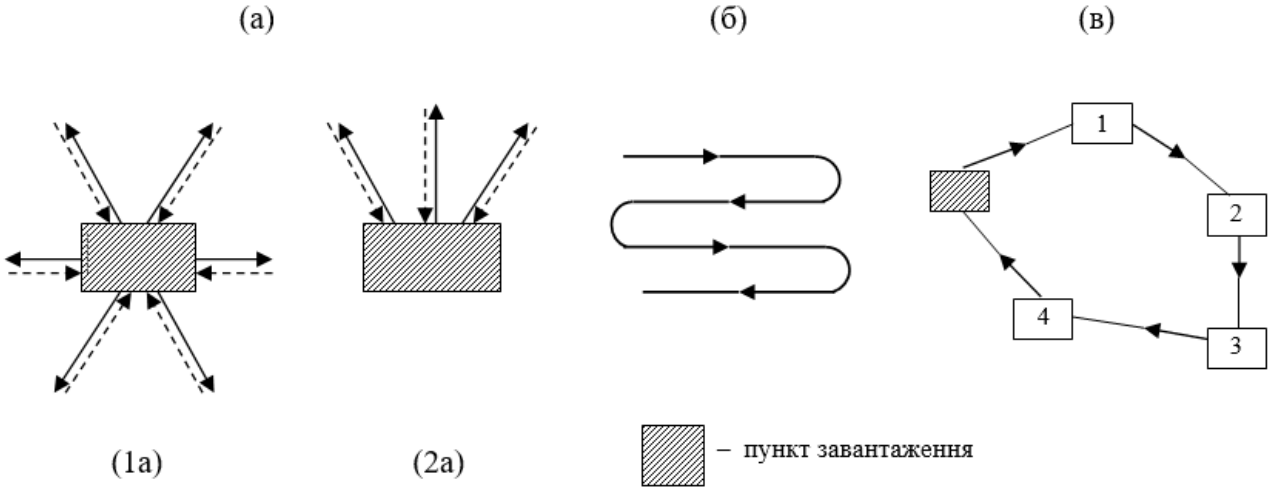

Рис. 1. Схеми руху автомобільного транспорту при доставці та переміщенні виробничих ресурсів будівельних підприємств: (а) – маятникова ((1а) – радіальна; (2а) – віяльна); (б) – одностороння; (в) – кільцева (авторська розробка за [9])

Маятникова транспортна схема, яка передбачає радіальний маршрут, коли транспортні засоби їдуть від центрального вузла до будівельного майданчика та повертаються тим самим маршрутом, є особливо вигідною, коли зворотний шлях передбачає транспортування матеріалів. Ця схема забезпечує ефективне використання транспортного засобу, перевозячи вантаж назад, таким чином зменшуючи порожні зворотні поїздки.

Однак суттєвим обмеженням маятникової схеми є її відносно низький коефіцієнт корисної роботи. Ця неефективність виникає через те, що корисне

навантаження транспортного засобу зменшується під час зворотного шляху, якщо зворотний вантаж не збалансований із вихідним навантаженням. Таким чином, цей дисбаланс ставить під загрозу операційну ефективність, що призводить до зниження продуктивності та підвищення транспортних витрат на одиницю.

Навпаки, кільцева або кільцева транспортна схема, коли транспортні засоби слідують петельним маршрутом, обслуговуючи багатьох споживачів, виявляється дуже ефективною при роботі з кількома пунктами призначення. Ця схема дозволяє автомобілям обслуговувати кілька будівельних майданчиків послідовно, оптимізуючи використання ресурсів і зменшуючи частоту порожніх пробігів. Незважаючи на свої переваги, кругова схема має свої обмеження. Одним із помітних недоліків є поступове зменшення вантажопідйомності автомобіля з кожним розвантаженням.

Оскільки матеріали доставляються на різних зупинках, вантажопідйомність транспортного засобу може зменшитися через накопичення залишків або ймовірність перенавантаження, що вплине на загальну ефективність наступних поїздок.

Навпаки, схема одностороннього транспорту, яка характеризується транспортними засобами, які рухаються від джерела постачання до місця призначення без повернення з вантажем, представляє інший набір проблем. Ця схема часто призводить до суттєвого зменшення корисної роботи та збільшення пробігу простою, оскільки транспортні засоби повертаються порожніми. Ця неефективність може значно збільшити витрати на транспортування, особливо якщо зворотний шлях передбачає значні відстані.

Для оптимізації витрат на транспортування та ефективності роботи важливо розглянути альтернативні варіанти як джерела будівельних матеріалів, так і схем конкретних транспортних маршрутів. Наприклад, оцінка різних схем доставки, таких як запропоновані для транспортування гравію, передбачає ретельний техніко-економічний аналіз. Цей аналіз повинен оцінювати такі фактори, як відстань між постачальником і будівельними майданчиками, місткість транспортного засобу та частоту поставок. Порівнюючи різні транспортні схеми, можна визначити найбільш рентабельні та ефективні варіанти, які відповідають логістичним вимогам будівельного проєкту.

Таким чином, вибір транспортної схеми – будь то маятникова, кругова чи одностороння – відіграє вирішальну роль у визначенні загальної ефективності та вартості доставки матеріалів. Кожна схема пропонує чіткі переваги та недоліки, які необхідно ретельно оцінити в контексті конкретних транспортних потреб і обмежень будівельного проекту. Проводячи всебічний аналіз цих факторів, можна приймати зважені рішення, які посилюють технологічне забезпечення будівельних робіт і сприяють більш ефективному управлінню транспортними ресурсами.

Висновки з проведеного дослідження. Проведене дослідження підтвердило важливість урахування транспортної інфраструктури та вибору оптимальної схеми автопостачання як одного з ключових чинників, що впливають на формування та оптимізацію кошторисної вартості будівельного проєкту. Аналіз наукових джерел свідчить про обмежену кількість комплексних досліджень,

присвячених впливу конкретних транспортних схем на економіку будівництва, що визначає наукову новизну й актуальність дослідження.

Визначено, що транспортні витрати повинні враховуватися не лише як елемент прямої собівартості, а й як стратегічний компонент логістичного планування. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, таких як цифрові системи обліку, GPS-моніторинг та автоматизоване планування маршрутів, відкриває нові можливості для зниження витрат та підвищення ефективності логістичних операцій у будівництві.

Розглянуті схеми автотранспортного забезпечення (маятникова, кільцева, одностороння) мають різний економічний потенціал залежно від специфіки проєкту, відстаней, обсягів вантажів та кількості будівельних майданчиків. У кожному конкретному випадку доцільним є проведення техніко-економічного аналізу, що дозволяє обрати оптимальний варіант маршруту постачання з урахуванням вартості, часу, ресурсоємності та логістичних обмежень.

Таким чином, інтеграція аналізу транспортних схем у систему управління витратами на будівництво є необхідною умовою для підвищення економічної ефективності будівельних підприємств, зниження собівартості будівельних об’єктів і раціонального використання матеріально-технічних ресурсів.

Перелік посилань

1. Бабина О. Є. Методолого-практичні основи формування та реалізації потенціалу транспортних підприємств : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Київ, 2017. 43 с.

2. Власова В. П., Чумак А. С. Транспортна інфраструктура України як об'єкт інвестиційної привабливості в мінливих безпекових умовах. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 199-207. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-199-207.

3. Карпенко О. О. Обґрунтування ефективності кластеризації транспортно-логістичних підприємств. *Водний транспорт*. 2015. Вип. 2. С. 126-133.

4. Лучникова Т. П., Тарновська І. В., Воробйов Є. В. Адаптація транспортних підприємств України до умов воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 116-122. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-116-122.

5. Михайличенко К. М. Відновлення транзитного потенціалу як чинник підвищення конкурентоспроможності України. *Стратегічні пріоритети*. 2015. № 4 (37). С. 59-65.

6. Починок Н., Лупійчук А. Облік і контроль транспортного переміщення матеріалів та працівників у смартбудівництві. *Вісник економіки*. 2023. № 3. С. 68-82. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2023.03.068.

7. Юрченко Ю. М. Витрати на транспорт і розміщення виробництва. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 29. С. 295-298.

8. Дерій В., Гуменна-Дерій М. Облік і контроль за допоміжними матеріальними ресурсами в управлінні фінансовою безпекою у будівництві. *Вісник економіки*. 2023. № 1. С. 67-79. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2023.01.067.

9. Нестеренко В. Ю., Деділова Т. В., Юрченко О. В., Токар І. І. Економіка будівництва: Навчальний посібник. Харків: ХНАДУ, 2021. 224 с.

References

1. Babina, O. Ye., (2017), *Methodological and practical bases of formation and realization of the potential of transport enterprises* [Metodologo-praktychni osnovy formuvannia ta realizatsii potentsialu transportnykh pidpryiemstv]: PhD thesis: 08.00.04. Kyiv, 2017. 43 p.

2. Vlasova, V. P., Chumak, A.S. (2023), Transport infrastructure of Ukraine as an object of investment attractiveness in changing security conditions [Transportna infrastruktura Ukrainy yak ob'iekt investytsiinoi pryvablyvosti v minlyvykh bezpekovykh umovakh], *Business Inform*, No.12, P. 199-207. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-199-207.

3. Karpenko, O. (2015), Substantiation of the efficiency of clustering of transport and logistics enterprises [Obgruntuvannia efektyvnosti klasteryzatsii transportno-lohistychnykh pidpryiemstv], *Water transport*, No.2, P. 126-133.

4. Luchnykova, T.P, Tarnovska, I.V, Vorobyov, E.V. (2023), Adaptation of transport enterprises of Ukraine to the conditions of martial law [Adaptatsiia transportnykh pidpryiemstv Ukrainy do umov voiennoho stanu], *Business Inform*, No.1, P. 116-122. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-116-122.

5. Mykhailychenko, K. M. (2015), Restoration of transit potential as a factor of increasing the competitiveness of Ukraine [Vidnovlennia tranzytnoho potentsialu yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti Ukrainy], *Strategic priorities*, No.4(37), P. 59-65.

6. Pochynok, N., Lupiychuk, A. (2023), Accounting and control of transport movement of materials and workers in smart construction [Oblik i kontrol transportnoho peremishchennia materialiv ta pratsivnykiv u smartbudivnytstvi], *Bulletin of Economics*, No.3, P. 68-82. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2023.03.068.

7. Yurchenko, Y. M. (2010), Costs of transport and location of production [Vytraty na transport i rozmishchennia vyrobnytstva], *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, No.29, P. 295-298.

8. Deriy, V., Humenna-Deriy, M. (2023), Accounting and control over auxiliary material resources in the management of financial security in construction [Oblik i kontrol za dopomizhnymy materialnymy resursamy v upravlinni finansovoiu bezpekoiu u budivnytstvi], *Bulletin of Economics,* No.1, P. 67-79. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2023.01.067.

9. Nesterenko, V. Yu., Dedilova, T. V., Yurchenko, O. V. and Tokar, I. I. (2021), *Construction Economics: Study guide*, Kharkiv: KhNAHU, 224 p.

РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 658.5.012.4;JEL Classification: D24, R42

Юрченко О.В., Савченко О.С., Савченко Л.Г., Токар І.І. **РОЛЬ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УПРАВЛІННІ ВИТРАТАМИ НА БУДІВНИЦТВО**

Мета. Метою статті є обґрунтування ролі транспортної інфраструктури, зокрема автотранспортних схем постачання будівельних матеріалів, у процесі формування та оптимізації кошторисної вартості будівельного проєкту. ***Методика дослідження.*** Метод аналізу та синтезу було використано для узагальнення існуючих знань щодо транспортного забезпечення будівництва, а також вивчення наукових джерел, нормативних документів, положень щодо калькулювання вартості будівельно-монтажних робіт. Для оцінки різних типів автотранспортних схем та подальшого визначення найбільш економічно ефективних маршрутів доставки матеріалів було застосовано метод порівняльного аналізу. Графічний метод є підґрунтям візуалізації схем транспортування як наочного представлення логістичних рішень і варіантів організації руху транспорту на будівельному виробництві. ***Результати.*** У статті досліджено вплив транспортної інфраструктури та схем автотранспортного забезпечення на формування вартості доставки будівельних матеріалів до об’єктів будівництва. Обґрунтовано доцільність урахування транспортних витрат не лише як елемента собівартості, а й як стратегічного компонента логістичного планування. Проведено порівняльний аналіз трьох основних схем транспортування (маятникової, кільцевої та односторонньої), визначено їх переваги, обмеження та економічну ефективність залежно від умов реалізації будівельного проєкту. Наголошено на важливості впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (GPS-моніторинг, автоматизоване планування маршрутів) для підвищення ефективності логістичних процесів у будівництві. Результати дослідження мають прикладне значення для оптимізації витрат і раціонального використання ресурсів у будівельній галузі. ***Наукова новизна.*** Обґрунтовано доцільність розгляду транспортних витрат не лише як елементу прямих витрат, а як стратегічного логістичного інструменту, що впливає на формування кошторисної вартості будівельних об’єктів. Систематизовано і класифіковано транспортні схеми доставки будівельних матеріалів (маятникова, кільцева, одностороння) з урахуванням їх економічної ефективності, що дотепер не отримувало належної уваги в контексті вартості будівництва. ***Практична значущість.*** Практична значущість полягає у можливості використання результатів дослідження як методичної бази для проведення техніко-економічного аналізу варіантів постачання матеріалів у реальних проєктах та розробки рекомендації для оптимізації маршрутів автотранспорту, що можуть бути впроваджені в практичну діяльність проєктних організацій, логістичних служб та менеджерів будівельної галузі для раціонального використання матеріально-технічних ресурсів.

***Ключові слова*:** будівельне виробництво, транспортні витрати, транспортні схеми, будівельні матеріали, доставка, вартість будівництва.

UDC 658.5.012.4;JEL Classification: D24, R42

Yurchenko O., Savchenko O., Savchenko L., Tokar I. THE ROLE OF TRANSPORT INFRASTRUCTURE IN CONSTRUCTION COST MANAGEMENT

Purpose. The aim of the article is to justify the role of transport infrastructure, particularly road transport supply schemes for construction materials, in the process of forming and optimizing the estimated cost of construction projects. ***Methodology of research***. The methods of analysis and synthesis were used to generalize existing knowledge on transport support in construction, as well as to study scientific sources, regulatory documents, and provisions on cost calculation of construction and installation works. A comparative analysis method was applied to assess different types of road transport schemes and determine the most economically efficient delivery routes. The graphical method served as a basis for visualizing transportation schemes, providing a clear representation of logistics solutions and traffic flow arrangements in construction operations. ***Results.*** The article examines the impact of transport infrastructure and road transport schemes on the cost formation of delivering construction materials to building sites. It substantiates the need to consider transportation costs not only as part of production costs but also as a strategic component of logistics planning. A comparative analysis of three main transport schemes (pendulum, circular, and one-way) is conducted, highlighting their advantages, limitations, and economic efficiency depending on specific construction project conditions. The study emphasizes the importance of implementing modern information and communication technologies (such as GPS monitoring and automated route planning) to enhance the efficiency of logistics processes in construction. The research findings have practical relevance for cost optimization and rational use of resources in the construction sector. ***Originality.*** The study justifies the relevance of treating transportation costs not only as an element of direct expenditures but as a strategic logistics tool influencing the formation of construction cost estimates. It also systematizes and classifies delivery transport schemes (pendulum, circular, one-way) based on their economic efficiency – an aspect that has not yet received sufficient attention in the context of construction cost management. ***Practical value***. The practical significance lies in the potential application of the study's results as a methodological basis for conducting feasibility studies of material supply options in real-life projects and developing recommendations for optimizing road transport routes. These can be implemented by project organizations, logistics departments, and construction managers to ensure rational use of material and technical resources.

***Keywords*:** construction operations, transportation costs, transport schemes, construction materials, delivery, construction cost.

Відомості про авторів / About the Authors

Юрченко Оксана Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, Сумський національний аграрний університет, доцент кафедри будівництва та експлуатації будівель, доріг та транспортних споруд, м. Суми, Україна; e-mail: ou_8211@ukr.net; ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6498-2339. Моб. +380667167680.

Yurchenko Oksana – PhD in Economics, Associate Professor, Sumy National Agrarian University, Associate Professor of the Department of Construction and Operation of Buildings, Roads and Transport Facilities, Sumy, Ukraine.

Савченко Олександр Сергійович – кандидат технічних наук, доцент, Сумський національний аграрний університет, доцент кафедри будівництва та експлуатації будівель, доріг та транспортних споруд, м. Суми, Україна; e-mail: savushka.sumy@gmail.com; ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0498-218X. Моб. +380978341318.

Savchenko Oleksandr – PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Sumy National Agrarian University, Associate Professor of the Department of Construction and Operation of Buildings, Roads and Transport Facilities, Sumy, Ukraine.

Савченко Лідія Григорівна – Сумський національний аграрний університет, старший викладач кафедри архітектури та інженерних вишукувань, м. Суми, Україна; e-mail: sav.lida.76@gmail.com; ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9444-2031. Моб. +380978341316

Savchenko Lidiia – Sumy National Agrarian University, Senior lecturer of the Department of Architecture and Engineering Surveying, Sumy, Ukraine.

Токар Інна Іванівна – Харківський національний автомобільно-дорожній університет, асистент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: tokar_innaiv@ukr.net; ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5287-1751. Моб. +380502749799

Tokar Inna – Kharkiv National Automobile and Highway University, Assistant professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine

УДК 338.24:336.748 DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2025.34.124
JEL Classification E 64

ВПЛИВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ НА МЕХАНІЗМ ЦІНОУТВОРЕННЯ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Прокопенко М.В., старший викладач
Костенко Ю.В., канд. техн. наук, доцент
Нестеренко В.Ю., канд. екон. наук, доцент
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Постановка проблеми. В ринковій економіці ціна виступає ключовим інструментом координації виробництва, розподілу ресурсів та споживання. Її рівень формується на перетині попиту та пропозиції, відображаючи баланс інтересів виробника і споживача. Проте у реальному економічному середовищі ринок не завжди функціонує ефективно. Існує низка випадків, коли механізм вільного ціноутворення не може забезпечити соціально справедливий та економічно стабільний результат.

Зокрема, мова йде про товари та послуги першої необхідності, стратегічні ресурси, інфраструктурні галузі, де високі ціни можуть призвести до зниження доступності продукції для населення, соціальної напруги, а іноді й до загроз національній безпеці. Саме у таких випадках на перший план виходить необхідність втручання держави у процес ціноутворення.

Державне регулювання цін є складовою економічної політики, що має на меті забезпечити стабільність цінового середовища, захист споживачів від монопольного свавілля, стимулювання окремих секторів економіки та зменшення соціального навантаження на вразливі верстви населення. Разом з тим, надмірне або необґрунтоване втручання держави може мати зворотній ефект – викликати дефіцит, пригнічення підприємницької ініціативи, зростання тіньових схем та інші негативні наслідки.

В українських реаліях питання регулювання цін є особливо актуальним у зв’язку з високим рівнем інфляції, нестабільністю на валютному ринку, кризовими явищами в енергетичному секторі, воєнним станом та пов’язаними з ним викликами. В цих умовах важливо знайти баланс між ринковими імперативами та соціальною відповідальністю держави, визначити обґрунтовані межі державного втручання у процес формування цін.

Таким чином, виникає необхідність комплексного наукового дослідження, яке дозволило б не лише описати існуючі проблеми у сфері державного регулювання ціноутворення, але й визначити оптимальні шляхи поєднання ринкових і регуляторних підходів в умовах трансформаційної економіки. Особливої ваги набуває розробка механізмів гнучкого регулювання, що реагують на змінні зовнішні та внутрішні обставини, не порушуючи при цьому ринкову рівновагу.

Постановка даної проблеми вимагає врахування не лише економічних, а й соціально-політичних факторів, а також особливостей поточного стану

української економіки. Саме це визначає актуальність і важливість подальших досліджень у сфері взаємодії державного регулювання з механізмами ціноутворення в ринкових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика ціноутворення та державного регулювання активно досліджується вітчизняними науковцями, які з різних боків аналізують механізми впливу держави на економіку в умовах ринкових трансформацій. Зокрема, Бланк І. В. у своїх працях акцентує увагу на важливості збалансованого підходу до регулювання ціноутворення, вказуючи, що жорсткий адміністративний контроль може спричинити викривлення ринкових сигналів та втрату стимулів до підвищення ефективності виробництва.

С. В. Мочерний у фундаментальних дослідженнях економічної теорії розкриває еволюцію цінової політики держави в історичному та теоретичному контекстах. Він зазначає, що держава повинна виконувати роль стабілізатора цінового середовища, водночас підтримуючи конкуренцію та підприємництво.

О. Л. Краснокутська аналізує сучасні механізми регулювання цін в Україні та робить акцент на необхідності диференційованого підходу до регуляторної політики залежно від галузевих особливостей. У її роботах розглядається досвід регулювання в енергетиці, фармацевтичному секторі та на ринку пального.

Л. М. Савченко у своїх працях досліджує взаємозв’язок між державним регулюванням цін і соціальною політикою. Авторка підкреслює, що ефективне регулювання повинно враховувати платоспроможний попит населення, рівень доходів і рівень споживчої інфляції.

Таким чином, аналіз вітчизняних наукових джерел свідчить про значну увагу до тематики державного регулювання цін. Утім, незважаючи на наявність численних праць, залишається потреба у практичному обґрунтуванні ефективності конкретних інструментів регулювання в умовах сучасної економіки України, що й зумовлює актуальність подальших досліджень [1, 2].

Невирішені складові загальної проблеми. Попри велику кількість досліджень з питань державного регулювання цін, залишається низка аспектів, які потребують подальшого теоретичного осмислення та практичного вирішення.

Насамперед, відсутня єдина концепція взаємодії ринкових і державних механізмів ціноутворення, яка була б адаптована до особливостей української економіки в умовах затяжної кризи, війни та інституційної нестабільності.

Недостатньо досліджено вплив державного регулювання цін на конкурентне середовище. У деяких випадках адміністративне обмеження цін може призводити до витіснення малих і середніх підприємств, що не мають доступу до дотацій або спеціальних умов. Це, у свою чергу, підриває основу здорової конкуренції і створює умови для посилення монополізації ринку.

Складною залишається проблема обґрунтованості цін у сферах природних монополій. Питання формування тарифів на електроенергію, газ, воду тощо нерідко викликає суспільний резонанс. При цьому механізми

розрахунку тарифів залишаються непрозорими та важко контрольованими громадськістю [3].

Ще одним проблемним аспектом є неузгодженість між державними інституціями, які відповідають за регулювання цін. Міністерства, антимонопольні органи, податкові та фінансові служби часто діють незалежно одне від одного, що призводить до дублювання функцій, адміністративного тиску на підприємства та зниження ефективності регуляторної політики.

Отже, загальна проблема державного регулювання цін в умовах ринкової економіки залишається багатогранною і комплексною. Її ефективне вирішення вимагає не лише нормативних змін, а й міждисциплінарного підходу до аналізу, включаючи економічні, соціальні, правові та політичні аспекти. Сучасна наукова думка має сформулювати нові парадигми державного втручання у ціноутворення, що відповідатимуть реаліям трансформаційної економіки.

Формування цілей статті. Зважаючи на складність і багатогранність проблеми державного регулювання цін у ринковій економіці, основною метою цієї статті є системний аналіз впливу державного регулювання на механізми ціноутворення в Україні, а також визначення можливостей і меж такого втручання з урахуванням сучасного економічного контексту.

Завданнями, які випливають із поставленої мети, є:

– охарактеризувати теоретичні засади взаємодії ринкових і державних механізмів ціноутворення;

– дослідити чинну нормативно-правову базу, яка регулює процес формування цін в Україні;

– виявити недоліки в діючій системі регулювання цін і запропонувати напрями її вдосконалення;

– сформулювати рекомендації щодо забезпечення балансу між ринковими імперативами та соціальною відповідальністю держави у сфері ціноутворення.

Досягнення поставленої мети дозволить підвищити ефективність державної економічної політики та сприятиме формуванню збалансованого механізму регулювання цін, який відповідатиме сучасним потребам економіки України в умовах нестабільності, воєнного стану та трансформаційних процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. У ринковій економіці ціноутворення є динамічним процесом, що залежить від співвідношення попиту та пропозиції, конкуренції, витрат виробництва, а також соціально-економічних умов у країні. Разом з тим, у низці випадків, коли ринок не здатен ефективно виконувати свою регулюючу функцію, держава змушена втручатися в механізм формування цін з метою досягнення стратегічних і соціально важливих цілей.

Функції держави в системі ціноутворення охоплюють встановлення обґрунтованих цін (тарифів) на послуги природних монополій, регулювання цін на соціально значущі товари, оподаткування, надання субсидій, моніторинг ринку та боротьбу з монопольним свавіллям. В Україні ці функції реалізуються через такі органи, як Міністерство економіки, Антимонопольний комітет, НКРЕКП, Державна податкова служба тощо.

Основними формами державного регулювання цін в Україні є:

- встановлення фіксованих цін (наприклад, на газ для населення);
- запровадження граничних цін (на пальне, харчові продукти);
- субсидування (компенсації для споживачів або виробників);
- податкове стимулювання (пільги, зниження ставок ПДВ, акцизів) [4, 5].

Однією з найважливіших сфер, де застосовується державне регулювання цін, є енергетика. У цій галузі, враховуючи стратегічну важливість ресурсів, держава визначає тарифи на електроенергію, газ, тепло для різних категорій споживачів. Особливу роль у цьому відіграє Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП).

Регулювання у сфері житлово-комунального господарства має на меті забезпечити доступність базових послуг для населення, але водночас викликає численні дискусії щодо економічної обґрунтованості тарифів, прозорості формул розрахунку та ефективності витрачання бюджетних коштів на субсидії.

У секторі пального держава встановлює граничні рівні торгової націнки, реагуючи на коливання цін на світовому ринку. Така політика дозволяє стримувати зростання цін на внутрішньому ринку, але водночас зменшує мотивацію імпортерів та загрожує дефіцитом у разі значних цінових стрибків.

Крім того, в умовах воєнного стану держава активізувала адміністративне регулювання цін на низку товарів критичного споживання: продукти харчування, медикаменти, паливо. Це має тимчасовий характер і спрямоване на забезпечення стабільності на внутрішньому ринку, запобігання панічним настроям і спекуляціям.

Разом з тим, досвід показує, що тривале регулювання цін без урахування ринкових механізмів може призвести до небажаних наслідків: виникнення дефіциту, зниження якості товарів і послуг, скорочення інвестицій, тінізації економіки.

Ефективне державне регулювання має ґрунтуватися на принципах обґрунтованості, прозорості, адресності та тимчасовості. Важливо також забезпечити належну комунікацію з суспільством, роз’яснення політики регулювання, обґрунтування цінових рішень та участь громадських організацій у моніторингу виконання регуляторних актів [6, 7].

Розвинені країни Європи застосовують підхід референтного ціноутворення, орієнтуючись на середньозважені ціни у країнах з подібним рівнем доходу. В Україні цей механізм лише починає формуватися, зокрема у сфері охорони здоров’я (лікарські засоби) та соціального забезпечення (ціни на харчові продукти для незахищених верств).

Ще одним важливим інструментом є індексація соціальних виплат та мінімальних стандартів відповідно до темпів інфляції. Це дозволяє не обмежувати ціни адміністративно, а компенсувати їх зростання за рахунок бюджету. Однак такий підхід вимагає достатніх фінансових ресурсів і високої ефективності бюджетної політики [8, 9].

У перспективі доцільним є формування нової моделі державного впливу на ціни, заснованої на поєднанні прямого та опосередкованого регулювання, посиленні антимонопольного контролю, розвитку біржової торгівлі, підвищенні фінансової грамотності споживачів і діджиталізації процесів ціноутворення.

Також необхідним є вдосконалення методик визначення «економічно обґрунтованих цін», зокрема для тарифів на комунальні послуги. Це передбачає створення єдиної електронної платформи з доступом до розрахунків, можливістю громадського контролю і незалежного аудиту.

Універсального підходу до регулювання цін не існує — механізми мають змінюватися залежно від макроекономічної ситуації, рівня розвитку ринку, рівня конкуренції, соціальної політики. Саме тому важливим завданням держави є не лише встановлення правил, але й формування середовища довіри, в якому учасники ринку діють прозоро та відповідально [10].

Таким чином, державне регулювання ціноутворення — це не ізольована функція, а частина комплексної економічної політики, що включає бюджетну, податкову, соціальну, антимонопольну і конкурентну стратегії. Лише їх синергія дозволяє забезпечити ефективне ціноутворення, що відповідатиме потребам суспільства та національним інтересам.

Висновки з проведеного дослідження. На основі проведеного дослідження можна зробити низку важливих висновків щодо ролі та ефективності державного регулювання механізму ціноутворення в умовах ринкової економіки. У сучасному економічному середовищі, що характеризується високим рівнем нестабільності, інфляційними коливаннями та зовнішніми загрозами, втручання держави у формування цін є об’єктивно необхідним елементом економічної політики.

1. Державне регулювання цін виконує важливу стабілізаційну і соціальну функцію. Воно дозволяє забезпечити доступність базових товарів і послуг для населення, запобігти монопольному свавіллю та втримати цінову рівновагу у стратегічно важливих галузях.

2. Найбільш поширеними інструментами регулювання є встановлення граничних цін, тарифів, субсидування, податкове стимулювання та антимонопольне втручання. Ці інструменти, за умови належного використання, сприяють ефективнішому функціонуванню ринку.

3. Водночас, надмірне чи необґрунтоване втручання держави у процес ціноутворення може викликати негативні наслідки – дефіцит, зниження інвестиційної привабливості, зростання тіньового сектору, зниження якості товарів і послуг.

4. Особливу увагу слід приділити прозорості регуляторної політики, комунікації з суспільством, а також створенню дієвих механізмів контролю і оцінювання ефективності державних рішень у сфері ціноутворення.

5. У період воєнного стану державне регулювання цін є важливим інструментом економічної безпеки та соціального захисту, проте після стабілізації ситуації необхідно поступово переходити до більш гнучких, ринково орієнтованих моделей.

6. Необхідним є удосконалення нормативно-правової бази, підвищення інституційної спроможності державних органів, гармонізація регуляторної політики з принципами ринкової економіки та європейськими стандартами.

7. Доцільним є запровадження сучасних цифрових рішень у сфері ціноутворення, зокрема платформ для громадського моніторингу, відкритих електронних баз даних щодо структури тарифів і методик розрахунку цін.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективне державне регулювання ціноутворення має будуватися на поєднанні економічної доцільності, соціальної справедливості та дотримання принципів ринкової рівноваги. Тільки системний, зважений і адаптивний підхід дозволить сформувати дієву політику цінового регулювання, яка відповідатиме сучасним викликам і потребам розвитку національної економіки.

Перелік посилань

1. Бланк І. В. *Державне регулювання економіки* : підручник. Київ : Ніка-Центр, 2020. 384 с.
2. Дідківська Л. І., Головко Л. С. *Державне регулювання економіки* : підручник. Київ : Знання-Прес, 2018. 213 с.
3. Михасюк І. Р., Швайка Л. А. *Державне регулювання економіки* : підручник. Львів : Магнолія плюс, 2017. 220 с.
4. Савченко Л. М. *Ціноутворення в національній економіці*. Харків : ХНАДУ, 2022. 240 с.
5. Романенко В. І. *Соціальна економіка* : підручник. Полтава : ПУЕТ, 2020. 228 с.
6. Краснокутська О. Л. *Економіка регіонального розвитку*. Харків : ХНЕУ, 2019. 312 с.
7. Ярова Л. І. *Антимонопольне регулювання: економіко-правові аспекти*. Київ : Юрінком Інтер, 2021. 278 с.
8. Кривенко Н. П. *Державне регулювання житлово-комунальної сфери*. Київ : Академвидав, 2020. 198 с.
9. Стеченко Д. М. *Державне регулювання економіки*: навч. посіб. Київ : Знання, 2020. 271 с.
10. Гриценко А. М. *Ринок і держава: проблеми взаємодії*. Київ : КНЕУ, 2019. 264 с.

References

1. Blank, I. V. (2020), *State Regulation of the Economy [Derzhavne rehuliuvannia ekonomiky],* Kyiv : Nika-Center, 384 p.
2. Didkivska, L. I., Holovko, L. S. (2018), *State Regulation of the Economy [Derzhavne rehuliuvannia ekonomiky]*, Kyiv : Znannia-Press, 213 p.
3. Mykhasiuk, I. R., Shvaika, L. A. (2017), *State Regulation of the Economy [Derzhavne rehuliuvannia ekonomiky],* Lviv : Magnolia Plus, 220 p.
4. Savchenko, L. M. (2022), *Pricing in the National Economy [Tsinoutvorennia v natsionalnii ekonomitsi],* Kharkiv : KHNAHU, 240 p.
5. Romanenko, V. I. (2020), *Social Economy [Sotsialna ekonomika],* Poltava : PUET, 228 p.
6. Krasnokutska, O. L. (2019), *Regional Economic Development [Ekonomika rehionalnoho rozvytku],* Kharkiv : KhNEU, 312 p.

7. Yarova, L. I. (2021), *Antimonopoly Regulation: Economic and Legal Aspects [Antymonopolne rehuliuvannia]*, Kyiv : Yurinkom Inter, 278 p.

8. Kryvenko, N. P. (2020), *State Regulation of Housing and Communal Sector [Derzhavne rehuliuvannia zhytlovo-komunalnoi sfery]*, Kyiv : Akademvydav, 198 p.

9. Stechenko, D. M. (2020), *State Regulation of the Economy [Derzhavne rehuliuvannia ekonomiky],* Kyiv : Znannia, 271 p.

10. Hrytsenko, A. M. (2019), *Market and State: Problems of Interaction [Rynok i derzhava: problemy vzaiemodii],* Kyiv : KNEU, 264 p.

РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 338.24:336.748; JEL Classification: E 64

Прокопенко М.В., Костенко Ю.О. ВПЛИВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ НА МЕХАНІЗМ ЦІНОУТВОРЕННЯ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі впливу державного регулювання на механізми ціноутворення в умовах функціонування ринкової економіки. Враховуючи сучасні соціально-економічні виклики, зокрема інфляційні процеси, воєнний стан, коливання енергоресурсів та монополізацію окремих секторів, особлива увага приділяється пошуку ефективних моделей державного втручання, які не спотворюють ринкові сигнали, але забезпечують цінову стабільність і соціальний захист населення. ***Методика дослідження.*** базується на поєднанні загальнонаукових і спеціальних економічних методів. Зокрема, застосовано системний підхід до розгляду взаємодії ринку та держави у сфері ціноутворення, методи економіко-статистичного аналізу для вивчення результатів застосування цінового регулювання в окремих секторах, а також порівняльний аналіз практик регулювання в країнах ЄС і в Україні. У ході дослідження було використано нормативну базу, аналітичні матеріали, звіти регуляторних органів та наукові публікації. ***Результати дослідження.*** Обґрунтовано доцільність запровадження збалансованого підходу до регулювання цін, який враховує потреби економіки, соціальні пріоритети та принципи ринкової конкуренції. Визначено ризики надмірного адміністративного тиску на ціни, серед яких — виникнення дефіциту, зниження інвестиційної активності та стимулів до інновацій. Запропоновано конкретні заходи щодо вдосконалення регуляторної політики: розвиток інструментів непрямого впливу, посилення антимонопольного нагляду, цифровізація тарифоутворення, забезпечення прозорості методик ціноутворення. ***Наукова новизна.*** Наукова новизна полягає в обґрунтуванні концептуального підходу до взаємодії державного регулювання та ринкових механізмів на основі принципів гнучкості, адресності та прозорості. Уперше сформульовано структурну модель впливу держави на ціни в умовах кризи, що включає інституційні, нормативні та інформаційно-аналітичні компоненти. Також уточнено функціональні межі втручання держави в процес ціноутворення у сфері енергетики, транспорту та базових споживчих товарів. ***Практичне значення отриманих результатів.*** Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості їх використання при формуванні державної політики у сфері регулювання цін, розробці нормативно-правових актів, стратегії антикризового управління в економіці, а також у процесі підготовки управлінських рішень у сфері публічного адміністрування.

***Ключові слова*:** державне регулювання, ціноутворення, ринкова економіка, адміністративне втручання, соціальна політика, тариф, ціна, конкуренція, економічна безпека.

UDC 338.24:336.748; JEL Classification: E 64

Prokopenko M.V., Kostenko Y.O. THE IMPACT OF STATE REGULATION ON THE PRICING MECHANISM IN A MARKET ECONOMY

Purpose of this study is to provide a comprehensive analysis of the impact of state regulation on pricing mechanisms within a market economy. Taking into account modern socio-economic challenges, including inflationary trends, wartime conditions, energy price fluctuations, and monopolization of certain sectors, special attention is paid to identifying effective models of government intervention that preserve market signals while ensuring price stability and social protection. ***Methodology of research.*** The research methodology is based on a combination of general scientific and specific economic methods. In particular, a systemic approach is used to examine the interaction between the market and the state in the field of pricing, economic-statistical methods are employed to study the outcomes of price regulation in specific sectors, and comparative analysis is used to examine regulatory practices in EU countries and Ukraine. The study draws upon legal documents, analytical reports, materials from regulatory bodies, and scientific publications. ***Findings*****.** The results of the study indicate the feasibility of implementing a balanced approach to price regulation that considers economic needs, social priorities, and the principles of market competition. The risks of excessive administrative pressure on pricing are identified, including the emergence of shortages, reduced investment activity, and loss of innovation incentives. Specific recommendations are made to improve regulatory policy, including development of indirect intervention tools, strengthening of antitrust oversight, digitalization of tariff formation, and ensuring transparency in pricing methodologies. ***Originality*****.** Scientific novelty lies in substantiating a conceptual framework for the interaction between state regulation and market mechanisms based on the principles of flexibility, targeting, and transparency. For the first time, a structural model of state influence on pricing under crisis conditions is proposed, incorporating institutional, normative, and informational-analytical components. The functional boundaries of state intervention in pricing processes in the energy, transport, and essential consumer goods sectors are also clarified. ***Practical value*****.** The practical significance of the results lies in their applicability for shaping state policy in the area of price regulation, drafting legislative acts, developing anti-crisis economic strategies, and supporting decision-making in public administration.

Keywords**:** state regulation, pricing, market economy, administrative intervention, social policy, tariff, price, competition, economic security.

Відомості про авторів / About the Authors

Прокопенко Микола Вікторович - Харківський національний автомобільно-дорожній університет, старший викладач кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: nvprokopenko@gmail.com; ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4839-0154; Моб. (050) 633-76-28.

Prokopenko Mykola - Kharkov National Automobile and Highway University, Senior Teacher at the Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

Костенко Юрій Олексійович – кандидат технічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри обліку і оподаткування; м. Харків,Україна; e-mail: kuakost@gmail.com; ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7978-8915; Моб. (050) 919-45-07.

Kostenko Yurii – Candidate of Engineering Sciences, Associate Professor, Kharkov National Automobile and Highway University, Associate Professor at the Department of account and taxation; Kharkiv, Ukraine.

Нестеренко Валентина Юріївна – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: valentinaonisiforova@gmail.com ; ORCID ID: http://orcid.org/0000-0001-9899-8427. Моб. 099-499-14-28.

Nesterenko Valentyna – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Kharkov National Automobile and Highway University, Associate Professor at the Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

УДК 656 DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2025.34.134
JEL Classification L9, L65

ВИЗНАЧЕННЯ ОБ'ЄКТУ ЛОГІСТИКИ – КЛЮЧ ДО ЇЇ ІСТИННОГО СЕНСУ

Бабайлов В.К., к.е.н., доцент
Пахомова Л.В., асистент
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Постановка проблеми. В даний час спостерігається зростання використання логістики у всіх видах діяльності людства. При цьому досягнуті значні успіхи щодо поглиблення її сенсу. Так, було уточнене розуміння 20/80 як методики логістики. У 2011 році були відкриті дві нових методики логістики: 10/70 і 5/50. У 2020 році відкриті ще дві методики логістики: 0/0 і 100/100. А далі на основі існуючих п'яті методик логістики був встановлений основний закон логістики (ОЗЛ). Але поряд з досягненнями у розумінні логістики одночасно продовжують існувати різноманітні і навіть неточні, а часто й помилкові її трактування. Це негативно впливає на практику менеджменту і виробництва. Тому актуальною стає проблема усунення помилок у визначенні і використанні логістики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для цього були обрані найбільш репрезентативні літературні джерела [1-7]. В [1] відмічається, що: «Логістика… включає в себе все, що потрібно для того, щоб товар або ресурс опинився в потрібний час, у потрібному місці та в потрібній кількості з мінімальними витратами».

У [2] визначається сенс логістики і характер діяльності її суб'єктів – логістів: «Логістика – напрямок діяльності, спрямований на планування, організацію та контроль потоків товарів. Спеціаліст, який займається логістикою, координує цей потік, стежачи за тим, щоб необхідна продукція опинилася в потрібному місці в потрібний час».

У [3] стверджується, що: «Логістика — це наука та практика організації переміщення товарів, послуг та інформації від точки їх походження до місця споживання».

У [4] логістика визначається як «… наука про найбільш ефективне управління потоками товарів, ресурсів та фінансів від моменту створення продукції до її доставки кінцевому споживачеві… Головна мета логістики – оптимізація витрат у процесі виробництва, зберігання, транспортування та збуту».

У [5] логістикою називається «…все, що пов'язано з організацією доставки товарів чи продуктів із однієї точки в іншу».

У [6] звертається увага наступне**:** «Слово «логістика» відоме ще з часів Римської імперії, де службовці, що займалися розподілом продуктів харчування, називалися «логістами» або «логістиками»**…** Першим автором

праць з логістики вважають французького військового фахівця початку XIX ст. А. Г. Жоміні, котрий визначив логістику як «практичне мистецтво руху військ».

В останні роки з'явилася і гіпотеза про логістику як методологію діяльності [7].

Невирішені складові загальної проблеми. Проведений аналіз дійсне свідчить як про схожість, відмінність і помилковість розуміння логістики, особливо її об'єкту, сутності, змісту, мети, методик і ролі.

Формулювання мети статті. Тому метою статті є уточнення основних аспектів логістики. Задачі: спростування помилкових визначень логістики; уточнення основних аспектів логістики; узагальнення отриманих результатів.

Методики дослідження: огляд літературних джерел, методика історичного-логічного Гегеля (коротко – методика Час), 2С70, ВЄО, аналогія, поняття.

Виклад основного матеріалу дослідження. При вирішенні першої задачі автори спиралися на позитивні зрушення і на особисту практику дослідницької діяльності щодо логістики, яка привела до висновку, перш за все, про досі існуючи помилки трактування логістики.

Зокрема, у [1] стверджується, що об'єкт логістики: « включає в себе все, що потрібно для того, щоб товар або ресурс опинився в потрібний час, у потрібному місці та в потрібній кількості з мінімальними витратами». Однак, конкретно – це «все» залишилося не визначеним. Не використовується тут і головне – методики логістики.

Тому невипадково, що наслідком цього стає невірне визначення об'єкту та інших важливих аспектів логістики. Замість цього тут використовуються, наприклад, такі патетичні пасажі, які не додають розуміння головних властивостей логістики: «… логістика. Це пульс, завдяки якому світ комерції живе і б'ється, гарантуючи, що кожен попит задовольняється пропозицією, кожна потреба — рішенням, кожен дзвінок — відповіддю. Логістика схожа на диригента оркестру, який координує симфонію товарів і послуг з усіх куточків земної кулі до вашого порога. Це гарантує, що кавові зерна, зібрані у віддаленому селі…». І так далі в тому ж сенсі.

У [2] логістика теж не пов'язується зі її методиками: «Логістика – складова підприємницької діяльності. Простими словами логістика – це оптимізація управлінських і виробничих процесів, що забезпечує стабільний, ефективний розвиток бізнесу». У дійсності логістика (як би це по простіше казати!) виявилася зовсім не простим поняттям і тому її не варто визначати занадто просто!

У [3-5] багато спільного зі [1-2]: тут опір робиться на методиці «точно-в строк», яка не є методикою логістики.

У [4] визиває сумнів й те, що: «Головна мета логістики – оптимізація витрат у процесі виробництва, зберігання, транспортування та збуту».

Між іншим, у дійсності оптимізація – це особлива методика, яка теж не є методикою логістики.

У [6] зроблений благий намір узагальнити існуючий матеріал щодо різних трактувань логістики починаючи зі часів Римської імперії: «Нині є багато

визначень логістики. **…** Так, французькі фахівці з логістики трактують її як сукупність різноманітних видів діяльності з метою одержання з найменшими витратами необхідної кількості продукції у встановлений час та у встановленому місці, у якому існує конкретна потреба в даній продукції. На думку деяких західних спеціалістів, логістика – це "Інтеграція процесу перевезень"**…** Німецький учений Пфоль вважає, що логістика — це процес планування, реалізації і контролю ефективних та економних з огляду на витрати переміщення та зберігання матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції, а також одержання інформації про постачання товарів від місця виробництва до місця споживання згідно з вимогами клієнтури**…** це наукова дисципліна про управління потоками в системах. Така різноманітність визначень логістики пояснюється тим, що ця дисципліна поки що перебуває у стадії формування і її базова термінологія ще не уніфікована».

Й знову тут немає навіть згадки хоча б на одну методику логістики, наприклад, на методику 20/80, яка до речи, вже більше ста років тому, ще в 1897 році була «уніфікована» Вільфредо Парето [8].

У [7] виказана й така думка, що сукупність методик логістики одночасно створює і методологію логістики. Але методики логістики ніколи не використовуються разом; у дійсності самі методики логістики створюють не методологію логістики, але основний закон логістики (ОЗЛ) [9].

Існує й така розповсюджена помилка – логістикою вважається засіб організації трьох потоків на основі методики логістики 20/80 і багатьох різних нелогістичних методик (кореляційного аналізу, точно-в строк, АВС-аналізу, XYZ-аналізу тощо) [10], [11].

По-перше, необхідне мати на увазі, що АВС-аналіз – це не методика, а методологія. По-друге, й тут існують помилки у трактуванні саме АВС-аналізу: тут методика логістики 20/80 використовується при формуванні тільки групи А; тому решту груп (В і С) не логічне включати до об’єкту логістики. Помилковим у [11] є й віднесення до методик логістики таких засобів оптимізації, як необхідний товар; необхідну якість; у необхідній кількості; з доставкою у потрібний час; у потрібне місце; з мінімальними витратами.

Це однак зовсім не означає, шо автори даної публікації проти використання таких комбінацій різних методик у практиці менеджменту. Але автори принципове не згодні зі віднесенням нелогістичних методик до логістичних, нелогістичної діяльності до логістичної. Тому оптимізація, як так зване покращення логістичності, у дійсності стає ще більшим відхиленням від істинної логістичності.

При вирішенні другої задачі – визначення основних аспектів логістики, автори вважають за необхідне починати обґрунтування саме істинного об’єкту логістики. Це обумовлене тим, що більшість авторів літературних джерел вважають, шо логістика «…включає в себе все, що потрібно для того, щоб товар або ресурс опинився в потрібний час, у потрібному місці та в потрібній кількості з мінімальними витратами» [1]. Але це гігантський обсяг робіт, і може створитися уявлення, що логіст займається майже всім. А де ж межа його

діяльності, тобто, що конкретно є об'єктом логістики – це питання навіть не ставиться.

Вже зі всього контексту літературних джерел, а також на основі існуючих успіхів у поглибленні сенсу логістики, які досягнути в останні роки, можна впевнено стверджувати, що **об'єктом** логістики є тільки те, де використовуються її методики, де існує організація методик логістики. Діяльність без використання методик логістики – це не логістика!

Звідси випливає визначення інших важливіших аспектів логістики: мета і роль – прискорення вирішення проблеми за рахунок акцентування уваги тільки на основному; сутність, як частина об'єкту логістики – це тільки діяльність зі обов'язковим використанням особливих методик – методик логістики; зміст, теж як частина об'єкту логістики, включає два елементи: вибір і використання тільки однієї методики логістики, яка найбільш придатна для конкретного підприємства або організації; засоби – особливі методики логістики; результат логістики – отримання особливого, додаткового прибутку, логістичного прибутку, логістичної ренти.

Щодо особливостей методик логістики детальніше. Зараз найбільш відомі з них є 20/80, 10/70, 5/50, 0/0, 100/100. По-перше, всі вони роблять акцент тільки на кількості найвагоміших видів причин, у відсотках, відповідно 20%; 10%; 5%; 0%; 100%.

По-друге, вже тут можна наочно бачити й таку їх особливість: всі вони за формою однакові, однотипні, уявляють у найзагальнішому вигляді співвідношення причин і наслідків (результатів).

По-третє, методики логістики забезпечують особливий, додатковий прибуток; наприклад, при використанні методики 20/80 він дорівнює (80% – 20%=60%).

По-четверте, історично методика 20/80 була відкрита Вільфредо Парето у 1897 році; методики 10/70 (у Парето це методика 10/65) і 5/50 – у 2011 році; методики 0/0 і 100/100 відкрити у 2020 році. Відносно методик 10/70 і 10/65 необхідне і таке уточнення: відкриття основного закону логістики у 2020 році дозволило зробити висновок, що правильною є не методика 10/65, а саме – 10/70.

По-п'яте, необхідне помітити і такий важливий історичний факт: методики 0/0 і 100/100 (і тільки вони) неусвідомлено, але використовувалися вже у Давньому Римі; але їх сенс двоїстий (це наочно доведено ще у (9)): на основі одного критерію їх можна відносити до методик логістики, але на основі другого – це не методики логістики. Питання, який критерій правильніше – не просте. Але у контексті даної статті правильніше їх відносити все ж таки до методик логістики.

По-шосте, особливим є й взаємозв'язок всіх методик логістики – він здійснюється у особливій формі, як основний закон логістики (ОЗЛ) [9].

Необхідно мати на увазі, що як і будь-яка методика, кожна методика логістики включає свої правила, закони; методики логістики мають такі приватні закони: закон ієрархії; закон відсотків і деякі інші. Але найважливішим з них є саме закон ієрархії. Наочним прикладом зв'язку

методики логістики і закону ієрархії є вже відома з 1996 року методика логістики – 2С70, як особлива форма методики логістики 10/70. Але у 2С70 використовується закон ієрархії, як вибір лише двох основних аспектів (сутності і змісту) такого розповсюдженого явища, яким є й поняття.

Роль логістики виключно важлива, – тому що саме і тільки логістика, тільки використання її методик забезпечує особливий і значний прибуток – логістичний прибуток, особливу, додаткову і значну ренту, – логістичну ренту. Щодо особливостей і властивостей логістичної ренти – це особлива тема, тема окремої публікації.

Вирішення третьої задачі – це підведення підсумків, як визначення головних результатів даної публікації:

– Проведений аналіз основних помилок у трактуванні логістики; до них, перш за все, необхідне віднести довільне, необґрунтоване, без опори саме на методики логістики визначення об'єкту логістики.

– Зроблено аргументовано усунення цих помилок шляхом оновлення уявлення таких основних аспектів логістики: об'єкт, як організація методик логістики; мета і роль – прискорення вирішення проблеми за рахунок акцентування уваги тільки на основному; сутність, як частина об'єкту логістики – це тільки діяльність зі обов'язковим використанням особливих методик – методик логістики; зміст, теж як частина об'єкту логістики, включає два елементи: вибір і використання тільки однієї методики логістики, яка найбільш придатна для конкретного підприємства або організації; засоби – особливі методики логістики; результат логістики – отримання особливого, додаткового прибутку, логістичного прибутку, логістичної ренти.

Проведено узагальнення отриманих результатів: досягнута *наукова новизна,* як аргументоване спростування розповсюдженої помилкової думки, що логістика може існувати без використання її методик; як уточнення її об'єкту; сутності, змісту, мети, особливостей методик і ролі; як введення нового терміну і поняття – «логістична рента». Визначена *практична значимість* отриманих результатів, як безсумнівний значний прогрес у розумінні сенсу логістики, що підвищить ефективність практики логістичної діяльності будь-яких підприємств і організацій, в тому числі й особливо – закладів вищої освіти.

Автори вважають, що отримані результати ставлять й нову проблему – більш детальне розкриття сенсу логістичної ренти.

Перелік посилань

1. Що таке логістика: веб-сайт. URL: https://ukrautologistic.com.ua/sho-take-logistika/ (дата звернення: 13.04.2025).

2 Хто такий логіст і чим він займається: веб-сайт. URL: https://neolit.ua/ua/articles/hto-takyj-logist-i-chym-vin-zajmayetsy (дата звернення: 13.04.2025).

3.Міжнародна логістика: особливості і нюанси : веб-сайт. URL: https://online.novaposhta.education/blog/mizhnarodna(дата звернення: 13.04.2025).

4. Що таке логістика: веб-сайт. URL: https://mc.today/uk/shho-take-logistika/(дата звернення: 13.04.2025).

5. Логістика: ключ до ефективного руху товарів : веб-сайт. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/logistika-klyuch-do-efektivnogo-ruhu-tovariv (дата звернення: 13.04.2025).

6. Логістика: веб-сайт. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D (дата звернення: 13.04.2025).

7. Бабайлов В., Левченко Я., Марченко Г. Логістика – це методологія. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно дорожнього університету. 2021. № 27. С. 4 – 14

8. Принцип Парето для сучасного педагога: веб-сайт. URL: https://teach-hub.com/pryntsyp-pareto(дата звернення: 13.04.2025).

9. Бабайлов В., Приходько Д. Встановлення основного закону логістики. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. 2020. №2(25). С. 17 – 25.

10. Об'єкти логістичного управління та логістичні операції : веб-сайт. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D (дата звернення: 13.04.2025).

11. ABC-аналіз: веб-сайт. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/ABC (дата звернення: 13.04.2025).

References

1. *What is logistics* [Shcho take lohistyka]: website, available at: https://ukrautologistic.com.ua/sho-take-logistika/ (date of appeal: 13.04.2025).

2. *Who is a logist and what he does* [Khto takyi lohist i chym vin zaimaietsia]: a website, available at: https://neolit.ua/ua/articles/hto-takyj-logist-i-chym-vin-zajmayetsy (date of appeal: 13.04.2025).

3. *International logistics: features and nuances* [Logistics internationales: lineamenta et nuances]*:* website, available at: https://online.novaposhta.education/blog/mizhnarodna (date of appeal: 13.04.2025).

4. *What is logistics* [Shcho take lohistyka]: website, available at: https://mc.today/uk/shho-take-logistika/ (date of appeal: 13.04.2025).

5. *Logistics: The key to the effective movement of goods* [Lohistyka: kliuch do efektyvnoho rukhu tovariv]: website, available at: https://hub.kyivstar.ua/articles/logistika-klyuch-do-efektivnogo-ruhu-tovariv (date of appeal: 13.04.2025).

6. *Logistics* [Logistica]: website, available at: https://en.wikipedia.org/wiki/%D (date of appeal: 13.04.2025).

7. Babailov, V.K., Levchenko, Y., Marchenko, G. Logistics is a methodology [Lohistyka – tse metodolohiia], *Problems and prospects of business development*: Collection of scientific works of Kharkiv National Automobile Road University, No.27, P. 4-14.

8. *Pareto principle for modern teacher* [Pryntsyp Pareto dlia suchasnoho pedahoha]*:* website, available at: https://teach-hub.com/pryntsyp-pareto (date of appeal: 13.04.2025).

9. Babailov, V.K., Prykhodko, D. (2020), Establishment of the Basic Law of Logistics [Vstanovlennia osnovnoho zakonu lohistyky], *Problems and Prospects for Entrepreneurship Development*: Collection of Scientific Papers of Kharkiv National Automobile and Road University, No.2(25), P. 17 - 25.

10. Objects of logistics management and logistics operations [Obiekty lohistychnoho upravlinnia ta lohistychni operatsii]: website, available at: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D (date of appeal: 13.04.2025).

11. ABC analysis [ABC-analiz]: website, available at: https://en.wikipedia.org/wiki/abc (date of appeal: 13.04.2025).

РЕФЕРАТИ ABSTRACT

УДК 656; JEL Classification L9, L65

Бабайлов В.К., Пахомова Л.В. ВИЗНАЧЕННЯ ОБ'ЄКТУ ЛОГІСТИКИ – КЛЮЧ ДО ЇЇ ІСТИННОГО СЕНСУ

В даний час спостерігається тенденція зростання використання логістики у всіх видах діяльності людства. При цьому досягнуті значні успіхи щодо поглиблення її сенсу. Так, було уточнене розуміння 20/80 як методики, яка вперше була відкрита ще у 1897 році Вільфредо Парето. У 2011 році були відкриті дві нових методики логістики 10/70 і 5/50. У 2020 році відкриті ще дві методики логістики: 0/0 і 100/100. А далі на основі існуючих п'яті методик логістики був встановлений основний закон логістики (ОЗЛ), який дозволяє визначити будь-яку методику логістики, яка прийнятна для конкретного підприємства або організації. Але поряд з досягненнями у розумінні логістики одночасно продовжують існувати різноманітні і навіть неточні, а часто й помилкові її трактування. Це негативно впливає на практику підприємництва, менеджменту і виробництва. Тому автори вважають за необхідність зробити постановку відповідної *актуальної* проблеми – усунення існуючих помилок у визначенні і використанні логістики, шляхом уточнення найважливіших її аспектів. Це й визначило ***мету*** даного дослідження, як уточнення основних аспектів логістики. ***Задачі***: спростування помилкових визначень логістики; уточнення основних аспектів логістики; узагальнення отриманих результатів. ***Результати***: проведений аналіз основних помилок у трактуванні логістики; зроблено аргументовано усунення цих помилок шляхом оновлення уявлення таких основних аспектів логістики: об'єкт, як організація методик логістики; мета і роль – прискорення вирішення проблеми за рахунок акцентування уваги тільки на основному; сутність, як частина об'єкту логістики – це тільки діяльність зі обов'язковим використанням особливих методик – методик логістики; зміст, теж як частина об'єкту логістики, включає два елементи: вибір і використання тільки однієї методики логістики, яка найбільш придатна для конкретного підприємства або організації; засоби – особливі методики логістики; результат логістики – отримання особливого, додаткового прибутку, логістичного прибутку, логістичної ренти. ***Наукова новизна***: аргументовано спростована розповсюджена помилкова думка, що логістика може існувати без використання її методик; уточнений її об'єкт, сутність, зміст, мета, особливості методик і ролі; введений новий термін і поняття – «логістична рента». ***Практична значимість***: безсумнівний прогрес у розумінні сенсу логістики підвищить ефективність практики логістичної діяльності будь-яких підприємств і організацій, в тому числі й особливо – закладів вищої освіти.

Ключові слова: логістика, об'єкт, сутність, зміст, методики, закони, логістична рента.

UDC 656; JEL Classification L9, L65

Babailov V.K., Pakhomova L.V. DEFINING THE OBJECT OF LOGISTICS IS THE KEY TO ITS TRUE MEANING

Currently, there is a tendency to increase the use of logistics in all activities of humanity. At the same time, significant successes have been made to deepen its meaning. For example, the 20/80 understanding was clarified as a methodic that was first discovered in 1897 by Wilfredo Pareto. In 2011, two new logistics methodices 10/70 and 5/50 were opened. In 2020, two more logistics methodices were opened: 0/0 and 100/100. And then, based on the existing heel of logistics methodices, the basic law of logistics (BLL) was established, which allows you to determine any logistics methodic that is pleasant for a particular enterprise or organization. But along with the achievements in the understanding of logistics, it continues at the same time, both differently and even inaccurate, and often it is a false interpretation. This has a negative impact on the practice of entrepreneurship, management and production. Therefore, the authors consider it necessary to make a corresponding topical problem - eliminating existing errors in the definition and use of logistics, by clarifying its most important aspects. This determined the ***purpose*** of this research, as a clarification of the main aspects of logistics. ***Tasks***: refutation of false definitions of logistics; clarification of the main aspects of logistics; generalization of the results. ***Results***: analysis of the main errors in the interpretation of logistics; the elimination of these errors was made by updating the idea of the following basic aspects of logistics: an object as the organization of logistics methodices; purpose and role - accelerating the solution of the problem by accentuating attention only on the main; the essence, as part of the object of logistics, is only an activity with the mandatory use of special techniques - logistics techniques; content, also as part of a logistics object, includes two elements: the choice and use of only one logistics technique that is most suitable for a particular enterprise or organization; means - special methods of logistics; the result of logistics is to obtain special, additional profit, logistics profit, logistics rent. ***Scientific novelty***: the widespread misconception that logistics can exist without the use of its methods has been refuted with arguments; its object, essence, content, goal, features of the methodices and role have been clarified; a new term and concept has been introduced - "logistics rent". ***Practical signification*****:** the undoubted progress in understanding the meaning of logistics will increase the effectiveness of the practice of logistics activity of any enterprises and organizations, including special – higher education institutions.

Keywords: logistics, object, essence, content, methodices, laws, logistics rent.

Відомості про авторів / About the Authors

Бабайлов Василь Кузьмич – кандидат економічних наук, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: super_super-kod@ukr.net; ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1451-7222. Моб. (050) 139-27-76.

Babailov Vasil – PhD, Kharkov National Automobile and Highway University, Associate professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

Пахомова Людмила Володимирівна – Харківський національний автомобільно-дорожній університет, асистент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: lyudakada@gmail.com; ORCID: https://orcid.org/0009-0006-4449-2512. Моб. (067) 391-33-92.

Pakhomova Liudmyla – Kharkiv National Automobile and Highway University, assistant professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

УДК 338.2 DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2025.34.144
JEL Classification: E5

КРЕДИТНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТАБІЛЬНІСТЮ ТА РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Гуцан Т. Г., канд. пед. наук, доцент
Мельникова О. В., канд. пед. наук, доцент
Міхнов Д. А., здобувач вищої освіти
Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення, розпочате РФ проти України 24 лютого 2022 р., стало найсерйознішим випробуванням для української економіки за всю історію незалежності. Руйнування інфраструктури, масова міграція, скорочення економічної активності та зростання бюджетного дефіциту поставили перед державою завдання збереження фінансової стабільності в умовах безпрецедентного тиску. Як один із ключових інструментів монетарної стратегії кредитна політика відіграє вирішальну роль у підтримці економіки, забезпеченні ліквідності банківської системи та стимулюванні економічного зростання. Окремі елементи кредитної політики сприяють доступу суб'єктів господарювання до фінансових ресурсів, що є необхідною передумовою для інвестиційної активності, модернізації виробництва та створення нових робочих місць. Зростання вартості запозичень, обмежений доступ до банківських кредитів, потреба в гарантійних механізмах та підтримці малого і середнього бізнесу (МСБ) потребують ефективного управління кредитними операціями як на макро-, так і на мікрорівні. Саме тому дослідження інструментів кредитної політики у контексті забезпечення фінансової стабільності та розвитку підприємництва є надзвичайно актуальним як для наукової спільноти, так і для практиків економічного управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання кредитної політики, фінансової стабільності та підтримки підприємництва активно вивчаються як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. У виданнях Національного банку України (НБУ) аналізуються монетарні інструменти та реакція банківського сектора на кризові виклики, зокрема пов'язані з воєнним станом. У звітах KSE Institute та Світового банку досліджуються проблеми функціонування національної економіки в умовах війни, зокрема питання підтримки МСБ. У публікаціях Міністерства економіки України та фонду розвитку підприємництва значну увагу приділено державним програмам підтримки українського бізнесу як інструменту збереження робочих місць і забезпечення економічної стійкості країни.

Невирішені складові загальної проблеми. Більшість досліджень, присвячених розгляду питань державного регулювання монетарного сектору, забезпеченню економічної стабільності в країні та допомоги українському

бізнесу, мають фрагментарний характер, тому доцільно провести комплексний аналіз кредитної політики як важливого механізму підтримки підприємницької активності та фінансової стійкості, що є важливим для економічного відновлення України.

Формулювання цілей статі. Метою даної роботи є визначення особливостей кредитної політики України в умовах війни, аналіз її впливу на забезпечення фінансової стабільності та розвитку підприємництва, а також виявлення перспектив подальшої кредитної підтримки українського бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Із початком повномасштабної війни в Україні банківська система зіткнулася з серйозними викликами: зниження попиту на кредити через невизначеність, зростання кредитних ризиків, а також необхідність підтримувати ліквідність у умовах відтоку депозитів навесні 2022 р. Проте завдяки швидким діям НБУ та міжнародній підтримці фінансова система залишилася стійкою. Наприклад, у перші місяці війни НБУ запровадив валютні обмеження та фіксацію обмінного курсу, що допомогло стабілізувати валютний ринок. НБУ оперативно адаптував свою монетарну політику до воєнних реалій. У квітні 2022 р. Рада НБУ затвердила "Основні засади грошово-кредитної політики на період воєнного стану", які визначили три головні пріоритети: забезпечення стабільності гривні, підтримку оборонних і соціальних витрат, а також збереження довіри до банківської системи [8]. У воєнний час традиційні інструменти монетарної політики, такі як інфляційне таргетування з плаваючим валютним курсом, стали менш ефективними через високий рівень невизначеності та зовнішні шоки. Натомість НБУ перейшов до адміністративних заходів, таких як фіксація обмінного курсу та пряме фінансування державного бюджету.

Одним із ключових інструментів стало придбання НБУ облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП) на первинному ринку. В 2022 р. НБУ профінансував бюджет на суму 400 млрд грн шляхом емісії, що було тимчасовим заходом, передбаченим на період воєнного стану [8]. Проте керівництво НБУ розуміло, що надмірне використання емісійного фінансування може призвести до інфляційного тиску та макроекономічної дестабілізації, і тому з 2023 р. акцент змістився на залучення зовнішнього фінансування та ринкових запозичень.

Для забезпечення стійкості банківської системи НБУ посилив макропруденційні заходи, спрямовані на мінімізацію системних ризиків. У 2023 р. НБУ розпочав комплексну оцінку стійкості банків, яка включала аналіз якості активів, перевірку забезпечення за кредитами та стрес-тестування за трьома сценаріями: базовим, помірним і песимістичним. За результатами оцінки, 20 найбільших банків, які покривають 90% активів сектору, продемонстрували достатній рівень капіталу, але деякі установи потребували докапіталізації через високі кредитні ризики [5]. Макропруденційна політика також включала встановлення підвищених вимог до ліквідності банків. Наприклад, НБУ запровадив норматив короткострокової ліквідності (LCR), який зобов’язує банки тримати достатній обсяг високоліквідних активів для

покриття потенційних відтоків коштів. Ці заходи дозволили банкам зберегти стабільність навіть у період активних бойових дій і енергетичного терору.

Кредитна політика НБУ під час війни спрямована на пожвавлення економічної активності через доступне кредитування. У 2024 р. затверджено Стратегію розвитку кредитування, яка визначила три ключові напрями: підтримка МСБ, стимулювання іпотечного кредитування та розвиток зелених кредитів для енергетичних проєктів.

Ключовим інструментом підтримки МСБ є Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%». Ця програма започаткована у 2020 р. із метою здешевлення вартості кредитів для впровадження МСБ господарської діяльності та реалізується Фондом розвитку підприємництва у вигляді часткової компенсації процентних ставок за кредитами або ж наданням гарантій уповноваженим банкам на забезпечення зобов'язань за наданими кредитами. Фізична особа-підприємець або юридична особа, яка бере участь у цій програмі, має можливість залучити кредитні кошти в розмірі до 50 млн грн строком до 3 або 5 років - залежно від цільового призначення фінансування. Відсоткові ставки 7% і 9% можуть бути знижені шляхом створення нових робочих місць: за кожного працевлаштованого працівника ставка зменшується на 0,5%, однак мінімальний рівень ставки не може бути нижчим за 5% річних. Кредитування в межах програми має чітко визначене цільове спрямування, серед якого: придбання або модернізація основних засобів, зокрема транспорту комерційного чи виробничого призначення; купівля нежитлової нерухомості чи земельних ділянок; будівництво, реконструкція або ремонт нежитлових приміщень; придбання прав інтелектуальної власності; а також реалізація енергоефективних проєктів у житлово-комунальній сфері [2].

У 2023 р. програма отримала додаткове фінансування у розмірі 50 млн євро від німецького банку KfW, що дозволило видати кредити на суму 70 млрд грн для 15 тисяч підприємств [7]. Програма сприяла створенню та збереженню 200 тисяч робочих місць, що є критично важливим в умовах війни.

На сьогодні за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» реалізується кредитування на суму майже 400 млрд. грн за 114 351 проєктом у сфері сільського господарства, торгівлі, промисловості, будівництва, з надання послуг та здійснення фінансової діяльності (Рис. 1).Найбільший вклад у реалізацію цієї програми внесли Укргазбанк, Райфайзен банк «Аваль», Укрексімбанк, Приватбанк та Ощадбанк [2].

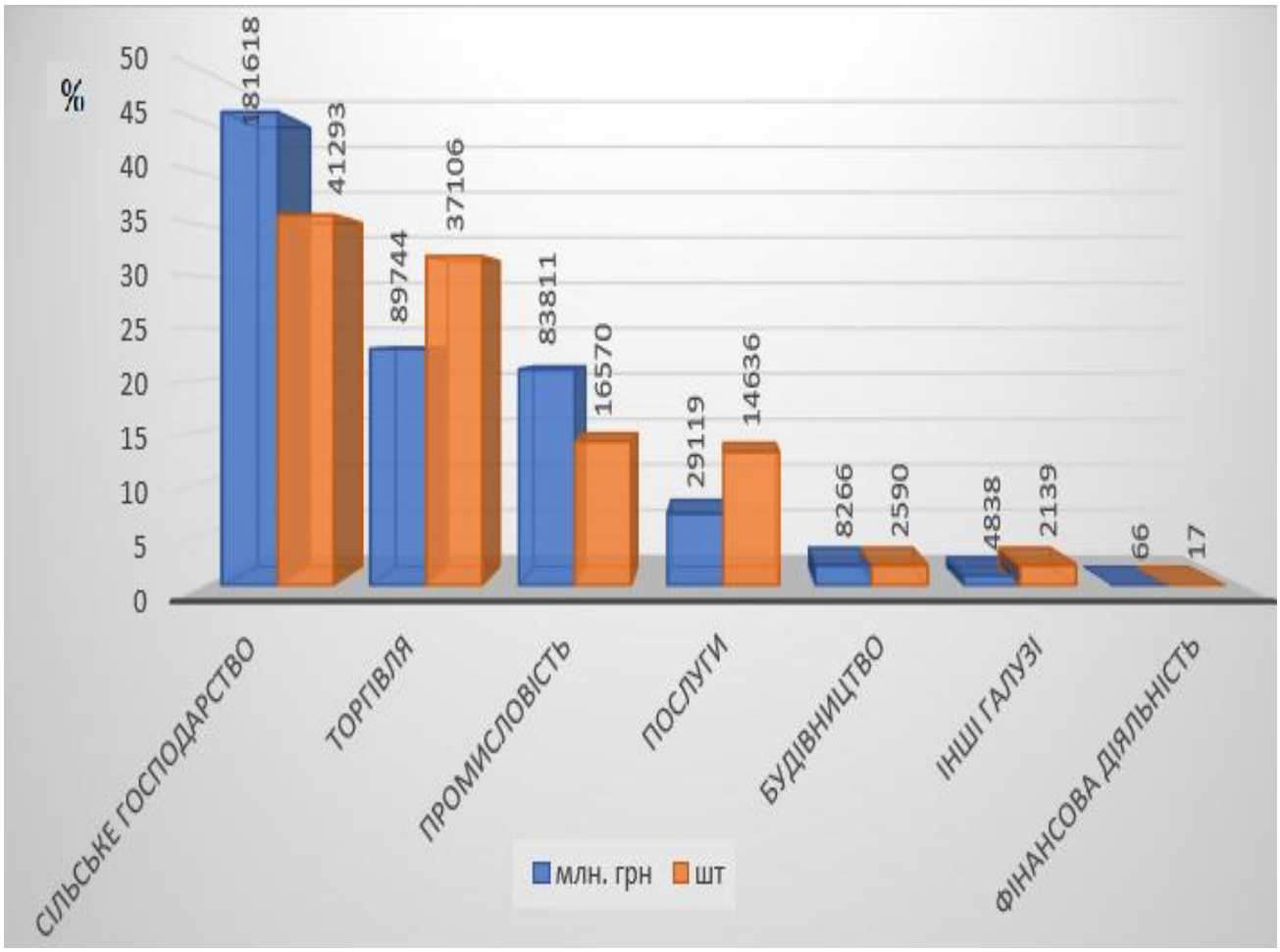

Рис. 1. Структура кредитного портфелю за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» у розрізі економічної діяльності на 12.05.2025 р., %

Джерело: створено авторами на основі [2]

Також слід відзначити позитивну динаміку щодо зростання кредитування за програмою протягом періоду дії воєнного стану, зокрема за наступними напрямами: обігові, антивоєнний, підтримка посівної та інвестиційний (Рис. 2) [2]. Це свідчить про активність бізнесу у період війни, підтримку державою саме нагальних напрямів діяльності, пов'язаних із підвищенням обороноздатності нашої країни та підтримки аграріїв. Найвищий рівень залучення кредитів за програмою спостерігається в місті Києві. До числа десяти лідерів також потрапили п'ять областей, які входять до зони підвищеного воєнного ризику: Дніпропетровська, Київська, Одеська, Харківська та Чернігівська.

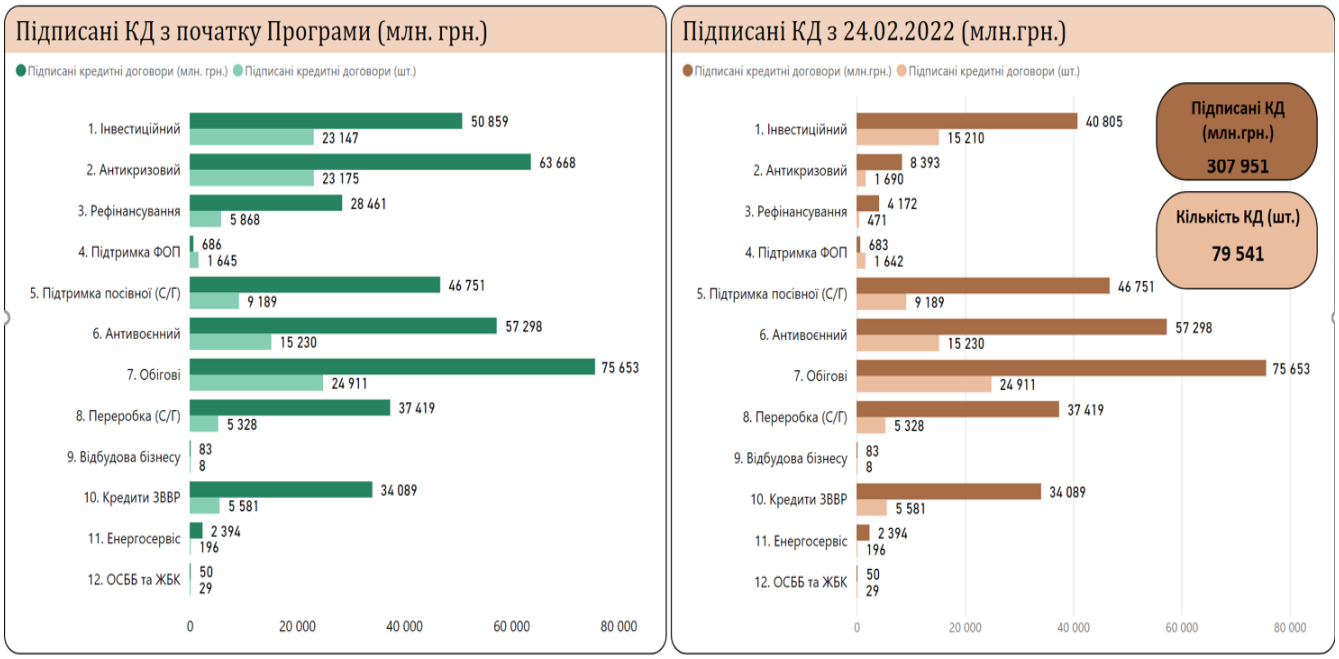

Рис. 2. Підписані кредитні договори за Програмою «Доступні кредити 5-7-9%»

Джерело: [2]

Під час війни банківська система України продемонструвала вражаючу стійкість. У 2023 р. банки отримали рекордний прибуток у розмірі 86,5 млрд грн, що було зумовлено зростанням депозитної бази та ефективним управлінням активами [6]. За даними НБУ, у 2024 р. банки профінансували проєкти з відновлення енергетичної інфраструктури на суму 14 млрд грн, що стало відповіддю на енергетичний терор з боку Росії [11]. Проте банківський сектор стикається з проблемами, такими як скорочення кредитного портфеля (на 10% у 2022 році) та зростання частки непрацюючих кредитів (NPL) до 15% у 2023 році [4]. Для вирішення цих проблем НБУ запровадив плани реструктуризації та докапіталізації, які банки мають виконати до квітня 2026 року.

Треба відзначити, що за останній рік фінансовий ринок значно зміцнився і суттєво активізувався поза межами програм державної підтримки. Завдяки зниженню інфляції та стабілізації макроекономічної ситуації середня ставка за кредитами для бізнесу знизилася з 19,3% у 2023 р. до 15,8% у 2024 р., що підвищило доступність фінансування. У 2024 р. обсяг кредитів для бізнесу в Україні зріс на 20,6%, а чисті гривневі кредити для МСБ збільшилися на 22,1%. Частка кредитів для МСБ у чистому гривневому портфелі кредитів підприємств зросла до 60,2%. Опитування НБУ показало, що понад третина підприємств планують взяти кредити в найближчі 12 місяців, причому 81,6% з них орієнтуються на позики в національній валюті [9]. Аналіз динаміки наданих нових кредитів суб'єктам підприємництва демонструє також активізацію фінансового ринку і перевищення обсягів ковідного періоду та перших двох років війни, незважаючи на підвищену процентну ставку (Рис. 3).

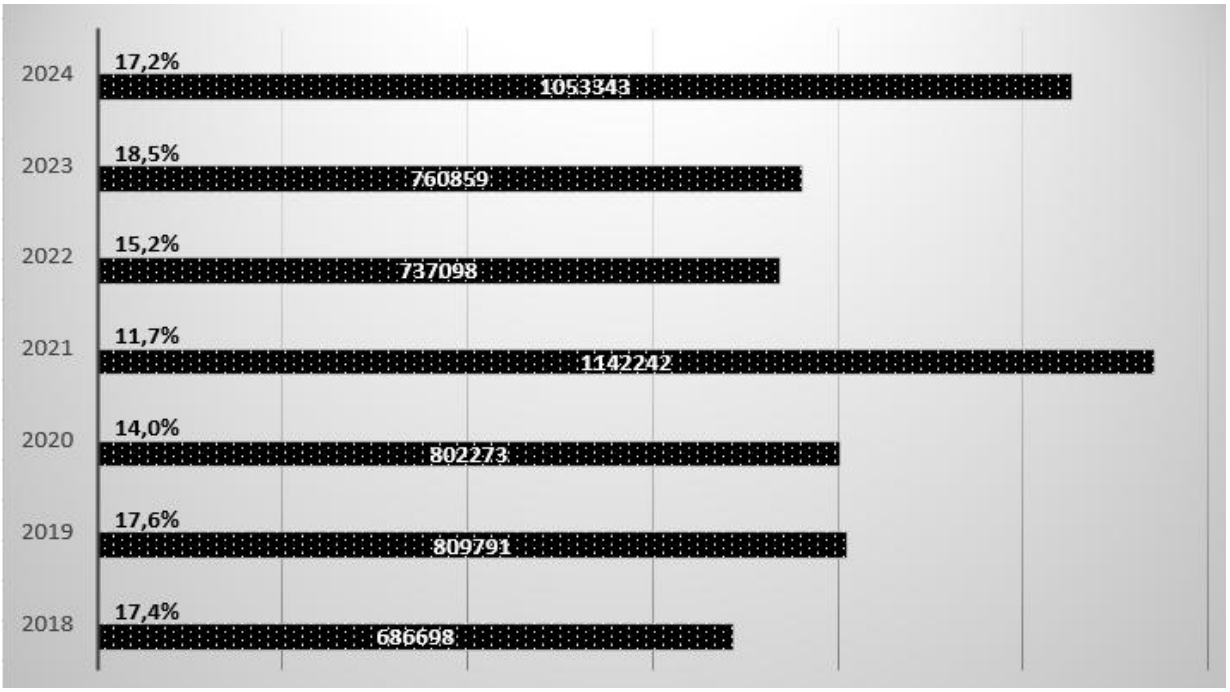

Рис. 3. Кредити надані депозитними корпораціями суб'єктам МСБ, млн. грн

Джерело: створено авторами на основі [9]

У 2024 році Рада з фінансової стабільності схвалила концепцію створення системи страхування воєнних ризиків, яка передбачає співпрацю з міжнародними страховими компаніями та експортно-кредитними агентствами. Це має знизити бар'єри для кредитування у прифронтових регіонах і таких секторах, як сільське господарство та промисловість. Попри ці зусилля, попит на кредити залишається обмеженим через високі воєнні ризики, невизначеність щодо тривалості війни та логістичні проблеми. Наприклад, у сільськогосподарському секторі, який становить 12% ВВП України, кредитування ускладнене через окупацію частини земель та руйнування інфраструктури [3].

Основними ризиками, з якими стикається наша держава під час забезпечення фінансової стабільності, є:

- Неритмічність зовнішнього фінансування. Затримки у надходженні коштів від міжнародних партнерів можуть ускладнити фінансування бюджету, особливо в умовах зростання потреб на оборону;

- Енергетичний терор. Руйнування енергетичної інфраструктури обмежує промислове виробництво та підвищує витрати на імпорт енергоносіїв, що тисне на валютні резерви;

- Інфляційні ризики. Підвищення рівня інфляції до 12% у 2024 році, може вплинути на вартість кредитних ресурсів, логістичні проблеми та зростання цін на енергоносії, що призведе до дестабілізації економіки [9].

- Високі реальні процентні ставки. Навіть зі зниженням номінальних ставок, реальні ставки залишаються високими, що обмежує доступність кредитів для бізнесу.

Утім, згідно з прогнозами НБУ, зниження безпекових ризиків із 2025 р. сприятиме економічному зростанню на рівні 4-5% щорічно [1]. Очікується, що реалізація масштабних проєктів відбудови, використання заморожених російських активів та продовження міжнародної підтримки створить потужний стимул для економіки. Кредитна політика залишатиметься орієнтованою на підтримку МСБ, розширення іпотечного кредитування та фінансування зелених проєктів, що відповідає європейським стандартам.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, кредитна політика України в умовах війни стала важливим інструментом забезпечення фінансової стабільності та підтримки підприємництва. Адаптація монетарної стратегії НБУ до воєнних умов, запровадження валютних обмежень, фіксація курсу гривні та цільове фінансування державних витрат сприяли збереженню довіри до банківської системи. Державні програми кредитування, зокрема «5-7-9%», забезпечили доступ до ресурсів для малого та середнього бізнесу, що дозволило зберегти десятки тисяч підприємств. Проте воєнні небезпеки, енергетична криза, інфляційні ризики, обмежений доступ до фінансів у регіонах, що постраждали від бойових дій, та залежність від зовнішнього фінансування залишаються серйозними викликами. Подальший розвиток кредитної політики має ґрунтуватися на довгострокових засадах фінансової стійкості, розширенні страхування воєнних ризиків та активному залученні приватного капіталу для підтримки економіки. У подальшому ключовим завданням є балансування між короткостроковими потребами і довгостроковими реформами, які забезпечать стійке економічне зростання та інтеграцію України до європейського економічного простору.

Перелік посилань

1. Економічні прогнози на 2025–2026 роки. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/ekonomichni-prognozy-2025-2026 (дата звернення: 10.05.2025)
2. Інформація про результати Державної програми «Доступні кредити 5-7-9». URL: https://bdf.gov.ua/publichna-informatsiia/informatsiia-pro-rezultaty-derzhavnoi-prohramy-dostupni-kredyty-5-7-9/ (дата звернення: 10.05.2025)
3. Концепція страхування воєнних ризиків. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/rada-z-finansovoi-stabilnosti-pogodila-kontseptsiyu-stvorennia-v-ukrayini-systemy-strakhuvannia-voyennykh-ryzykiv (дата звернення: 10.05.2025)
4. Непрацюючі кредити (NPL). URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/npl (дата звернення: 10.05.2025)
5. Оцінка стійкості банків у 2023 році. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/otsinka-stiykosti-bankiv-u-2023-rotsi (дата звернення: 10.05.2025)
6. Прибутковість банків у 2023 році. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/prybutkovist-bankiv-2023 (дата звернення: 10.05.2025)
7. Програма "Доступні кредити 5-7-9%". URL: https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=5-7-9 (дата звернення: 10.05.2025)
8. Рада НБУ ухвалила Основні засади грошово-кредитної політики. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/rada-natsionalnogo-banku-ukrayini-uhvalila-osnovni-zasadi-groshovo-kreditnoyi-politiki (дата звернення: 10.05.2025)

9. Статистика фінансового сектору. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial (дата звернення: 10.05.2025)

10. Стратегія розвитку кредитування. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/rada-z-finansovoi-stabilnosti-skhvalyla-stratehiiu-z-rozvytku-kredytuvannia (дата звернення: 10.05.2025)

11. Фінансування енергетичної інфраструктури. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/finansuvannya-energetichnoyi-infrastrukturi (дата звернення: 10.05.2025)

References

1. Economic forecasts for 2025–2026 [Ekonomichni prognozy` na 2025–2026 roky`], available at: https://bank.gov.ua/ua/news/all/ekonomichni-prognozy-2025-2026 (last accessed 10.05.2025)

2. Information on the results of the State Program "Affordable Loans 5-7-9" [Informaciya pro rezul`taty` Derzhavnoyi programy` «Dostupni kredy`ty` 5-7-9»], available at: https://bdf.gov.ua/publichna-informatsiia/informatsiia-pro-rezultaty-derzhavnoi-prohramy-dostupni-kredyty-5-7-9/ (last accessed 10.05.2025)

3. The Concept of War Risk Insurance [Koncepciya straxuvannya voyenny`x ry`zy`kiv], available at: https://www.kmu.gov.ua/news/rada-z-finansovoi-stabilnosti-pogodila-kontseptsiyu-stvorennia-v-ukrayini-systemy-strakhuvannia-voyennykh-ryzykiv (last accessed 10.05.2025)

4. Non-performing loans (NPL) [Nepracyuyuchi kredy`ty` (NPL)], available at: https://bank.gov.ua/ua/statistic/npl (last accessed 10.05.2025)

5. Assessment of bank stability in 2023 [Ocinka stijkosti bankiv u 2023 roci], available at: https://bank.gov.ua/ua/news/all/otsinka-stiykosti-bankiv-u-2023-rotsi (last accessed 10.05.2025)

6. Bank profitability in 2023 [Pry`butkovist` bankiv u 2023 roci. Nacional`ny`j bank Ukrayiny`], available at: https://bank.gov.ua/ua/news/all/prybutkovist-bankiv-2023 (last accessed 10.05.2025)

7. Program "Affordable Loans 5-7-9%" [Programa "Dostupni kredy`ty` 5-7-9%"], available at: https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=5-7-9 (last accessed 10.05.2025)

8. The NBU Council adopted the Basic Principles of Monetary Policy [Rada NBU uxvaly`la Osnovni zasady` groshovo-kredy`tnoyi polity`ky`], available at: https://bank.gov.ua/ua/news/all/rada-natsionalnogo-banku-ukrayini-uhvalila-osnovni-zasadi-groshovo-kreditnoyi-politiki (last accessed 10.05.2025)

9. Financial sector statistics. National Bank of Ukraine [Staty`sty`ka finansovogo sektoru], available at: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial (last accessed 10.05.2025)

10. Lending Development Strategy [Strategiya rozvy`tku kredy`tuvannya], available at: https://www.kmu.gov.ua/news/rada-z-finansovoi-stabilnosti-skhvalyla-stratehiiu-z-rozvytku-kredytuvannia (last accessed 10.05.2025)

11. Financing of energy infrastructure [Finansuvannya energety`chnoyi infrastruktury`], available at: https://bank.gov.ua/ua/news/all/finansuvannya-energetichnoyi-infrastrukturi (last accessed 10.05.2025)

РЕФЕРАТИ ABSTRACT

УДК 338.2, JEL Classification: E5

Гуцан Т. Г., Мельникова О. В., Міхнов Д. П. КРЕДИТНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТАБІЛЬНІСТЮ ТА РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Мета. Визначення особливостей кредитної політики України в умовах війни, аналіз її впливу на забезпечення фінансової стабільності та розвитку підприємництва, а також виявлення перспектив подальшої кредитної підтримки українського бізнесу. ***Методика дослідження***. У роботі для розкриття ролі кредитної політики у стабілізації національної економіки та підтримки малого й середнього бізнесу застосовано методи системного аналізу, при розгляді структури та динаміки кредитування суб'єктів підприємництва - методи соціально-економічної статистики й порівняння, для візуального відображення результатів дослідження - графічний метод, для визначення подальших перспектив кредитної політики щодо фінансової стабільності – методи узагальнення та експертних оцінок. Інформаційними ресурсами дослідження є офіційні джерела, зокрема Національного банку України (НБУ), урядових порталів, а також аналітичних звітів міжнародних організацій. ***Результати***. У ході дослідження встановлено, що кредитна політика в умовах війни стала ключовим інструментом стабілізації фінансової системи та підтримки бізнесу. Завдяки своєчасним діям НБУ, таким як фіксація валютного курсу, макропруденційні обмеження та пряме фінансування бюджету, банківська система зберегла стійкість попри зовнішні шоки. Також визначено роль державних програм кредитної підтримки підприємництва, зокрема програми «Доступних кредитів 5-7-9%», реалізація якої дозволила зберегти кредитну активність суб'єктів МСБ. Окрім цього розкрито позитивну динаміку кредитування суб'єктів господарювання поза межами державних програм. Водночас виявлено основні ризики забезпечення фінансової стабільності та розвитку бізнесу: високі реальні процентні ставки, непрацюючі кредити, залежність від зовнішньої допомоги, енергетичні атаки та ризики в прифронтових регіонах. Сформовано рекомендації щодо подальшого розвитку кредитної політики, які мають базуватись на розширенні інструментів страхування, фінансовій стійкості та залученні приватного капіталу за умов задоволення короткострокових потребам та довгострокових реформ. ***Наукова новизна.*** Розроблено теоретико-практичні засади удосконалення кредитної політики як інструмента забезпечення фінансової стабільності та розвитку бізнесу, спрямованої на зменшення ризиків, підвищення стійкості національної валюти та активізацію суб'єктів підприємництва. ***Практична значущість.*** Результати дослідження можуть бути використані державними установами при розробці стратегічних планів розвитку національної економіки, керівниками і менеджерами фінансових установ для планування подальшої діяльності та підприємцями для розвитку свого бізнесу.

Ключові слова: кредитна політика, фінансова стабільність, підприємництво, Національний банк України (НБУ), малий та середній бізнес (МСБ), кредит, процентні ставки.

UDC 338.2, JEL Classification: E5

Gutsan T. G., Melnykova O. V., Mikhnov D. P. CREDIT POLICY AS A TOOL FOR MANAGING FINANCIAL STABILITY AND ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT

Purpose. The study aims to identify the features of Ukraine's credit policy in wartime, analyze its impact on ensuring financial stability and entrepreneurial development, and explore the prospects for further credit support for Ukrainian businesses. ***Methodology of research***. The paper utilizes systematic analysis methods to reveal the role of credit policy in stabilizing the national economy and supporting small and medium-sized enterprises (SMEs). In examining the structure and dynamics of lending to entrepreneurs, socio-economic statistical methods and comparative analysis are employed. For visual representation of research findings, graphical methods are used, while generalization and expert evaluation methods help define the future prospects of credit policy in relation to financial stability. The information resources for this study include official sources, particularly from the National Bank of Ukraine (NBU), government portals, and analytical reports from international organizations. ***Results.*** The research establishes that credit policy under wartime conditions has become a key instrument for stabilizing the financial system and supporting businesses. Thanks to timely actions by the NBU—such as currency peg, macroprudential restrictions, and direct budget financing—the banking system has maintained resilience despite external shocks. The role of government credit support programs, specifically the "Affordable Loans 5-7-9%" program, has been highlighted, as its implementation has allowed for the preservation of credit activity among SMEs. Furthermore, positive dynamics in lending to businesses outside state programs have been disclosed. At the same time, key risks to ensuring financial stability and business development have been identified: high real interest rates, non-performing loans, dependence on external aid, energy attacks, and risks in frontline regions. Recommendations for the further development of credit policy have been formulated, emphasizing the expansion of insurance instruments, financial resilience, and the attraction of private capital to meet short-term needs while addressing long-term reforms. ***Originality.*** The theoretical and practical foundations for improving credit policy as a tool for ensuring financial stability and business development have been developed, aimed at reducing risks, enhancing the resilience of the national currency, and activating entrepreneurial entities. ***Practical value***. The research findings may be utilized by governmental institutions in developing strategic plans for the national economy, by leaders and managers of financial institutions for planning future activities, and by entrepreneurs for the growth of their businesses.

Keywords: credit policy, financial stability, entrepreneurship, National Bank of Ukraine (NBU), small and medium-sized businesses (SMEs), credit, interest rates.

Відомості про авторів / About the Authors

Гуцан Тетяна Григорівна – кандидат педагогічних наук, доцент, Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди, доцент кафедри суспільно-економічних дисциплін і географії, м. Харків, Україна; e-mail: tetiana.gutsan@hnpu.edu.ua; ORCID: 0000-0001-6233-301X. Моб. 050-699-51-39.

Gutsan Tetiana – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, GS Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, Associate Professor of the Department of Socio-Economic Disciplines and Geography, Kharkiv, Ukraine.

Мельникова Ольга Володимирівна – кандидат педагогічних наук, доцент, Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди, доцент кафедри менеджменту та економіки, м. Харків, Україна; e-mail: o.v.melnikova@hnpu.edu.ua; ORCID: 0000-0001-8832-5763. Моб. 098-177-78-07.

Melnykova Olga – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Kharkiv GS Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, Associate Professor of the Department of Management and Economics, Kharkiv, Ukraine.

Міхнов Даниїл Андрійович, здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, факультет історії та права, Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди, м. Харків, Україна; e-mail: 2222myname2000@gmail.com; Моб. 050-552-93-76.

Mikhnov Danyil, first (bachelor's) level higher education student, Faculty of History and Law, GS Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, Kharkiv, Ukraine.

УДК 331.108 DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2025.34.155
JEL Classification J 21

ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ ДОПОМІЖНИХ РОБІТНИКІВ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Непран А. В., канд. екон. наук, доцент
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
Мельничук М. О., канд. екон. наук, доцент
Державний університет «Київський авіаційний інститут»
Осьмірко І.В., канд. екон. наук, доцент
Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди

Постановка проблеми. Одним із розділів плану виробничо-господарської діяльності промислових підприємств є план з праці та заробітної плати. При розробці плану з праці та заробітної плати важливого значення набуває визначення чисельності допоміжних робітників, чисельність яких складає 25-50 % від загального числа робітників. Від точного розрахунку потреби у допоміжних робітниках у значній мірі залежить правильне визначення фонду заробітної плати, а також рівень забезпеченості потреби підприємства у даній категорії робітників. Складність вирішення даної проблеми полягає в тому, що група допоміжних робітників є досить різноманітною, що вимагає застосування різних методів розрахунку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам методики планування чисельності робітників присвячені праці багатьох вітчизняних економістів, зокрема О. А. Савченко [1], О. М. Криворучко [2], Л. М. Ачкосової [3], Ю. М. Степанцової [4], Є. В. Жернової [5], Г. В. Осовської [6], Г. В. Чабан [7], О. І. Гаврилюк [8]. Як відмічали Степанцова Ю. М., в ході рохрахунку планової чисельності персоналу необхідно врахувати потребу на плановий обсяг виробництва, покриття передбачуваного та непередбачуваного вибуття [4, с. 101]. У дослідженнях О. І. Гаврилюк розроблена модель визначення кількості робітників, що виходять на зміну на початку кожного з інтервалів [8]. Ряд авторів (В. А. Панченко, О. П. Панченко) досліджували роль планування чисельності персоналу у контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства. «Відповідні першочергові напрямами підвищення ролі планування показників з праці, — відмічали В. А. Панченко та О. П. Панченко, — базуються на регулюванні загального рівня заробітної плати шляхом перегляду тарифних умов оплати праці, формування фонду заробітної плати на підприємстві [9, с. 54]. У праці О. П. Панченко зроблена спроба визначити розрахунок планової чисельності робітників методом кореляційної залежності від обсягів діяльності підприємства із урахуванням змінності, норм часу, штатних робочих місць і норм обслуговування [10, с. 299–300].

Невирішені складові загальної проблеми. У переважній більшості праць не знайшли належного висвітлення проблеми визначення чисельності

допоміжних робітників. Зокрема, у праці О. П. Панченко не знайшло конкретне висвітлення порядку розрахунку допоміжних та основних робітників [10]. Відсутність апробування статистичних моделей на базі даних підприємств унеможливлю використання економіко-статистичних моделей. Специфіка їх роботи обумовлює застосування інших способів розрахунку, ніж основних робітників. Крім того, особливості виконуваних робіт обумовлює особливості розрахнку окремих категорій допоміжних робітників.

Формулювання цілей статі. Метою статті є обгрунтування порядку розрахунку чисельності допоміжних робітників машинобудівних заводів окремих професій.

Виклад основного матеріалу досліджень. Група допоміжних робітників на промислових підприємствах численна та різноманітна за характером вконуваних робіт. До неї відносяться допоміжні робітники основних цехів та усі робітники допоміжних цехів, а також робітники планово-диспетчерскої служби (комплектувальники) і лабораторій, робітники, які виконують санітарно-технічні роботи, роботи по ремонту та обслуговуванню обладнання.

На промислових підприємствах виділяють 7 основних груп допоміжних робочих: 1) робітники на вантажно-розвантажувальних роботах; 2) робітники на внутрішньозаводському транспорті; 3) робітники на обслуговуванні складського господарства; 4) робітники, які здійснюють технічний контроль; 5) робітники на ремонті та обслуговуванні обладнання; 6) робітники інструментального господарства; 7) робітники енергосилового господарства.

Методика розрахунку планової чисельності допоміжних робітників можу бути різною, вона залежить від характеру виконуваної роботи в данному підрозділі і категорії персоналу.

На нормованих роботах застосовується два основних методи розрахунку: за нормами трудомісткості та за нормами обслуговування. Перший метод аналогічний методу розрахунку чисельності основних робітників за трудомісткістю робіт. Наприклад, чисельність слюсарів по ремонту виробничого обладнання визначається за нормами часу на одиницю ремонтної складності, чисельність транспортних робітників – за нормами часу в залежності від ваги та довжини перевезення. Розрахунок чисельності допоміжних робочих, зайнятих на відрядних роботах, обсяг яких можна визначити в нормованому часі, не відрізняється від визначення чисельності основних робочих відрядників. Відмінність у полягає у тому, що у разі за основу приймається трудомісткість допоміжних робіт:

$$Ч_{\text{вс.р}} = \frac{T_{\text{вс.р}}}{Ф_{\text{пл}} \cdot K_{\text{п}}}, \qquad (1)$$

де $Ч_{\text{вс.р}}$ — планова чисельність допоміжних робочих-відрядників, чол.;

$T_{\text{вс.р}}$ — сумарна нормативна трудомісткість допоміжної роботи, нормо-год.;

$Ф_{\text{пл}}$ — плановий корисний (ефективний) фонд робочого часу одного середньооблікового допоміжного робітника, год.;

$K_{\text{п}}$ — запланований коефіцієнт виконання норм.

Планування чисельності допоміжних робочих, виконують роботи, де є норми обслуговування, зводиться визначення кількості об'єктів з урахуванням змінності работ. Частка від ділення цієї кількості на норму обслуговування складе явочне число робітників. При плануванні середньооблікового складу необхідна поправка на коефіцієнт ($K_{\text{сп}} = \Phi_{\text{н}} / \Phi_{\text{пл}}$, де $\Phi_{\text{н}}$ — номінальний фонд робочого дня, год; $\Phi_{\text{пл}}$ — заплановане число робочих днів). У цьому головним є правильне встановлення норм обслуживания.

Середньооблікова чисельність допоміжних робітників за нормами обслуговування визначається за формулою:

$$Ч_{\text{вс.р}} = \frac{MCK_{\text{сп}}}{H_{\text{обс}}}, \qquad (2)$$

де M — кількість одиниць обслуговування;

C — кількість змін на добу;

$H_{\text{обс}}$ — норма обслуговування, тобто кількість одиниць обслуговування, виробничих площ тощо, що обслуговується одним або групою допоміжних робітників.

На ненормованих роботах чисельність допоміжних робітників розраховується на основіобсягу робіт на одного робітника, вираженого в будь-яких характерних для даної професії одиницях.

Розглянемо особливості розрахунку чисельності допожіних робітників найбільш масових професій.

Розрахунок чисельності інструментальної групи робітників. Виготовленням інструменту та забезпечення ним виробничих потреб основного виробництва на машинобудівних заводах зайнято в середньому 15 % усіх допоміжних робітників. Із загальної чисельності цієї групи 75 % зайнято безпосередньо в інструментальних цехах, решта — в основних цехах. За видом допоміжних робіт робітники інструментальники діляться на групи, які зайняті: виготовленням різального і вимірювального інструменту, виготовленням пресформ, штампів та іншої оснастки; ремонтом оснастки; заточкою інструменту та підготовкою його до використання на робочих місцях; роздачею інструменту.

Розрахунки чисельності цієї групи робітників ведуться на основі наступних данних: верстато-годин роботи обладнання в механічному цеху за планом виробництва; середня стійкість інструменту до повного його зносу; виконання норм; затрати часу на ремонт та відновлення діючого інструменту; середній розряд інструментальників; баланс робочого часу одного робітника.

З урахуванням вказаних факторів обчислюється баланс потреби в інструменті, час на ремонт, підготовку та видачу, а потім трудомісткість робіт та чисельність інструментальної групи робітників. Приведемо приклад розрахунку чисельності робітників інструментальників.

Трудомісткість виготовлення різального інструменту на річну программу обчислюється за даними табл. 1.

Таблиця 1

Розрахунок трудомісткості виготовлення різального інструменту

Найменування виробів	Річна програма в шт.	Найменування і типорозмір інструменту	Норма рвитрат інструменту на виріб	Кількість інстру-менту на річну програму	Трудомісткість в люд.-год.	
					на одиницю інстру-менту	на річну кількість
Виріб *А*	4000	Різець прохідний 25×45	3	12000	0,35	4200
Виріб *Б*	800	Фреза торцова 80 *мм*	1	800	2,1	1680
Всього	–	–	–	–	–	5880

Джерело: складено автором.

Далі за табл. 2 визначається трудомісткість переток інструменту на річну потребу в інструменті.

Таблиця 2

Розрахунок трудомісткості переточок інструменту

Найменування інструменту	Кількість інструментів за річною програмою	Кількість переточок одного інструменту	Кількість переточок на рік	Трудомісткість переточки	
				одного інструменту в *хв.*	на річний кількості інструменту в люд.-год.
Фрези торцові	800	70	56000	5	4666,7
Свердла спіральні	5000	160	800 000	1	13333,3
Всього	–	–	–	–	18000

Джерело: складено автором.

Трудомісткість виготовлення вимірювального інструменту, штампів, прессформ та іншого спеціального технологічного оснащення розраховується за даними табл. 3.

Таблиця 3

Розрахунок трудомісткості виготовлення технологічного оснастки

Найменування інструменту	Кількість на річну програму	Средня норма трудомісткості в *год.*	Трудомісткість на річну програму в *год.*
Штампі пробивні	70	50	3500
Штампи вырубні	30	80	2400
Штампи компаундні	10	130	1300
Пресформи	50	220	11000
Всього	–	–	18200

Джерело: складено автором.

На підставі наведених вище даних (табл. 1–3) визначається загальна трудомісткість виготовлення інструменту та чисельність робітників-інструментальників. У цьому прикладі шукані величини становитимуть:

$$5880 + 18000 + 18200 = 42080 \text{ люд.-год.},$$

або при відпрацьованому часу на одного робітника 1690 год. за рік

$$\frac{42\,080}{1690} = 24{,}9, \text{ округлено } 25 \text{ осіб.}$$

Розрахунок чисельності в робітниках ВТК. На промислових підприємствах чисельність робітників відділу технічного контролю (ВТК) складає близьк 5 % від числа усіх робітників. На окремих заводах, які випускають складну наукомістку продукцію, їх чисельність досягає 10–15 %.

Для визначення чисельності робітників ВТК враховують наступні дані: кількість деталей, які піддаються технічному контролю (визначається за даними карт технологічного процесу); норму часу на контроль однієї детале-операції, включаючи норми часу на оформлення документації. Норми ці взначаються дослідно-статистичними методам; процент вибірковості контролю за операціями.

Методи визначення чисельності контролерів залежать від типу виробництва. В цехах одиничного, мілкосерійного і середньосерійного типів потреба в штатах контролерів визначається за допомогою норм обслуговування, а в цехах масового і великосерійного виробництва — на основі укрупненх нормативів часу на окремі прийоми та операції контролю.

В масовому і крупносерійному виробництві, де контрольовані операції стабільні та систематично повторюються, чисельність контролерів може бути визначена за нормам часу на одну контрольну операцію:

$$T_к = \frac{\sum_{i=1}^{m} N_i n_i t_i b_i k}{F_e}, \qquad (3)$$

де $T_к$ — численність контролерів, осіб;

N_i — число деталей, які підлягають перевірці на протязі місяця;

n_i — число контрольних примірів за *i*-ю деталь;

t_i — норма часу на одну контрольну операцію, *хв*.;

b_i — ступінь вибірковості контролю за *i*-ю деталлю ($b_i = B_к / 100$, де $B_к$ — процент вибірковості контролю);

k — коеффіцієнт, що враховує додатковий час на обхід робочих місць і оформлення документів на приймання і брак виробів;

F_e — ефективний фонд часу роботи контролера за місяць, *хв*.;

m — число найменувань деталей, які підлягають перевірці контролером.

Визначення норми часу на одну контрольну операцію здійснюється шляхом підсумування часу на проведення усіх контрольних операцій, які передбачені технологічними документами. При цьому слід врахувати час на

обслуговування робочого місця та часу на відпочинок та особисті потреби робітників з технічного контролю.

Трудоємісткість на кожній операції контролю обчислюється за формулою:

$$T_{\text{к}} = T_{\text{оп}}\left(1 + \frac{a_{\text{обс}} + a_{\text{від}}}{100}\right), \quad (4)$$

де $T_{\text{оп}}$ — оперативний час, *хв*.;

$a_{\text{обс}}$ — час на обслуговування робочого місця, % від оперативного часу;

$a_{\text{від}}$ — час на відпочинок та особисті потреби, % від оператичного часу.

Загальна трудомісткість контрольних операцій за цехом (ділянкою) визначається сумуванням трудомісткості за усіма операціями $n_i = \sum T_{\text{к}}$.

Приклад. Визначити явочну чисельність контролерів для ділянки обробки ступінчатих валів механічного цеху массового виробництва за наступними даними (табл. 4).

Таблиця 4

Дані для розрахунку чисельності робітників, зайнятих контролем якості продукції

Найменуванння виробів	Кількість за програмою за місяць	Процент охоплення виробів контролем	Сумарна трудомісткість контролю на один виріб в хв.	Коефіцієнт додаткової роботи контролера	Ефективний фонд часу роботи контролера за місяць, год.
Виріб *А* в шт.	50000	20	2,6	1,2	140
Виріб *Б* в компл.	500	100	15,8	1,2	140

Джерело: складено автором.

Чисельність робітників ОТК:

$$T_{\text{к}} = \frac{50000 \cdot 2{,}6 \cdot 0{,}2 \cdot 1{,}2 + 500 \cdot 15{,}8 \cdot 1{,}0 \cdot 1{,}2}{140 \cdot 60} = 4{,}8, \text{ або округлено 5 осіб.}$$

В умовах одиничного та мілкосерійного виробництва чисельність контролерів визначається укрупнено на основі норм обслуговування. При розрахунку явочної чисельності контролерів слід врахувати кількість робітників, які здійснюють контроль якості продукції самостійно. Тому явочна чисельність контролерів для обслуговування основних робітників цеху (ділянки) може бути визначена за формулою:

$$Ч_{\text{я}} = (Ч_{\text{яр}} - Ч_{\text{яс}}) / H_{\text{ок}}, \quad (5)$$

де $Ч_{\text{я}}$ — явочна чисельність контролерів;

$Ч_{\text{яр}}$ — явочна чисельність основних робітників;

$Ч_{\text{яр}}$ — явочна чисельність контролерів, які здійснюють технічний контроль якості продукції самостійно;

$H_{ок}$ — норма обслуговування, скорегована у відповідності до фактичних умов виробництва.

Потреба в контролерах за відсутності норм обслуговування може бути визначено укрупнено, у відсотках до числа виробничих робітників.

Розрахунок чисельності комірників. Чисельність комірників визначається за допомогою нормативів окремо для чотирьох видів кладових: цехових інсрументально-роздаткових кладових (ІРК); цехових матеріальних складів (кладових); цехових складів (комірок) проміжних, готових виробів; центральних складів заводу.

Нормативи чисельності комірок цехових ІРК встанолюються в залежності від кількості робітників, які обслуговуються даною коміркою на протязі зміни, число шифрів інструментів, пристосувань та технічної документації (креслень та ін.), які в них зберігаються. При цьому нормативи чисельності розробляються окремо для комірників-роздатчиків інструменту; комірників-роздатчиків оснастки; комірників-роздатчиків креслеть та технічної документації.

Нормативи явочної чисельності в зміну комірників інструментально-роздаткових кладових визначається за формулою:

$$H_{я} = N_{ш} / H_{о}, \tag{6}$$

де $N_{ш}$ — число шифров інструменту (оснастки, креслень), які зберігаються в ІРК;

$H_{о}$ — норма обслуговування на одного комірника-роздатчика.

При розрахунках чисельності комірників-роздатчиків ІРК необхідно врахувати змінність роботи цеху.

Приклад. Визначити чисельність комірників-роздатчиків ІРК механічного цеху. Число інструментальної остастки, які знаходяться в комірці, складає 1250 шт. Чисельність робітників, що обслуговуються в денну зміну – 240. Коефіцієнт змінності роботи в цеху 1,4.

Явочна чисельність комірників роздатчиків ІКР складе:

$$H_{я} = 1250 / 240 \cdot 1{,}4 = 7{,}3, \text{ або округлено } 7 \text{ осіб.}$$

Розрахунок транспортних робітників. Другою за найбільш чисельною групою допоміжних робітників є транспорта. До її складу входять автотранспортні робітники; робітники, які обслуговують стаціонарні та передвижні транспортні механізми, вантажники, складські робітники та інші робітники транспортної служби. Чисельність транспортних робітників розраховується на основі даних по кількість діючого обладнання, змінності його роботи, грузообороту, норм виробітку та норм обслуговування.

Розрахунок проводиться за такою формулою:

$$Ч_{пл} = \frac{Q}{H_{вир} K_{в.н}}, \tag{7}$$

де Q — обсяг транспортних та вантажно-розвантажувальних робіт в одиницю часу, шт. (т);

$H_{вир}$ — норма виробітку на одного робітника, т (шт.);

$K_{в.н}$ — коефіцієнт виконання норм.

Основою розрахунку є вантажооборот даного господарства, який приведени в табл. 6.

Таблиця 6

Вантажооборот машинобудівного заводу за місяць, в *т*

Відправники вантажів	Отримувачі вантажів					Всього
	центральний склад	літійний цех	ковальський цех	механозбиральний цех	склад готової продукції	
Постачальники	900	–	–	–	–	900
Центральний матеріальний склад	–	240	160	200	–	600
Літійний цех	–	–	–	180	–	180
Ковальський цех	–	–	–	120	–	120
Механозбиральний цех	–	–	–	–	600	600
Склад готової продукції	600	–	–	–	–	600
Всього	1500	240	160	500	600	3000

Джерело: складено автором.

Як свідчать наведені дані, за місяць грузооборот центрального складу складає 1500 т (900 + 600). Навантаження та розвантаження вантажів здійснюється за допомогою підйомників.

При нормі виробітку на одного вантажника 60 т їх явочна чисельність складе 25 осіб

1500 : 50=25 осіб.

Висновки. В статті обгрунтовано порядок розрахунку допоміжних робітників окремих спеціальностей. Розрахунок чисельності контролерів ВТК у значній мірі залежить від типу виробництва. На підприємствах масового типу розрахунок здійснюється на основі нормування операцій із контролю якості деталей, на підприємствах індивідуального та мілкосерійного типу — на основі норм обслуговування. Чисельність робітників інструментальної групи на нормованих роботах визначається з урахуванням трудомісткості робіт із виготовленням та ремонтом інструменту та оснастки. При визначенні трудомісткості робіт необхідно врахувати час на особисті потреби та відпочинок. Розрахунок чисельності транспортних робітників здійснюється на підставі вантажообороту, норм виробітку або норм обслуговування. Врахування цих особливостей дозволить обгрунтовано визначити на підприємствах чисельність допоміжних робітників даних професій.

Перелік посилань

1. Савенко О. А., Шершенюк О. М., Бебешко М. А. Особливості управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 4. С. 168-174.

2. Криворучко О. М., Фемяк О. А. Концептуальні аспекти стратегічного управління персоналом підприємства в умовах цифровізації. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 44. С. 111-131.

3. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О. Моніторинг ефективності використання персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 44. С. 242–258.

4. Степанцова Ю. М., Лещук С. С. Проблеми кадрового планування персоналу підприємств та шляхи їх вирішення. *Наука й економіка*. 2015. Вип. 1. С. 99–102. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2015_1_19

5. Жернова Є. В. Стратегія управління персоналом підприємства в цифровій економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 209–219.

6. Осовська Г. В., Волківська А. М., Аксьонова О. В., Осовський О. А., Соляр В. В. Оцінка ефективності механізму управління персоналом підприємства та обгрунтування пропозицій щодо його вдосконалення. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_56.

7. Чабан Г. В., Чабан В. Г., Тірбах Л. В. Формування персоналу підприємства: фактори і методи. *Економічний вісник університету*. 2023. Вип. 56. С. 49–53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2023_56_8.

8. Гаврилюк О. І., Жданова О. Г., Сперкач М. О. Розробка алгоритмів планування роботи персоналу з гнучким графіком роботи. *Інформатика та математичні методи в моделюванні*. 2019. Т. 9, № 3. С. 144–157.

9. Панченко В. А., Панченко О. П. Управління персоналом та кадрова безпека бізнесу: аспект планування показників з праці. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки.* 2023. № 10(2). С. 50–55.

10. Панченко О. П. Раціоналізація політики управління персоналом підприємства: аспекти планування штату. Бізнес Інформ. 2023. № 9. С. 295–301. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_9_43.

References

1. Savenko, O. A., Shersheniuk, O. M., Bebeshko, M. A. (2024), Peculiarities of enterprise personnel management under martial law [Osoblyvosti upravlinnia personalom pidpryiemstva v umovakh voiennoho stanu], *Investments: practice and experience*, No.4, P. 168-174.

2. Kryvoruchko, O. M., Femiak, O. A. (2024), Conceptual aspects of strategic personnel management of an enterprise in the context of digitalization [Kontseptual'ni aspekty stratehichnoho upravlinnia personalom pidpryiemstva v umovakh tsyfrovizatsii], *Economics of the transport complex*, Vol. 44, P. 111-131.

3. Achkasova, L. M., Vodolazhs'ka, T. O. (2024), Monitoring the efficiency of the use of enterprise personnel [Monitorynh efektyvnosti vykorystannia personalu pidpryiemstva], *Economics of the transport complex*, Vol. 44, P. 242-258.

4. Stepantsova, Yu. M., Leschuk, S. S. (2015), Problems of personnel planning of enterprise personnel and ways to solve them [Problemy kadrovoho planuvannia

personalu pidpryiemstv ta shliakhy ikh vyrishennia], *Science and economics*, Vol. 1, P. 99-102, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2015_1_19

5. Zhernova, Ye. V. (2024), The strategy of personnel management of the enterprise in the digital economy [Stratehiia upravlinnia personalom pidpryiemstva v tsyfrovij ekonomitsi], *Bulletin of Transport and Industry Economics*, No. 86, P. 209-219.

6. Osovs'ka, H. V., Volkivs'ka, A. M., Aks'onova, O. V., Osovs'kyj, O. A., Soliar, V. V. (2023), Assessment of the effectiveness of the enterprise's personnel management mechanism and justification of proposals for its improvement [Otsinka efektyvnosti mekhanizmu upravlinnia personalom pidpryiemstva ta obhruntuvannia propozytsij schodo joho vdoskonalennia], *Effective economy,* No.5, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_56.

7. Chaban, H. V., Chaban, V. H., Tirbakh, L. V. (2023), Formation of the enterprise's personnel: factors and methods [Formuvannia personalu pidpryiemstva: faktory i metody], *University Economic Bulletin,* Vol. 56, P. 49-53, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2023_56_8.

8. Havryliuk, O. I., Zhdanova, O. H., Sperkach, M. O. (2019), Development of algorithms for planning personnel work with flexible work schedules [Rozrobka alhorytmiv planuvannia roboty personalu z hnuchkym hrafikom roboty], *Computer science and mathematical methods in modeling,* T. 9, No.3, P. 144-157.

9. Panchenko, V. A., Panchenko, O. P. (2023), Personnel management and business personnel security: the aspect of planning labor indicators [Upravlinnia personalom ta kadrova bezpeka biznesu: aspekt planuvannia pokaznykiv z pratsi], *International scientific journal "Internauka". Series: Economic sciences*, No. 10(2), P. 50-55.

10. Panchenko, O. P. (2023), Rationalization of the enterprise's personnel management policy: aspects of staff planning [Ratsionalizatsiia polityky upravlinnia personalom pidpryiemstva: aspekty planuvannia shtatu], *Business Inform,* No. 9, P. 295-301, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_9_43.

РЕФЕРАТИ ABSTRACT

УДК 331.108, JEL Classification: J 21

Непран А. В., Мельничук М. О., Осьмірко І. В. ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ ДОПОМІЖНИХ РОБІТНИКІВ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Мета. Обгрунтування порядку розрахунку чисельності допоміжних робітників машинобудівних заводів окремих професій. ***Методика дослідження***. Для досягнення поставленої мети у дослідженнях були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи і прийоми дослідження: методи узагальнення та абстрагування, а також метод коефіцієнтів — для визначення порядоку розрахунку чисельності робітників. ***Результати***. В статті обгрунтовано порядок розрахунку допоміжних робітників окремих спеціальностей. Розрахунок чисельності контролерів ВТК у значній мірі залежить від типу виробництва. На підприємствах масового типу розрахунок здійснюється на основі нормування операцій із контролю якості деталей, на підприємствах індивідуального та мілкосерійного типу — на основі норм обслуговування. Чисельність робітників інструментальної групи на нормованих роботах визначається з урахуванням трудомісткості робіт із виготовленням та ремонтом інструменту та оснастки. При визначенні трудомісткості робіт необхідно врахувати час на особисті потреби та відпочинок. Розрахунок чисельності транспортних робітників здійснюється на підставі вантажообороту, норм виробітку або норм обслуговування. ***Практична значущість***. Завдяки впровадженню розроблених заходів підприємства зможуть більш точно визначати чисельність допоміжних робітників з урахуванням специфіки їх роботи.

Ключові слова: планування персоналу, допоміжні робітники, норма виробітку, норма часу, норма обслуговування.

UDC 331.108, JEL Classification: J 21

Nepran A., Melnychuk M., Os'mirko I. FEATURES OF PLANNING THE NUMBER OF AUXILIARY WORKERS AT INDUSTRIAL ENTERPRISES

The ***purpose*** is to justify the procedure for calculating the number of auxiliary workers in machine-building plants of individual professions. ***Research methodology***. To achieve the set goal, the following general scientific and special research methods and techniques were used in the research: generalization and abstraction methods, as well as the coefficient method - to determine the procedure for calculating the number of workers. ***Results***. The article substantiates the procedure for calculating auxiliary workers of individual specialties. The calculation of the number of VTK controllers largely depends on the type of production. At mass-type enterprises, the calculation is carried out on the basis of the standardization of operations for quality control of parts, at individual and small-batch enterprises - on the basis of service standards. The number of workers in the tool group on standardized work is determined taking into account the labor intensity of work on the manufacture and repair of tools and equipment. When determining the labor intensity of work, it is necessary to take into account time for personal needs and rest. The calculation of the number of transport workers is carried out on the basis of cargo turnover, production standards or service standards. ***Practical significance***. Thanks to the implementation of the developed measures, enterprises will be able to more accurately determine the number of auxiliary workers, taking into account the specifics of their work.

Keywords: personnel planning, auxiliary workers, production rate, time rate, service rate.

Відомості про авторів / About the Authors

Непран Андрій Володимирович – канд. екон. наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: nepranxtei@gmail.com; ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8329-7123/ Моб. 0975460122.

Nepran Andrey Vladimirovich – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

Мельничук Марина Олексіївна - канд. екон. наук, доцент кафедри економіки та бізнес технологій Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ; e-mail: marinamelnichuk121@gmail.com; ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-2113-3676.

Melnychuk M. O., PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Business Technologies, State University "Kyiv Aviation Institute"; e-mail: marinamelnichuk121@gmail.com; ORCID ID https://orcid.org/0000-0002-2113-3676.

Осьмірко Інна Володимирівна - канд. екон. наук, доцент кафедри економічної теорії, фінансів і обліку Харківського національного педагогічного університету ім. Г. С. Сковороди, Україна; e-mail: osmirko@gmail.com; orcid.org/0000-0002-7967-8230.

Inna Os’mirko - Candidate of Science (Economics), Associate Professor of the Department of Economic Theory, Finance and Accounting of Kharkiv National Pedagogical University named after H.S. Skovorody, Ukraine; e-mail: osmirko@gmail.com; orcid.org/0000-0002-7967-8230.

УДК 338.4 DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2025.34.168
JEL Classification: J 21

СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЦІНОВОГО ФАКТОРУ НА ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ТВАРИН НА ПЕРЕРОБНІ ПІДПРИЄМСТВА

Непран А. В., канд. екон. наук, доцент
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
Ларін В. І., аспірант
Державний біотехнологічний університет

Постановка проблеми. На величину доходів суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки від реалізації продукції тваринництва впливає багато факторів, які діють у різних напрямках. Одним із основних факторів, що визначає доходи від реалізації продукції тваринництва, є ціновий фактор. Особливо це стосується реалізації сільськогосподарських тварин на переробні підприємства. Важливість цінового фактору полягає в тому, що за останні роки в Україні через втрату аграрними підприємствами та господарствами населення ресурсного потенціалу спостерігається тенденція до зниження обсягів виробництва продукції тваринництва. Скорочення пропозиції призвело до негативних тенденцій на ринку м'яса та м'ясопродуктів. Однією із головних причин такого положення є збитковість реалізації сільськогосподарськими підприємствами тварин переробним підприємства. Це становище у значній мірі пояснюється тим, що переробні підприємства та торговельні організації знаходяться в середині та кінці ланцюга створення доданої вартості. Крім того, зростання цін на м'ясні продукти зробили їх недоступними для багатьох верст населення країни. Дослідження структури кінцевої ціни готової продукції та визначення місця аграрних підприємств дозволить обгрунтувати економічні засоби стимулювання збільшення виробництва продукції тваринництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням дослідження впливу цінового фактору на діяльність аграрних підприємств присвячені публікації багатьох вітчизняних дослідників, зокрема Й. Лупенка [1], О. Шпикуляк [2], О. Могильного [3], М. Дихи [4], Л. Бовш [5], І. Ільдус [6], В. Жук [7] та ін. Як відзначав Й. Лупенко, необгрунтованість реалізаційних цін обумовили занепад та збитковість галузі [8, с. 6]. Зменшення обсягів виробництва тваринницької продукції негативно впливає на ринок мяса та м'ясопродуктів. «Скорочення виробництва яловиччини та телятини, — відзначали і високі роздрібні ціни на яловиччину у торгівельній мережі зробили її недоступною для більшості українців [9, с. 16]. Ряд авторів зазначали, що однією із причин скорочення виробництва продукції тваринництва є та обставина, що сучасний ланцюг товароруху продукції тваринництва є невигідним для аграрних підприємств. «Переробники, враховуючи монопольне, — відмічали І. Ільдус та ін., — становище

встановлюють низькі закупівельні ціни, що не забезпечують окупність витрат на вирощування та відгодівлю ВРХ [6, с. 12].

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на проведені досліження, невизначеним є кількісна оцінка впливу цінового фактору на доходи аграрних підприємств від реалізації сільськогосподарських тварин на переробні підприємства. Відсутність факторного аналізу не дозволяє встановити, як вплинули ціни на величину доходів аграрних підприємств від реалізації тваринницької продукції. Роблячі висновки про несприятливість цінового фактору для аграрних підприємств, автори (Й. Лупенко, І. Ільдус, М. Диха, О. Могильний та ін.) не оцінюють величину втрат суб'єктів господарювання від зниження цін. У зв'язку із цим досить складно визначити вплив цінового фактору на величину доходів від реаліації продукції тваринництва.

Формулювання цілей статі. Метою статті є статистичний аналіз впливу цінового фактору на доходи суб'єктів господарювання від реалізації сільськогосподарських тварин на переробні підприємства.

Виклад основного матеріалу досліджень. Складовою частиною продовольчого ринку країни є ринок м'яса, складовими частинами якого є ринок м'яса ВРХ, м'яса свиней та м'яса птиці. Від його обсягів та цінової ситуації у значній мірі залежить рівень життя населення та продовольча безпека. Роль даного ринку у значній мірі визначається тим, що м'ясо та м'ясні продукти відносяться до найважливіших продуктів харчування людини.

Основним постачальником сировини для переробних підприємств з виробництва м'яса та м'ясопродуктів залишаються сільськогосподарські підприємства. Питома вага господарств населення на ринку поставок сільськогосподарських тварин залишається досить значною (табл. 1).

Таблиця 1

Обсяги та структура надходжень живих сільськогосподарських тварин на переробні підприємства України за категоріями господарств за 2020-2024 рр.

Роки	Всього, тис. т	В тому числі за категоріями господарств:			
		Сільськогосподарські підприємства		Господарства населення	
		тис. т	% від загального обсягу	тис. т	% від загального обсягу
1	2	3	4	5	6
Всього					
2020	282,7	272,7	96,5	9,9	3,5
2021	265,2	253,4	95,5	11,8	4,5
2022	318,7	311,6	97,8	7,1	2,2
2023	320,7	310,5	96,8	10,2	3,2
2024	452,5	444,2	98,2	8,3	1,8
Велика рогата худоба					
2020	79,6	69,7	87,6	9,9	12,4
2021	78,9	67,2	85,1	11,8	14,9
2022	65,2	58,1	89,1	7,1	10,9

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5	6
2023	81,4	71,3	87,5	10,2	12,5
2024	74,3	66,1	88,9	8,3	11,1

Джерело: Надходження сільськогосподарських тварин живих на переробні підприємства за відповідні роки. Державна служба статистики України. https://www.ukrstat.gov.ua/

Питома вага сільськогосподарських підприємств в поставках живих тварин на переробні підприємства коливалась в межах 95,6–98,2 %. Дещо нижча частка за реалізацією ВРХ (85,1–89,1 %).Частка господарств населення в поставках живих тварин є незначною. Крім того, в 2024 р. спостерігалася негативна тенденція до скорочення обсягів поставок. Якщо в 2023 р. поставки живих тварин склали 10,2 тис. т, тоді як у 2024 р. вони скоротилися на 1,9 тис. т, або на 18,6 %.

Реалізація сільськогосподарських тварин забезпечує значні доходи суб'єктів господарювання (табл. 2).

Таблиця 2

Доходи від реалізації живих тварин переробним підприємствам за 2020-2024 рр., *млн грн*

	2020	2021	2022	2023	2024
Велика рогата худоба	2545,4	3315,1	2509,0	3912,0	3971,3
Свині	6309,7	6168,4	10851,3	13615,5	14885,7
Птиця	616,3	468,2	669,7	687,3	2795,2

Джерело: Надходження сільськогосподарських тварин живих на переробні підприємства за відповідні роки. Державна служба статистики України. https://www.ukrstat.gov.ua/

Основну частку доходів від реалізації тварин переробним підприємствам становлять реалізація свиней. В 2024 р. питома вага доходів субєктів господарювання від реалізації свиней склала 68,7 % проти 66,6 % у 2020 р. Другою за вагою є реалізація ВРХ. Слід відмітити, що доходи від реалізації птиці займають незначну частку, оскільки основний обсяг вирощування птиці сконцентрований на промислових птахофабриках.

За окремими видами тварин спостерігаються суттєві коливання обсягів доходів. За ВРХ в 2020-2021 р. відбувалося збільшення доходів, тоді як у 2022 р. спостерігалося їх різке скорочення. В 2023 р. доходи зросли на 55,9 %, тоді як у 2024 р. відбулося їх стабілізація. Динаміка доходів за реалізацію свиней мала іншу тенденцію. Після скорочення доходів у 2021 р. в подальшому відбувалося стійка тенденція їх зростання. За птицею спостерігалося різке збільшення доходів у 2024 р. (майже у 4 рази).

Однією із ключових проблем на ринку поставок живих тварин переробним підприємствам залишається недосконалий ціновий механізм розподілу доданої вартості. Аграрні підприємства функціонують на ринку

досконалої конкуренції та знаходяться на першій ланці цього ланцюга. Переробні підприємства у значній мірі є монополістами та встановлюють відносно низькі ціни на живі тварини. Крім того, значну частку доданої вартості отримують підприємства торгівлі, які знаходяться на найвищому рівні даного ланцюга створення доданої вартості.

Ціновий фактор відіграє визначальну роль у стабілізації та розвитку даного ринку. Це стосується передусім формування рівноважних цін попиту і пропозиції. У 2021 р. спостерігалася динаміка значного зростання цін на велику рогату худобу, птицю та свиней (рис. 1).

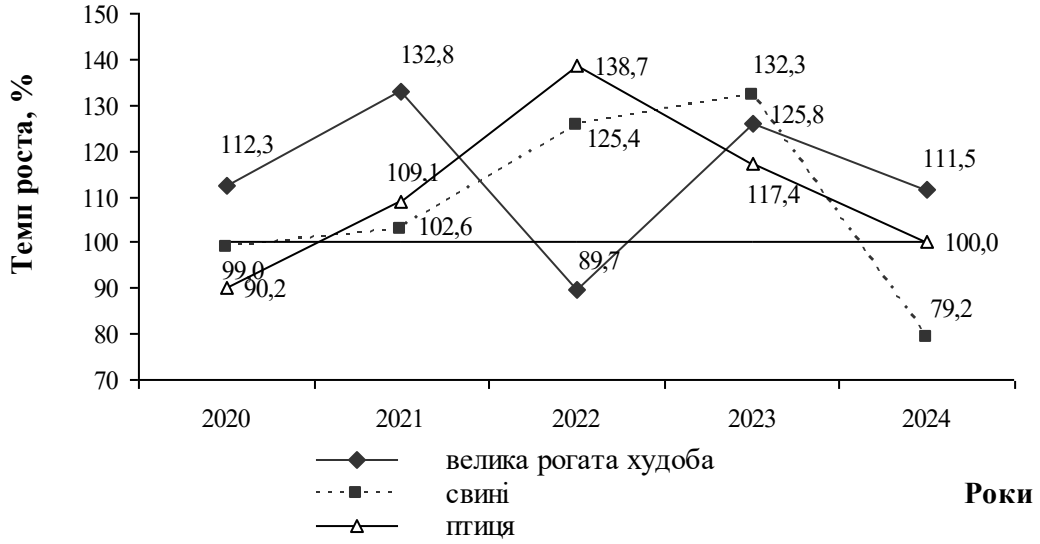

Рис. 1. Динаміка середніх цін купівлі за видами живих сільськогосподарських тварин переробними підприємствами України за 2020–2024 рр, %.

Джерело: Середні ціни купівлі тварин сільськогосподарських живих переробними підприємствами за відповідні роки. Державна служба статистики України. https://www.ukrstat.gov.ua/

Динаміка цін характеризувалася різнонаправленною тенденцією. У 2021 р. найбільшими темпами зростали ціни на велику рогату худобу (32,8 %). В подальшому спостерігалося зростання закупівельних цін переробними підприємствами, але їх динаміка була значно меншою. Ринок свиней характеризувався значними коливаннями. Після відносної стабільності у 2020 та 2021 р. відбулося прискорене зростання цін у 2022 р. (25,7 %) та у 2023 р. (32,3 %). Проте у 2024 р. відбулося значне падіння цін (майже на 20 %). Ринок поставок птиці характеризується більш стійкою ціновою стабільністю. Це пояснюється у значній мірі тим, що основними виробниками птиці є не аграрні підприємства, а птахофабрики, частка яких становить понад 90 % від загальних поставок.

Динаміка цін на сільськогосподарські тварини, які реалізувалися переробним підприємствам, мали суттєві відмінності від варіації цін на готові продукти. Це підтверджується даними табл. 3.

Як свідчать розрахунки, динаміка цін на живі сільськогосподарські тварини за 2020–2024 рр. випереджала темпи зростання цін. Так, лише у 2022 р. темпи зростання цін на велику рогату худобу були меншими порівняно із темпами зростання цін на яловичину. Аналогічна ситуація спостерігалася і за м'ясом свинини та птиці.

Таблиця 3

Динаміка темпів зростання середніх цін купівлі та середніх цін на кінцеву продукції за 2021-2024 рр., %

	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Яловиччина				
Середня ціна купівлі ВРХ	132,8	89,7	125,8	111,5
Середня споживча ціни на яловиччину	107,6	112,3	104,2	112,6
Коефіцієнт випередження	1,23	0,80	1,21	0,99
Свинина				
Середня ціна закупівлі свиней	102,6	125,4	132,3	79,2
Середня споживча ціна на свинину	100,8	108,9	113,5	97,8
Коефіцієнт випередження	1,02	1,15	1,17	0,81
Птиця				
Середня ціна закупівлі птиці	109,1	138,7	117,4	100,0
Середня споживча ціна на птицю	106,2	104,9	104,1	100,3
Коефіцієнт випередження	1,03	1,32	1,13	1,00

Джерело: Середні ціни купівлі тварин сільськогосподарських живих переробними підприємствами за відповідні роки. Державна служба статистики України. https://www.ukrstat.gov.ua/; Індекс споживчих цін за відповідні роки. Державна служба статистики України. https://www.ukrstat.gov.ua/

Важливого значення набуває визначення впливу окремих факторів на зміну доходів від реалізації сільськогосподарських тварин на переробні підприємства. Результати кількісної оцінки впливу фізичного обсягу та цін на зміну доходів від реалізації сільськогосподарських тварин на переробні підприємства наведено в табл. 4.

При реалізації ВРХ ціновий фактор позитивно (крім 2022 р.) позитивно вплинув на збільшення доходів суб'єктів господарювання. В 2021 та в 2024 р. ціновий фактор компенсував втрату доходів від скорочення обсягів реалізації ВРХ переробним підприємствам. Так, у 2024 р. за рахунок зростання цін доходи субєктів господарювання від реалізації ВРХ збільшилися на 401,3 млн грн, що дало можливість компенсувати зменшення доходів від скорочення обсягів реалізації (на 342,1 млн грн). Аналогічна ситуація спостерігалася і в 2021 р. У 2023 р. частка приросту доходів від зростання цін склала 55,4 %.

Аналогічна ситуація спостерігалася і при реалізації свиней та птиці. У 2021 р. вплив цінового фактору забезпечив зростання доходів на 155,5 млн грн. проте за абсолютним розміром він був значно меншим, ніж вплив фізичного

обсягу надходжень тварин (296,8 млн грн), що і обумовило загальне скорочення доходів на 141,3 млн грн. В 2022 ціновий фактор забезпечив зростання доходів на 46,9 %, а у 2023 р. перевищив за абсолютним розміром скорочення доходів від зниження цін. Лише у 2024 р. ціновий фактор негативно вплинув на величину доходів (3914,5 млн грн).

Таблиця 4

Вплив факторів на зміну доходів від реалізації сільськогосподарських тварин на переробні підприємства

Роки	Зміна доходу від реалізації сільськогосподарських тварин, млн грн		
	Всього	В тому числі:	
		за рахунок надходження тварин	за рахунок цін
ВРХ			
2021	+769,7	–20,2	+789,9
2022	806,1	–578,2	–227,9
2023	+1403,0	+625,9	+777,1
2024	+59,2	–342,1	+401,3
Свині			
2021	–141,3	–296,8	+155,5
2022	+4682,8	+2488,0	+2194,8
2023	+2764,3	–556,5	+3320,8
2024	+1270,1	+5184,6	–3914,5
Птиця			
2021	–148,1	–187,1	+39,0
2022	+201,4	+12,3	+189,1
2023	+17,6	–81,2	+98,8
2024	+2107,9	+2108,4	–0,3

Розраховано за: Надходження сільськогосподарських тварин на переробні підприємства за відповідні роки. Державна служба статистики України. https://www.ukrstat.gov.ua/

Раніше встановлено, що основними виробництва ВРХ та птиці є сільськогосподарські підприємства. Тому доцільно детальніше проаналізувати вплив цінового фактору на доходи аграрних підприємств. Розрахунок кількісної оцінки впливу обсягів надходжень тварин та середніх цін на доходи сільськогосподарських підприємств наведено в табл. 5.

Таблиця 5

Факторний аналіз впливу обсягів надходжень тварин та зміни середніх цін на величину доходів сільськогосподарських підприємств від реалізації тварин переробним підприємствам за 2021-2024 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	2	3	4	5
ВРХ				
Всього	+617,8	–635,2	+1197,1	+113,9
В тому числі за рахунок:				
зміни обсягів надходжень тварин	–81,4	–384,1	+500,6	–248,9

Закінчення табл. 5

1	2	3	4	5
зміни середніх цін реалізації	+699,2	–251,1	+696,5	+362,8
	Птиці			
Всього	–148,1	+198,1	+20,9	+2107,9
В тому числі за рахунок:				
зміни обсягів надходжень тварин	–187,1	+12,3	–80,8	+2108,2
зміни середніх цін реалізації	+39,0	+185,8	+101,7	–0,3

Розраховано за: Надходження сільськогосподарських тварин на переробні підприємства за відповідні роки. Державна служба статистики України. https://www.ukrstat.gov.ua/

В 2024 р. ціновий фактор компенсував втрати доходів сільськогосподарських підприємств від скорочення обсягів реалізації ВРХ на перебні підприємства. Це дозволило забезпечити приріст доходів аграрних підприємств на 113,9 млн грн. В 2023 р. зростання цін забезпечило приріст 58,2 % загального обсягу доходів. При цьому приріст доходів за рахунок підвищення цін набув найбільшого значення (696,5 млн грн). В 2021 р. ціновий фактор компенсував втрати доходів аграрних підприємств від скорочення обсягів надходжень тварин.

Дещо інша ситуація складалася при реалізації птиці. В 2021 р. приріст доходів аграрних підприємств за рахунок ціни був за абсолютним значенням значно меншим (39,0 млн грн) проти кількісного фактору (-187,1 млн грн), що в кінцевому випадку обумовило скорочення доходів на 148,1 млн грн. В 2022 та 2023 р. ціновий фактор визначав приріст доходів аграрних підприємств. Проте у 2024 р. через незначне скорочення цін дія цінового фактору обумовила скорочення доходів аграрних підприємств, проте за обсягом впливу він був незначним (-0,3 млн грн).

Висновки. Проаналізовано динаміку цін та визначено вплив цінового фактору на величину доходів суб'єктів господарювання від реалізації сільськогосподарських тварин переробним підприємствам. На основі розрахунків встановлено, що за ВХР ціновий фактор був визначальним у зростанні доходів. Так, у 2024 р. приріст доходів від реалізації тварин на переробні підприємства становив 401,3 млн грн, що за абсолютним значенням значно перевищувало втрати доходів від реалізації тварин (-342,1 млн грн). У 2023 р. питома вага приросту доходів за рахунок цінового фактору склала 696,5 млн грн, або 55,4 %. При реалізації свиней ціновий фактор негативно вплинув на доходи суб'єктів господарювання лише у 2024 р. (-3914,5 млн грн). Аналогічна ситуація спостерігалася і для аграрних підприємств. В 2023 р. за рахунок зростання цін приріст доходів аграрних підприємств від реалізації ВРХ переробним підприємствам склав 58,2 %. В 2024 р. приріст доходів за рахунок цінового фактору забезпечив загальний приріст (113,8 млн грн). В той же час при реалізації птиці ціновий фактор практично не вплинув на доходи сільськогосподарських підприємств.

Перелік посилань

1. Лупенко Й. О., Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. *Підприємницька діяльність в аграрній сфері економіки*: монографія/ за ред. М. Й. Маліка. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2023. 208 с.

2. Шпикуляк О. Г., Малік М. Й., Кравченко С. А., Забуранна Л. Організаційно-економічне забезпечення розвитку субєктів підприємництва в сільському господарстві в умовах воєнного стану. *Економіка АПК. Київ. 2024.* № 2, Т. 31. С. 61–70.

3. Могильний О. М. *Аграрний сектор України: сировинна пастка*: монографія. Частина ІІ. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2024. 332 с.

4. Диха М. В., Диха В. В. Інструменти хеджування в управлінні ціновими ризиками (на прикладі аграрного і енергетичного ринків України). *Економіка України.* 2024. № 3(748). С. 19–36.

5. Бовш Л. А., Расулова А. М., Гопкало Л. М., Расулов Р. А., Мулудж К. Міжгалузева адаптація фермерських господарств України в умовах війни. *Вісник аграрної науки Причорноморя.* 2024. № 1(28). С. 52–65.

6. Ільдус І., Недашківський В., Голембівський С., Артімонова І., Присяжнюк Н. Проблеми та перспективи функціонування агропродовольчих ланцюгів у м'ясному скотарстві України. *Економічний аналіз.* 2024. Т. 34. № 2. С. 9–19.

7. Жук В. М. *Реалізація спроможностей інституціональної теорії для забезпечення сталого й конкурентоспроможного розвитку агробізнесу й сільських територій повоєнної України в умовах євроінтеграції*. Київ: ННЦ "IAE", 2025. 47 с.

8. Лупенко Ю.О., Копитець Н.Г. *Цінова ситуація на ринках основних видів м'яса*. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2024. 56 с.

9. Kopytets N. Hr., Voloshyn V. M. The role of households in beef production in Ukraine. Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series II: Forestry, Wood Industry, Agricultural Food Engineering. 2021. Vol. 14(63), No. 2. P. 119-128. https:/doi.org/10.31926/but.fwiafe.2021.14.63.211.

Reference

1. Lupenko, J. O., Malik, M. J., Shpykuliak, O. H. (2023), *Entrepreneurial activity in the agricultural sector of the economy* [Pidpryiemnyts'ka diial'nist' v ahrarnij sferi ekonomiky]/ M. J. Malika, Kyiv: NNTs «IAE», 208 p.

2. Shpykuliak, O. H., Malik, M. J., Kravchenko, S. A., Zaburanna, L. (2024), Organizational and economic support for the development of business entities in agriculture under martial law [Orhanizatsijno-ekonomichne zabezpechennia rozvytku subiektiv pidpryiemnytstva v sil's'komu hospodarstvi v umovakh voiennoho stanu], *The economy of the agro-industrial complex*, No. 2, T. 31, P. 61–70.

3. Mohyl'nyj, O. M. (2024), *Ukraine's agricultural sector: a raw material trap* [Ahrarnyj sektor Ukrainy: syrovynna pastka: monohrafiia], Part II, Kyiv: NNTs «IAE», 332 p.

4. Dykha, M. V., Dykha, V. V. (2024), Hedging instruments in price risk management (using the example of the agricultural and energy markets of Ukraine)

[Instrumenty khedzhuvannia v upravlinni tsinovymy ryzykamy (na prykladi ahrarnoho i enerhetychnoho rynkiv Ukrainy)], *Economy of Ukraine*, No.3(748), P. 19–36.

5. Bovsh, L. A., Rasulova, A. M., Hopkalo, L. M., Rasulov, R. A., Muludzh, K. (2024), Inter-sectoral adaptation of Ukrainian farms in wartime conditions [Mizhhaluzeva adaptatsiia fermers'kykh hospodarstv Ukrainy v umovakh vijny], *Bulletin of Agricultural Science of the Black Sea Region,* No.1(28), P. 52–65.

6. Il'dus, I., Nedashkivs'kyj, V., Holembivs'kyj, S., Artimonova, I., Prysiazhniuk, N. (2024), Problems and prospects of the functioning of agri-food chains in beef cattle breeding in Ukraine [Problemy ta perspektyvy funktsionuvannia ahroprodovol'chykh lantsiuhiv u m'iasnomu skotarstvi Ukrainy], *Economic analysis,* T. 34,No.№ 2, P. 9–19.

7. Zhuk, V. M. (2025), *Implementation of the capabilities of institutional theory to ensure sustainable and competitive development of agribusiness and rural areas of post-war Ukraine in the context of European integration* [Realizatsiia spromozhnostej instytutsional'noi teorii dlia zabezpechennia staloho j konkurentospromozhnoho rozvytku ahrobiznesu j sil's'kykh terytorij povoiennoi Ukrainy v umovakh ievrointehratsii], Kyiv: NNTs "IAE", 47 p.

8. Lupenko, Yu.O., Kopytets', N.H. (2024), *Price situation on the markets of the main types of meat* [Tsinova sytuatsiia na rynkakh osnovnykh vydiv m'iasa], Kyiv: NNTs «IAE», 56 p.

9. Kopytets, N. Hr., Voloshyn, V. M. (2021), The role of households in beef production in Ukraine, *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series II: Forestry, Wood Industry, Agricultural Food Engineering*, Vol. 14(63), No. 2. P. 119-128. https:/doi.org/10.31926/but.fwiafe.2021.14.63.211.

РЕФЕРАТИ ABSTRACT

УДК 331.108, JEL Classification: J 21

Непран А. В.. Ларін В. І. СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЦІНОВОГО ФАКТОРУ НА ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ТВАРИН НА ПЕРЕРОБНІ ПІДПРИЄМСТВА

Мета. Статистичний аналіз впливу цінового фактору на доходи суб'єктів господарювання від реалізації сільськогосподарських тварин на переробні підприємства. ***Методика дослідження***. Для досягнення мети застосовувалися статистичні методи дослідження: індексний метод – при визначенні динаміки зростання цін, методи факторного аналізу – при обчисленні впливу окремих факторів на доходи від реалізації аграрної продукції. ***Результати***. В статті зроблений кількісний аналіз впливу окремих факторів на зміну доходів від реалізації аграрної продукції сільськогосподарськими товаровиробниками. Встановлено, що при реалізації ВРХ ціновий фактор позитивно (крім 2022 р.) позитивно вплинув на збільшення доходів суб'єктів господарювання. В 2021 та в 2024 р. ціновий фактор компенсував втрату доходів від скорочення обсягів реалізації ВРХ переробним підприємствам. Так, у 2024 р. приріст доходів від реалізації тварин на переробні підприємства становив 401,3 млн грн, що за абсолютним значенням значно перевищувало втрати доходів від реалізації тварин (-342,1 млн грн). Аналогічна ситуація спостерігалася і в 2021 р. У 2023 р. частка приросту доходів від зростання цін склала 55,4 %. В той же час при реалізації птиці ціновий фактор практично не вплинув на доходи сільськогосподарських підприємств. ***Практична значимість***. Отримані результати кількісного аналізу впливу факторі вна зміну доходів від реалізації аграрної продукції можуть бути використані при обгрунтуванні розмірів державної допомоги сільськогосподарським товаровиробникам, які спеціалізуються на виробництві продукції тваринництва.

Ключові слова: ціновий фактор, доходи від реалізації продукції сільського господарства, темп зростання цін.

UDC 331.108, JEL Classification: J 21

Nepran A., Larin V. STATISTICAL ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF THE PRICE FACTOR ON THE FORMATION OF INCOME FROM THE SALE OF AGRICULTURAL ANIMALS TO PROCESSING ENTERPRISES

The purpose is a statistical analysis of the impact of the price factor on the income of business entities from the sale of farm animals to processing enterprises. ***Research methodology***. To achieve the goal, statistical research methods were used: the index method - when determining the dynamics of price growth, factor analysis methods - when calculating the impact of individual factors on income from the sale of agricultural products. ***Results***. The article provides a quantitative analysis of the impact of individual factors on changes in income from the sale of agricultural products by agricultural producers. It was found that when selling cattle, the price factor had a positive (except for 2022) positive effect on the increase in income of business entities. In 2021 and 2024, the price factor compensated for the loss of income from the reduction in the volume of sales of cattle to processing enterprises. Thus, in 2024, the increase in income from the sale of animals to processing enterprises amounted to UAH 401.3 million, which in absolute terms significantly exceeded the loss of income from the sale of animals (-342.1 million UAH). A similar situation was observed in 2021. In 2023, the share of income growth from price increases was 55.4%. At the same time, when selling poultry, the price factor had practically no effect on the income of agricultural enterprises. **Practical significance**. The obtained results of the quantitative analysis of the influence of factors on the change in income from the sale of agricultural products can be used to justify the amount of state aid to agricultural producers specializing in the production of livestock products.

Keywords*:* price factor, income from the sale of agricultural products, price growth rate.

Відомості про авторів / About the Authors

Непран Андрій Володимирович – канд. екон. наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: nepranxtei@gmail.com; ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8329-7123/ Моб. 0975460122 .

Nepran Andrey Vladimirovich – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

Віктор Іванович Ларін - аспірант спеціальності 073 «Менеджмент», Державний біотехнологічний університет, м.Харків, вул Алчевських 44; e-mail: larin.v3103@gmail.com; https://orcid.org/0009-0006-3260-0838.

Viktor Larin - Postgraduate student of specialty 073 “Management”, State Biotechnological University, 44 Alchevskikh str., Kharkiv, Ukraine e-mail: larin.v3103@gmail.com; ORCID: https://orcid.org/0009-0006-3260-0838.

УДК 330.1:336.71 DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2025.34.180
JEL Classification D64

РОЛЬ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Гіржева О. М., д-р. екон. наук, професор
Державний біотехнологічний університет
Тимченко І. Є., канд. екон. наук, доцент
Харківський університет
Солопун Н. М., канд. екон. наук, доцент
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Постановка проблеми. Сучасний фінансово-економічний стан багатьох вітчизняних підприємств такий, що першочерговими тактичними завданнями для корпоративних органів управління є «латання дирок» (так названа реактивна форма управління), або недопущення банкрутства. Такий підхід до управління не дозволяє забезпечити стійку та ритмічну роботу підприємства в довгостроковій перспективі. Залучення банківських кредитів, реалізації частини активів підприємства та інші поточні заходи лише на короткий період дозволяють вирішити проблему відновлення платоспроможності підприємства.

Важливою складовою тактики в умовах антикризового управління є пошук джерел фінансування інвестицій, а також визначення напрямів вкладень за об'єктами. Як свідчить досвід розвинених країн світу, лише інвестиції дають можливість підприємству успішно відновити платоспроможність, забезпечити стійкий розвиток та високий рівень конкурентоспроможності. За рахунок інвестицій підприємства мають значні резерви скорочення витрат, зростання обсягів реалізації продукції. Все це дозволяє уникнути складної фінансової ситуації, забезпечити відновлення платоспроможності підприємства. Однак, в умовах обмеженості фінансових ресурсів здійснення інвестицій несе в собі значні ризики, пов'язані із відволіканням значних матеріальних та фінансових ресурсів, висувають ряд складних проблем щодо здійснення інвестицій в умовах актикризового управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам теорії та практики антикризового управління, а також ролі інвестицій у відновлення платоспроможності підприємств присвячені праці багатьоїх вітчизняних економістів, зокрема, Г. В. Мисківа [1], Г. В. Циганенко [2], О. Є. Гудзь [3], І. О. Абрамової [4], О. О. Герасименка [5], І. Г. Брітченка [6], О. А. Шатайло [7], Л. О. Лігоненка [8], Л. Д. Костакової [9] та ін. Як зазначав Г. В. Мисків та В. М. Білик, в системі антикризового управління мають розробляти стратегії виходу з кризової ситуації та впроваджувати дієві заходи для їх подолання і відновлення стабільності підприємства [1, с. 20]. «Ефективні підходи до управління ризиками, впровадження інновацій та розвитку персоналу під час кризи, — зазначала Г. В. Циганенко та О. Л. Трудан, — дозволяють

підприємствам пристосуватися до мінливих умов, знизити негативний вплив та забезпечити безперервність бізнесу [2, с. 112].

Аналізуючи механізм антикризового менеджменту, О. Є. Гудзь та О.П. Кузьменко відзначали, що в основі антикризового менеджменту повинні лежати інновації [3, с. 7]. «Підсистема антикризового фінансового менеджменту, — відмічала Л. Д. Костакова, — підтримує у дієздатному стані підсистему фінансового менеджменту [9, с. 12]. Особливостям антикризового менеджменту персоналу присвячені праці І. О. Абрамової [4] та О. О. Герасименко [5].

Невирішені складові загальної проблеми. В той же час недостатній мірі досліджено роль інвестицій в антикризовому управління, а також особливості здійснення фінансування інвестиційної діяльності в умовах обмеженості фінансових та матеріальних ресурсів. Дослідження особливостей інвестицій в антикризовому управління у значній мірі ускладнюється невизначеністю та ризиками, які пов’язані із її проведенням. У зв’язку із цим вибір напрямів інвестицій та обсягів їх фінансування має важливого значення в антикризовому менеджменті.

Формулювання цілей статі. Метою статті є розробка заходів щодо формування ефективного механізму антикризового управління підприємством, що грунтується на розробці, аналізі та реалізації інвестиційних проєктів.

Виклад основного матеріалу досліджень. В системі антикризових заходів важливого значення набувають розробка та впровадження інвестиційних проектів, під яким розуміють діяльність, захід, що передбачає здійснення комплексу дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. В якості інвестиційного проекту можуть виступати, наприклад, будівництво будівлі цеху, впровадження нової техніки та технології, придбання рухомого або нерухомого майна тощо. Реалізація інвестиційних проєктів відноситься до найбіьш дієвих заходів антикризового управління, що забезпечує позитивних баланс грошових надходжень, відновлення платоспроможності, підвищення конкурентоздатності підприємства. Це досягається за рахунок зниження матеріало- та трудомісткості продукції, підвищення її якості, розширення ринків збуту. Як наслідок, впровадження різних заходів інвестиційного характеру забезпечує додатній грошовий потік, пов’язаний із виробництвом та ралізацією продукції. Цей показник є дуже важливим і для потенційних інвесторів та кредиторів, оскільки характеризує з позицій здатності підприємства генерувати грошові надходження.

Головним завданням антикризового управління полягає в пошуку та визначенні таких напрямів інвестування, за якого досягається достатній рівень доходності вкладеного капіталу та мінімальний ризик.

При антикризовому управлінні суттєво підвищуються вимоги до інвестиційних проєктів, реалізація яких повинна вирішальним чином вплинути на фінансово-економічний стан підприємства. В таких умовах на корпоративні органи управління лежить відповідальність щодо вибору та оцінці інвестиційних проєктів, а також відбору найбільш ефективних. Основним є конкретні заходи щодо покращення технології, організації, впровадженню

нової техніки, підвищенню якості продукції. В той же час необхідно зазначити, що реалізація інвестиційних проектів в антикризовому управлінні повинна відповідати ряду вимог, основними серед яких є:

– часові обмеження (реалізація інвестицій передбачає відмову від поточного використання частини капіталу підприємства з метою отримання в майбутньому періоді прибутку; при цьому здійснення інвестицій та майбутні доходи від них віддалені у часі);

– фактор ризику (під ризиком розуміється ймовірність неотримання очікуваного доходу від інвестиційного проєкту; як правило, інвестиційна діяльність завжди пов'язана із ризиком та невизначеністю)

– фактор обмеженості ресурсів (виражається через обмеженість матеріальних, трудових та фінансових ресурсів підприємства);

– фактор ефективності (впроваджені інвестиційні проєкти повинні мати високу ефективність).

Виконання першої вимоги означає, що реалізація даного інвестиційного проєкту має часові обмеження, які обумовлені здатністю підприємства стабільно функціонувати до початку реалізації інвестиційного проєкту. Це означає, що при антикризовому управлінні прийняті до реалізації інвестиційні проєкти повинні мати короткі терміни впровадження (як правило, на протязі року). Інвестиційні проєкти з тривалим терміном впровадження несуть значні ризики щодо нездатності підприємства до їх фінансування в умовах кризового стану фінансів.

Виконання другого обмеження означає, що реалізація інвестиційних проєктів в умовах погіршення фінансового стану підприємств повинна мати низький ступінь ризику. Високий ризик інвестиційних проєктів в умовах кризового стану може спричинити поглиблення фінансово-економічної кризи через подовження терміну реалізації інвестиційного проєкту та втрати очікуваних доходів.

Реалізація третього обмеження означає, що обсяги фінансових та матеріальних ресурсів в умовах антикризового управління є, як правило, незначними. У зв'язку із цим для вирішального впливу на фінансово-економічний стан підприємства інвестиційні проєкти повинні мати високу ефективність.

При реалізації інвестиційних проєктів, особливо в умовах антикризового управління, підвищуються вимоги щодо їх економічної ефективності, що забезпечує виконання четвертої вимоги. Розрахунок ефективності здійснюється двічі: в попередньому порядку при складанні плану і остаточно при впровадженні проєкти в життя.

Розрахунок ефективності грунтується на обліку змін норм витрат елементів виробництва, які зачіпають даних проєкт, обсягу продукції, який буе вироблен за новими нормами, отриманої економії в натуральному та грошовому вираженні.

В теперішній час всі методи, які використовуються для оцінки економічної ефективності інвестиційних проєктів, поділяють на дві групи:

– базуються на дисконтованих оцінках;
– базуються на облікових оцінках.

До першого методу відносяться наступні показники економічної оцінки інвестиційних проєктів: чиста приведена вартість (*NPV*); індекс рентабельності інвестицій (*IR*); внутрішня норма окупності (*IRR*).

Показник чистого приведеного доходу (*NPV*) базується на співставленні дисконтованої вартості майбутніх надходжень та витрат від реалізації інвестиційного проєкту. До складу грошових надходжень відносять чистий прибуток (прибуток після оподаткування) та амортизаційні відрахування.

При прийнятті управлінських рішень щодо реалізації даного інвестиційного проєкту необхідно врахувати наступне: якщо *NPV*<0, то від реалізації проєкту відмовляються; якщо *NP*V>0, то проєкт приймається до впровадження; якщо *NPV*=0, проєкт приймається до впровадження лише за умови отримання доходів від раніше вкладеного капіталу.

При наявності декількох інвестиційних проєктів постає вибір найбільш ефективного з них. Оцінка проєкту на основі чистої приведеної вартості при різних затратах капіталу не дозволяє правильно вибрати найбільш ефективний з них. Для порівняння та вибору із альтернативних проєктів найбільш ефективного застосовують показник індексу рентабельності інвестицій.

Індекс рентабельності інвестицій показує величину поточної вартості майбутніх доходів, які припадають на 1 грн інвестиційних витрат, приведених до одного моменту часу. Чим вище значення індексу рентабельності інвестицій, тим ефективнішим є реалізація інвестиційного проєкту.

Дані показники використовують для оцінки ефективності масштабних інвестиційних проєктів, термін реалізації яких становить 2 роки та більше. До них відносять нове капітальне будівництво, розширення, реконструкція та модернізація підприємства.

Для оцінки ефективності інвестиційних проєктів, спрямованих на впровадження нової техніки, технології, підвищення якості продукції, економії на матеріалах, заробітній платі та ін., застосовуються методи облікової оцінки, які грунтуються на показнику терміну окупності — періоду часу, який необхідний для відшкодування стартових інвестицій (відповідає точці беззбитковості проєкту). Він розраховується на співставленні висхідних інвестицій до річного притоку доходності від інвестицій (або економії ресурсів від його реалізації). Основна задача при оцінці ефективності даного інвестиційного проєкту полягає у розрахунку грошової економії від його впровадження.

При визначенні розміру грошової економії необхідно розрізняти: а) умовно-річну економію, яка могла б бути отримана при рівному терміні дії заходу; б) планову економію до кінця року, яка буде отримана за час від проведення заходів до кінця планового року; ця планова економія за вирахуванням затрат на проведення проєкту відображається на плановій собівартості продукції.

Методика розрахунку ефективності по основним елементам, які входять в собівартість продукції, може бути розгляглянута на наступних прикладах.

Розрахунок економії по матеріалам. Економія по матеріалам в результате реалізації інвестиційних проєктів може мати місце в наступних випадках.

1-й випадок. Зменшення норм витрат. При реалізації у виробництво виробів покращеної конструкції або раціональній зміні технологічного процесу і т. п. норми витрат основних і допоміжних матеріалів зменшуються. При цьому розмір економії дорівнює різниці в нормі витрат на одиницю виробу, помноженої на кількість виробів, вироблених в умовах дії нових норм:

$$E_{м_1} = (Н - Н_1) \times К \times Ц, \quad (1)$$

де $E_{м_1}$ — річна економія на матеріалах від зниження норм (в грн);

$Н$ — діюча норма витрат матеріалу в (кг);

$Н_1$ — введена в результаті впровадження проєкту норма витрат;

$К$ — кількість виробів в штуках за річною програмою;

$Ц$ — ціна за одиницю матеріалу (в грн).

Наприклад, при зміні конструкції виробу «А» витрати алюмінію на 1 виріб зменшилися з 8,8 до 6,3 кг, а витрати міді – з 44,6 до 36,5 кг; при річному плані виробництва виробів «А» в 750 шт. і при ціні алюмінію 16000 грн за 1 тонну і міді 35 000 грн за одну тонну річна економія складе:

а) по алюмінію: $(8,8 – 6,3) \times 750 \times 16000 =$ 30,0 тис. грн;

а) міді $(44,6 – 36,5) \times 750 \times 35000 =$212,6 тис. грн.

Разом 242,6 тис. грн.

2-й випадок. Зниження цін на матеріали. Розрахунок аналогічний розрахунку, викладеному в 1-му випадку, і здійснюється за формулою:

$$E_{м_2} = (Ц_1 - Ц_2) \times Н \times К. \quad (2)$$

3-й випадок. Зміна норм витрат і зміна цін у зв’язку із заміною матеріалу. На практиці можливі випадки, коли в результаті впровадження певного інвестиційного проєкту здійснюється заміна одного матеріалу іншим, причому змінюється норма витрат і ціна на матеріали. Розуміється, що заміна повинна бути економічно доцільною, тобто обумовалена міркуваннями заміни вартісного матеріалу дешевим, дефіцитного — недефіцитним і т. п.

Розрахунок річної економії здійснюється за формулою:

$$E_{м_3} = (НЦ - Н_1Ц_1) \times К, \quad (3)$$

де $E_{м_3}$ — річна економія (в грн) при зміні норм витрат і цін на матеріали;

$Н$ — діюча норма витрат матеріалу в (кг) на 1 виріб;

$Н_1$ — норма витрат введеного матеріалу (в кг) на 1 виріб;

$Ц$ — ціна за одиницю матеріалу (кг), що застосовувався (в грн).

$Ц_1$ — ціна за одиницю матеріалу (кг) введеного матеріалу (в грн);

$К$ — кількість виробів в штуках за річною програмою.

При цьому обліку підлягає комплексний вплив обох факторів – зміни норм і зміни цін, що може бути показано на наступному прикладі.

При виробництві певний виробів олов'яністо-свинцевим сплавом замінений фосфорним сплавом. Економічний результат заміни наступний: ціна припоя — 364,3 грн за 1 кг, ціна сплаву — 94,7 грн за 1 кг. Норма витрат припою на 1 виріб= 1,45 кг, норма витрат сплаву на 1 виріб = 1,05 кг.

При річному плані випуску виробів даного типу в кількості 2500 штук річна економія складе 1072 тис. грн за наступним розрахунком:

$$[(1{,}45 \times 364{,}3) - (1{,}05 \times 94{,}7)] \times 2500 = 1072 \text{ тис. грн.}$$

Аналогічно обчислюється економія ща паливом або електроенергією, яка отримана в результаті впровадження інвестиційного проєкту.

Розрахунок економії по заробітній платі. Економія по заробітній платі в результаті реаліації інвестиційного проєкту можу мати місце як в наслідок зменшення витрат робочго часу, без зміни розряду роботи, так і внаслідок одночасної зміни розряду роботи і зменшення затрат робочого часу.

1-й випадок. Зменшення затрат робочого часу. Економія на заробітній платі може бути визначена за формулою:

$$E_{з_1} = (T - T_1) \times \frac{P}{60} \times K, \tag{4}$$

де $E_{з_1}$ — річна економія (в грн) по заробітній платі;

T — діюча норма на операцію (в хв.);

T_1 — введена норма затрат робочого часу на одиницю (в хв.);

P — діюча часова тарифна ставка (грн);

T_1 — введена часова тарифна ставка (в грн);

K — кількість виробів за річною програмою.

Метод розрахунку економії може бути наведений на наступному прикладі.

В результаті переведення виготовлення шестерні із ручної на машинну норма затрат робочого часу на виготовлення однієї шестерні зменшилася із 20 до 5 хв., при збереженні 5-го розряду роботи і оплаті операції, виходячи із годинної тарифної ставки 163,5 грн. Економія від введення машинної обробки при річному плані в 12000 шестерен складе

$$\left[(20-5) \times \frac{163{,}5}{60}\right] \times 12000 = 490{,}5 \text{ тис. грн.}$$

2-й випадок. Зменшення затрат робочого часу при одночасному зниженні розряду робіт. Річна економія по заробітній платі може бути визначена за формулою:

$$E_{з_2} = \left(T \times \frac{P}{60} - T_1 \times \frac{P_1}{60}\right) \times K, \tag{5}$$

де $E_{з_2}$ — річна економія (в грн) по заробітній платі;

T — діюча норма затрат робочого часу на одиницю (в хв.);

T_1 — введена норма затрат робочого часу на одиницю (в хв.);

P — діюча годинна тарифна ставка (в грн);

P_1 — введена годинна тарифна ставка (в грн);

K — кількість виробів за річною програмою.

Метод розрахунку може бути показаний на наступному прикладі.

При переведенні збирання на конвейер час збирання одного виробу зменшився з 620 до 168 хв., а середній розряд збиральників з 5-го розряду годинної тарифної ставки в 163,5 грн знизився до 4-го розряду з годинною

тарифною ставкою в 143,8 грн. Економія по заробітній платі внаслідок впровадження даного заходу при річному плані в 2000 шт. складе

$$\left(620\times\frac{163,5}{60}-168\times\frac{143,8}{60}\right)\times 2000 = 2573,7 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок економії від підвищення якості продукції. Економія із підвищенням якості продукції повязана із ліквідацією браку у виробництві, з покращенням експлуатаційних властивостей випушеної продукції; наприклад, підвищенням продуктивності випущеного обладнання, підвищення зносостійкості та ін. Методи розрахунку економії від підвищення якості проілюструємо наступними розрахунками.

1-й випадок. Економія від зменшення браку. Економія від зменшення браку обчислюється тільки по прямому зменшенню невиправленого браку і по зменшенню витрат на виправлення браку.

Пояснемо прикладом. При виготовленні шестерен брак доходив до 5 %, але в результаті впровадження нового обладнання зменшився до 0,5 %. Економія від реалізації інвестиційного проєкту складе при собівартості шестерен 510 грн, ціні забракованої шестерні при реалізації 5 грн і кількості шестерен за планом в 2000 шт. 46,4 тис. грн по наступному розрахунку:

$$\left(\frac{5-0,5}{100}\times 2000\right)\times(510-5) = 46,4 \text{ тис. грн.}$$

2-й випадок. Економія від підвищення продуктивності обладнання, о випускається. Економія від підвищення продуктивності обладнання, що випускається, може бути обчислена виходячи із зменшення суми експлуатаційних витрат, які пов’язані зі роботою даного обладнання і приходяться на одиницю продукції, яка виготовляється на ньому.

Економія від підвищення якості продукції за рахунок підвищення продуктивності обладнання може бути визначена за формулою:

$$E_{пр} = (P - P)\times К \times Ч \times Д, \qquad (6)$$

де $E_{пр}$ — річна економія (в грн) від підвищення продуктивності обладнання;

P — експлуатаційні витрати (в грн) на одиницю продукції до впровадження інвестиційного проєкту;

P_1 — те ж саме після провадження проєкту;

$К$ — продуктивність обладнання в 1 год. після проведення заходів;

$Ч$ — тривалість роботи обладнання за добу при прийнятому режимі (в годинах);

$Д$ — число робочих днів у році.

Пояснемо прикладом. У зв’язку із зміною конструкції або модернізації годинна продуктивність одиниці обладнання, що виготовляється підприємством, зросла із 10 до 13 деталей за год. Маючи на увазі, що експлуатаційні витрати на 1 год. роботи обладнання (заробітна плата робітника, амортизація, ремонт, утримання та ін.) залишилися без змін і складають 492 грн на 1 год., на 1 деталь знижуються: до впровадження проєкту 49,2 грн (492:10), а

після впровадження проєкту 37,8 грн; річна економія при двохзмінній роботі і 250 робочих днях складе 592,8 тис. грн по наступному розрахунку

$$(49,2 – 37,8)\cdot 13\cdot 16\cdot 250=592,8 \text{ тис. грн.}$$

Як відомо, здійснення інвестиційних проєктів вимагає певних витрат. З точки зору спрямування витрат і джерел їх фінансування інвестиційні проєкти можуть бути поділені на наступні групи:

а) проєкти, які вимагають масштабних капітальних вкладень і фінансуються за рахунок власних і позичкових коштів; заходи за цією групою повинні бути включені в титульний список капітальних робіт, і за ними складатися попередні кошториси;

б) проєкти, які вимагають затрати у більшій сумі, ніж економія від них до кінця планового року; заходи цієї групи характеризуються тим, що у випадку включення затрат по їх проведенню в повній сумі в собівартість продукції планового року буде підвищена собівартість продукці в даному році, при її зниженні в наступних роках, після погашення затрат;

в) проєкти, які вимагають затрат в меншій сумі, ніж економія від їх проведення; затрати за цими хаходами відносяться в повній сумі до собівартості продукції планового року в виключаються також в повній сумі із економії, яка отримується до кінця року.

При реалізації інвестиційних проєктів в антикризовому управлінні важливого значення набуває оцінка дефіциту або профіциту короткострокових зобов’язань. Розрахунок здійснюється при співставленні активів та зобов’язань та зобов’язань із швидкістю їх погашення. Схема розрахунку наведена в табл. 1.

Таблиця 1

Схема розрахунку інвестиційного проєкту

№ п/п	Найменування статей	Базовий період	Звітний період	Темп зростання, %
1	Нормальна (непрострочена) заборгованість перед постачальниками, із заробітної плати, з бюджетом, банком і т. п; прострочені зобов’язання, тис. грн			
2	Грошові кошти, короткострокові фінансові вкладення, тис. грн			
3	Дефіцит коштів (якщо ряд. 1>ряд. 2); профіцит коштів (якщо ряд. 1<ряд. 2), тис. грн			
4	Короткострокові зобов’язання			
5	Грошові кошти, короткострокові фінансові вкладення, дебіторська заборгованість			
6	Дефіцит грошових коштів для погашення короткострокових зобов’язань (якщо ряд. 4>ряд. 5); профіцит коштів (якщо ряд. 1<ряд. 5), тис. грн			

Джерело: складено автором.

В умовах кризової ситуації до вибору інвестиційних проєктів необхідно мати аналітичні дані щодо: 1) терміну, коли будет отриманий дохід; 2) розміру отриманого доходу (прибутку) або економії ресурсів (зниження собівартості); 3) на протязі якого терміну підприємство буде отримувати дохід; 4) яка існує невизначеність в отриманні доходу від реалізації інвестиційних проєктів (фактор

ризику); 5) чи очікується отримання доходу від реалізації власності в кінці проєкту.

При реалізації масштабних інвестиційних проєктів, які пров'язані із капітальним будівництвом, необхідно врахувати строки будівництва та освоєння виробництва. Як правило, на етапі капітального будівництва створюються від'ємні грошові потоки, оскільки в період будівництва підприємство несе витрати, а доходи, як правило, відсутні. Величину витрат визначають на основі кошторисів титульних списків об'єктів будівництва.

Визначення величини доходу (чистого прибутку) або економії від реалізації інвестиційного проєкту у значній мірі визначає управлінські рішення щодо їх реалізації. Помилки при визначені терміну отриманні доходу від проєкту призводять до помилках у розрахунках поточної вартості грошових надходжень від реалізації даного проєкту.

При реалізації інвестиційних проєктів необхідно врахувати можливість того, що даний об'єкт інвестування може бути проданий, причому ціна реалізації може суттєво відрізнятися від величини облікової вартості активу.

Висновки. В умовах антикризового управління підприємством до реалізації інвестиційних проєктів пред'являються ряд вимог, дотримання яких у значній мірі визначає прийняття управлінських рішень щодо їх реалізації. В умовах антикризового управління серед основних вимог виділяють щодо ефективності та обмеженості ресурсів. Реалізація першого обмеження потребує впровадження тим інвестиційних проєктів, які відрізняються високою ефективністю. Оцінка ефективності інвестиційних проєктів здійснюється із застосуванням двох методів: що грунтуються на дисконтованих доходах та інвестиціям; що грунтуютсья на облікових оцінках. Показники першого методу застосовуються переважно для масштабних інвестицій, пов'язаних із капітальним будівництвом, реконструкцією та модернізацією підприємства. За другим методом визначаєтсья період окупності інвестицій. В його основі лежить визначення річної економії від реалізації інвестиційного проєкту. На конкретних прикладах показано особливості розрахунку економії за матеріалами, заробітною платою, підвищення якості продукції. Визначення джерел фінансування проєктів грунтується на розрахунках дефіциту або профіциту короткострокових зобов'язань.

Перелік посилань

1. Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. Випуск 6, № 1. С. 19–27.

2. Циганенко Г. В., Трухан О. Л. Антикризовий менеджмент як ключовий інструмент забезпечення стійкості бізнесу в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 11. С. 107–113.

3. Гудзь О. Є., Кузьменко О. П. Антикризовий менеджмент підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1. С. 4–9. DOI: 10.31673/2415-8089.2021.010409

4. Абрамова І. О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. *Modern economics*. 2020. № 24. С. 6–11.

5. Герасименко О. О., Махаєва М. А. Антикризовий мотиваційний менеджмент у контексті викликів пандемії COVID-19 / *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 2. С. 50–56.

6. Брітченко І.Г., Князєва О.А. Антикризові технології управління персоналом. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. No 2. С. 64–73.

7. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 217–226. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226

8. Лігоненко Л.О. Антикризовий менеджмент в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 93–97.

9. Костакова Л. Д. Антикризовий фінансовий менеджмент — компонента управління промисловим підприємством. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 5(1). С. 10–13.

Reference

1. Mys'kiv, H. V., Bilyk, V. M. (2024), Stages and measures of anti-crisis management at the enterprise [Etapy ta zakhody antykryzovoho upravlinnia na pidpryiemstvi], *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of establishment and development problems,* Vol. 6, № 1, P. 19-27.

2. Tsyhanenko, H. V., Trukhan, O. L. (2024), Anti-crisis management as a key tool for ensuring business sustainability in modern conditions [Antykryzovyj menedzhment iak kliuchovyj instrument zabezpechennia stijkosti biznesu v suchasnykh umovakh], *Investments: practice and experience,* No. 11, P. 107-113.

3. Hudz', O. Ye., Kuz'menko, O. P. (2021), Anti-crisis management of the enterprise [Antykryzovyj menedzhment pidpryiemstva], *Economics. Management. Business,* No. 1, P. 4-9. DOI: 10.31673/2415-8089.2021.010409

4. Abramova, I. O. (2020), Anti-crisis management of the enterprise [Antykryzovyj menedzhment personalu v suchasnykh realiiakh rozvytku biznesu], *Modern economics*, No.24, P. 6-11.

5. Herasymenko, O. O., Makhaieva, M. A. (2021), Anti-crisis motivational management in the context of the challenges of the COVID-19 pandemic [Antykryzovyj motyvatsijnyj menedzhment u konteksti vyklykiv pandemii COVID-19], *Biznes-navihator*, Vol. 2, P. 50-56.

6. Britchenko, I.H., Kniazieva, O.A. (2022), Anti-crisis technologies for personnel management [Antykryzovi tekhnolohii upravlinnia personalom], *Marketing and innovation management,* No. 2, P. 64-73.

7. Shatajlo, O. A. (2019), Substantive characteristics of the crisis management system [Zmistovna kharakterystyka systemy antykryzovoho upravlinnia], *Biznes Inform,* No.5, P. 217–226. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226

8. Lihonenko, L.O. (2021), Anti-crisis management in the context of the COVID-19 pandemic [Antykryzovyj menedzhment v umo-vakh pandemii COVID-19], *Economy and state,* No. 2, P. 93-97.

9. Kostakova, L. D. (2021), Anti-crisis financial management is a component of industrial enterprise management [Antykryzovyj finansovyj menedzhment – komponenta upravlinnia promyslovym pidpryiemstvom], *Economics. Finance. Law*, No.5(1), P. 10-13.

РЕФЕРАТИ ABSTRACT

УДК 330.1:336.71, JEL Classification: D64

Гіржева О. М., Тимченко І. Є., Солопун Н. М. РОЛЬ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Мета. Розробка заходів щодо формування ефективного механізму антикризового управління підприємством, що грунтується на розробці, аналізі та реалізації інвестиційних проектів. ***Методика дослідження***. Для досягнення поставленої мети у дослідженнях були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи і прийоми дослідження: методи узагальнення та абстрагування, методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів. ***Результати***. Встановлено, що при антикризовому управлінні суттєво підвищуються вимоги до інвестиційних проєктів, реалізація яких повинна вирішальним чином вплинути на фінансово-економічний стан підприємства. Реалізація інвестиційних проектів в складних фінансових умовах повинна відповідати ряду вимог, основними серед яких є фактор часу, обмеженість ресурсів та ефективність проєктів. Для оцінки ефективності інвестиційних проєктів застосовується два методи оцінки. В основі першого методу лежить дисконтування грошових потоків, в основі другого — визначення терміну окупності інвестицій. На основі конкретних прикладів наведено порядок обчислення економії ві реалізації інвестиційних проєктів, повязаних із економією матеріальних ресурсів, заробітної плати, підвищення якості продукції. Для реалізації інвестиційних проєктів в умовах антикризового управління визначається дефіцит або профіцит короткострокових зобов’язань. На його основі визначається потреба у залученні позикових фінансових ресурсів, необхідних для фінансування інвестиційного проєкту. ***Практична значущість***. Врахування особливостей реалізації інвестиційних проєктів в антикризовому управлінні дозволить корпоративним органам здійснювати якісний відбір проєктів, спрямованих на відновлення платоспроможності підприємства та покращення його фінансового стану.

Ключові слова: антикризове управління, інвестиційний проєкт, термін окупності, джерела фінансування, ризики.

UDC 330.1:336.71, JEL Classification: D64

Girzheva O., Timchenko I., Solopun N. THE ROLE OF INVESTMENT PROJECTS IN ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

The goal is to develop measures to form an effective mechanism for anti-crisis management of the enterprise, based on the development, analysis and implementation of investment projects. ***Research methodology***. To achieve the set goal, the following general scientific and special research methods and techniques were used in the research: methods of generalization and abstraction, methods of assessing the effectiveness of investment projects. ***Results.*** It was established that during anti-crisis management, the requirements for investment projects are significantly increased, the implementation of which should decisively affect the financial and economic condition of the enterprise. The implementation of investment projects in difficult financial conditions must meet a number of requirements, the main ones being the time factor, limited resources and the effectiveness of projects. Two assessment methods are used to assess the effectiveness of investment projects. The first method is based on discounting cash flows, the second is based on determining the payback period of investments. Based on specific examples, the procedure for calculating savings in the implementation of investment projects associated with saving material resources, wages, and improving product quality is given. For the implementation of investment projects in anti-crisis management, the deficit or surplus of short-term liabilities is determined. On its basis, the need to attract borrowed financial resources necessary to finance the investment project is determined. *Practical significance*. Taking into account the specifics of the implementation of investment projects in anti-crisis management will allow corporate bodies to carry out a high-quality selection of projects aimed at restoring the solvency of the enterprise and improving its financial condition.

Keywords: crisis management, investment project, payback period, sources of financing, risks.

Відомості про авторів / About the Authors

Гіржева Ольга Миколаївна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, Державний біотехнологічний університет; вул. Алчевських, 44, м. Харків, Україна, 61002, e-mail: Olgagirzheva@ukr.net; тел.: 066-02-80-621. ORCID: http://orcid.org/0000-0003-4548-3512. Researcher ID: http//www.researcherid.com/rid/F-6805-2017

Girzheva Olga Nikolaevna – Doctor of Economics Sciences, Professor at the Department of Management, Business and Administration, State Biotechnological University, Alchevskikh str., 44, Kharkiv, Ukraine, 61002, E-mail: Olgagirzheva@ukr.net, Contact phone number: 066-02-80-621. ORCID: http://orcid.org/0000-0003-4548-3512. Researcher ID: http//www.researcherid.com/rid/F-6805-2017

Тимченко Ірина Євгеніївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту Харківського університету. пр. Аерокосмічний, 186, м. Харків, Україна; e-mail: nepranxtei@gmail.com. Моб. 068-59-02-268

Timchenko Irina Evgenievna – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Kharkiv University, Associate Professor, Department of Financial, Accounting and Auditing, Kharkiv, Ukraine.

Солопун Наталія Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, Національний політехнічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту, м. Харків, Україна; e-mail: solopunnataliya@gmail.com; ORCID ID: http://orcid.org/0000-0002-8958-9303. Моб. 066-049-09-17.

Solopun Nataliya – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, National Polytechnic University "Kharkiv Polytechnic Institute", Associate Professor of the Department of Management, Kharkiv, Ukraine, E-mail: solopunnataliya@gmail.com; ORCID ID: http://orcid.org/0000-0002-8958-9303. Моб. 066-049-09-17.

УДК 336.27 DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2025.34.193
JEL Classification L19; O20

РОЛЬ ОБЛІГАЦІЙ ВНУТРІШНЬОЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЗИКИ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Лещук К. Б., канд. юрид. наук, доцент
Харківський університет

Постановка проблеми. За останні роки різко загострилося питання щодо доступу держави до фінансування видатків державного бюджету. Зростаюча потреба у фінансових ресурсах обумовлена, з однієї сторони, скороченням доходної частини бюджету, а з іншої — стрімким зростанням видаткової частини. Чи не єдиним джерелом фінансування видатків державного бюжету виступають облігації внутрішньої державної позики (ОВДП). За останні десятиліття фінансування дефіциту державного бюджету здійснювалося переважно за рахунок емісії ОВДП. Як наслідок, на сьогодні питома вага ОВДП у структурі внутрішнього державного та гарантованого державою боргу становить близько 99 %. Здатність держави через механізм ОВДП залучати масштабні ресурси на фінансування видатків бюджету фактично виступає важливим фактором економічного та фінансового потенціалу розвитку державного сектору, основною забезпечення фінансової безпеки держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань щодо ролі облігацій внутрішньої державної позики присвячені публікації багатьох вітчизняних економістів, зокрема Н. С. Шапрана, М. А. Гапонюк, В. С. Шапрана [1], В. П. Кудряшова [2], І. Хоми, І. Антощук [3], Л. С. Федевича та М. Л. Ливдара [4], Л. М. Богріновцевої та О. В. Крючкової [5], І. М. Серватинської [6], О. І. Целуйка [7], У. З. Ватаманюк-Зелінської [8], І. Є. Якушевої [9], О. В. Чеберяко [10] та ін. Як відмічали Н. С. Шапран, М.А. Гапонюк, В. С. Шапран, здатність держави у воєнний час мобілізувати значні обсяги фінансових ресурсів «…фактично є базисом для національної безпеки держави» [1, с. 116]. На основі аналізу обсягів ринку ОВДП в країні, В. П. Кудряшов зазначає, що збільшення державних запозичень, як правило, пов’язане зі зростанням фіскальних ризиків [2]. В праці І. Хоми та І. Антощук приділяються дослідженню факторів, які впливають на формуванню попиту на ОВДП, а також вивченню процесів ціноутворення на цьому ринку [3]. Дослідження Л. С. Федевич та М. Л. Ливдар присвячені оцінки ролі ОВДП як інструменту підтримки економіки України [4]. Автори роблять висновок, що сьогодні ОВДП є надійним та одним із найбільш прибутковим способом інвестування для фізичних та юридичних осіб [4, с. 139]. Досліджуючи обсяги операцій на второнному ринку, Л. М. Багріновцева та О. В. Ключка зазначають-, що державні цінні папери виступають основним засобом приваблення фінансових ресурсів [5].

Невирішені складові загальної проблеми. Роль та значення ОВДП у системі державних фінансів добре досліджено в наукових публікаціях. Разом з

тим роль ринку ОВДП в системі фінансування дефіциту державного бюджету, а також механізм взаємодії ОВДП із системою банківського кредитування досліджено не в достатній мірі. Так, Л. С. Федевич робить висновок, що ОВДП відіграють важливу роль у розвитку економіки в цілому [4, с. 139]. Проте автор не розкриває вплив емісії ОВДП на процентні ставки за кредитами та депозитами.

Формулювання цілей статі. Метою статті є визначення ролі ринку ОВДП в системі фінансування дефіциту державного боргу країни та розроблення рекомендацій щодо удосконалення політики управління державними запозиченнями.

Виклад основного матеріалу досліджень. Сучасний ринок ОВДП відіграє дуже важливу роль у функціонуванні системи державних фінансів країни. Передусім ОВДП виконують роль інструменту мобілізації фінансових ресурсів до державного бюджету. Через механізм операцій на відкритому ринку НБУ здійснює регулювання грошової маси в країні. Функціями щодо мобілізації грошових коштів та регулювання ліквідності не обмежена роль ОВДП. В сучасних умовах ОВДП виступають і як резервний актив, і як засіб нагромадження; як важливе джерело залучення коштів для фінансування розвитку економіки; як фактор впливу на валютний курс та рівень інфляції.

За останні роки в Україні різко зросла роль держави на ринку позичкових капіталів. Провідну роль в системі державних запозичень відіграє ринок ОВДП, обсяги якого різко зростають (табл. 1).

Таблиця 1

Обсяги розміщення ОВДП на первинному ринку, млрд грн

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Розміщення на первинному ринку ОВДП, номінованих у гривні, млрд грн	309,72	594,38	401,79	517,81
В тому числі:				
до 1 року	103,33	105,67	84,90	38,44
понад 1 рік	206,39	488,72	316,88	479,36
Розміщення на первинному ринку ОВДП, номінованих у дол. США, млрд грн	84,45	69,46	134,89	109,83
В тому числі:				
до 1 року	37,85	62,03	127,20	8,25
понад 1 рік	46,60	7,43	7,68	101,58
Розміщення на первинному ринку ОВДП, номінованих у євро, млрд грн	25,10	34,48	29,18	31,70
В тому числі:				
до 1 року	20,04	25,62	29,18	8,73
понад 1 рік	5,06	8,86	–	22,98
Обсяг емісії ОВДП на первинному ринку — всього	419,27	698,32	565,85	659,34

Джерело: Інформація щодо розміщення ОВДП за відповідні роки. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua.

Перерахунок ОВДП, розміщених в дол. США та євро у гривни здійснювався на основі середньозваженого валютного курсу за місяцями. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates.

Як свідчать дані, в Україні обсяги розміщення ОВДП на первинному ринку в 2024 р. порівняно із 2021 р. зріс на 240,07 млрд грн, або на 57,3 %. Найбільші обсяги розміщення ОВДП були характерними для 2022 р. В 2023-2024 рр. обсяги емісії ОВДП залишалися на досить високому рівні. Слід зазначити, що за останні роки відбулися суттєві зрушення у структурі розміщення ОВДП, номінованих в гривнях. Головною особливістю стало переорієнтація розміщення ОВДП із строком погашення до 1 року на довгострокові. Якщо в 2021 р. питома вага ОВДП із строком погашення до 1 року складала 33,4 % ві загальної емісії ОВДП, тоді як у 2024 р. — відповідно 7,4 %. Така переорієнтація ОВДП за строками погашення є важливим фактором забезпечення стабільності державних фінансів, зменшує навантаження державного бюджету, пов'язаного із погашенням ОВДП.

Значні обсяги ОВДП на внутрішньому ринку розміщувалися в іноземній валюті. Так, у 2021 р. обсяг розміщення ОВДП в іноземній валюті становив 109,55 млрд грн, або 26,1 % від загального обсягу їх емісії. В подальшому зберігалися значні обсяги розміщення ОВДП в іноземній валюті. Так, у 2024 р. обсяги розміщення ОВДП в іноземній валюті склали 141,53 млрд грн, що становить 21,5 % від їх загального обсягу. Слід зазначити, що розміщення ОВДП в іноземній валюті дає можливість залучати фінансові ресурси за значно меншими відсотками. Так, якщо у 2024 р. середньоічна процентна ставка за ОВДП, розміщеними в гривнях, складала 15,91 %, тоді як за ОВДП, розміщеними в євро — відповідно 3,06 %. Разом з тим розміщення ОВДП в іноземній валютні несе значні ризики для державних фінансів. Ці ризики пов'язані із зміною валютного курсу, що призводить до зростання витрат, повязаних із погашенням та обслуговуванням державних запозичень. Крім того, розміщення ОВДП в іноземній валюті несе додаткові ризики на валютному ринку, підвищуюючи попит на валюту. В умовах, коли в Україні різко зростає дефіцит торговельного балансу (в 2023 р. – 37,9 млрд дол. США), а також відємного сальдо рахунку поточних операцій, розміщення валютних ОВДП різко загострює проблеми на валютному ринку. Такий спосіб розміщення несе значні ризики державним фінансам країни, сприяє девальвації національної валюти.

Серед емісії ОВДП за видами валют провідне місце займають ОВДП, розміщені в дол. США. Питома вага ОВДП, розміщених в дол. США, коливалася із 77,1 % у 2021 р. 82,2 у 2023 р. та до 77,6 % у 2024 р. Слід зазначити, що процентні ставки за ОВДП, номінованих в дол. США, є значно вищими порівняно із ОВДП, номінованими в євро. Так, за даними НБУ, в 2024 р. середньозвена дохідність ОВДП, розміщеними в євро, складала 3,06 %, тоді як за ОВДП, розміщених в дол. США, — відповідно 4,64 %.

Слід зазначити, що в 2022-2023 рр. основний обсяг ОВДП, розміщений в іноземній валюті, становили ОВДП із строком обороту до 1 року. У 2023 р.

обсяги емісії ОВДП, номінованих в дол. США, зі строком обороту до 1 року становили 94,3 %, в ОВДП, розміщених в євро — 100 %. Ситуація змінилася у 2024 р., коли розміщення ОВДП, номінованих в іноземній валюті, здійснювалися переважно із строком обороту понад 2 роки.

Через значні обсяги емісії ОВДП займають належне місце в системі державного та гарантованого державою боргу (табл. 2).

Таблиця 2

Роль ОВДП в загальній сумі державного та гарантованого державою боргу за 2021-2024 рр.

Показники	31.12. 2021 р.	31.12. 2022 р.	31.12. 2023 р.	31.12. 2024 р.
Заборгованість за випущеними цінними паперами (ОВДП), млрд грн	1060,71	1387,97	1586,11	1861,68
Абсолютний приріст, млрд грн	61,98	327,26	198,14	275,57
Загальна сума державного та гарантованого державою боргу, млрд грн	2672,06	4075,57	5519,64	6980,96
Абсолютний приріст, млрд грн	120,18	1403,51	1444,07	1461,32
Питома вага ОВДП в структурі державного та гарантованого державою боргу, %	39,7	34,1	28,7	26,7
Внутрішній борг, млрд грн	1062,56	1389,69	1587,70	1863,13
Питома вага ОВДП в загальному обсязі внутрішнього боргу, %	99,8	99,9	99,9	99,9

Джерело: Державний та гарантований державою борг за відповідні роки. Міністерство фінансів України. https://www.mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovanij-derzhavju-borg.

Незважаючи на зростання обсягів, в системі державного та гарантованого державою боргу питома вага ОВДП в 2021–2024 рр. скоротилася з 39,7 % у 2021 р. до 26,7 % у 2024 р. Скорочення частки ОВДП було обумовлене зростанням запозичень держави на зовнішніх ринках. Так, обсяг зовнішнього державного та гарантованого державою боргу зріс із 1300,16 млрд грн станом на 31.12.2021 р. до 4829,32 млрд грн на 31.12.2024 р. Саме цей фактор послужив зменшення питомої ваги ОВДП в системі державного боргу. Слід зазначити, що на ОВДП припадає майже весь внутрішній державний борг.

Основний обсяг ОВДП знаходиться у власності банків. За даними НБУ, станом на 31.12.2024 р у власності банків знаходилося ОВДП на суму 885,1 млрд грн [13]. Значні обсяги емісії ОВДП обмежують кредитні ресурси банків, які могли б бути спрямовані на розвиток національної економіки. Щоб здійснити масштабні запозичення, держава змушена сплачувати при емісії ОВДП значні проценти (рис. 1).

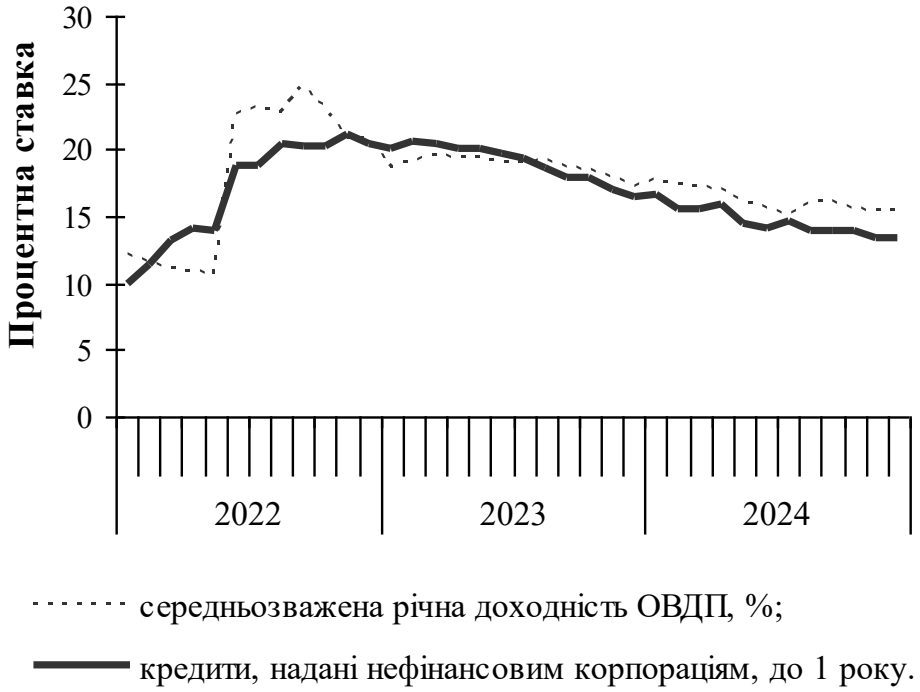

Рис. 1. Середньозважена доходність за ОВДП, розмішеними в національній валюті, та процентна ставка за кредитами, наданими нефінансовим корпораціям, до 1 року, %.

Джерело: Процентні ставки за новими кредитами нефінансовим корпораціям у розрізі видів валют і строків погашеня. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua; Інформація щодо розміщення ОВДП за відповідні роки. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua.

Так, у 2022 р. щоб здійснити запозичення на внутрішньому ринку, держава змушена була підвищувати процентні ставки, величина яких перевищила процентні ставки за короткостроковими кредитами. Аналогічна ситуація спостерігалася і в 2023 та в 2024 р. Це означає, що залучення масштабних обсягів запозичень призводило до значних додаткових витрат державного бюджету, пов'язаних із обслуговуванням державного боргу.

В розвинених країнах світу ОВДП вважаються найбільш надійним видом фінансових вкладень, процентні ставки за якими є значно нижчими порівняно із банківським кредитуванням.У зв'язку із цим головним завданням уряду повинно стати зменшення процентної ставки за ОВДП, оскільки це в умовах масштабних запозичень несе пряму загрозу різкого скорочення кредитування національної економіки. Крім того, потрібна розробка заходів щодо зниження вартості обслуговування ОВДП, що в умовах масштабних емісій зробити майже

не можливо. У зв'язку із цим потрібна розробка системи заходів щодо скорочення дефіциту державного бюджету країни.

Внаслідок того, що в 2022–2023 рр. значні обсяги ОВДП розміщувалися на строк до 1 року, в 2025 р. передбачається пік платежів по обслуговуванню внутрішнього державного боргу (табл. 3).

Таблиця 3

Прогнозні платежі по обслуговуванню та погашенню внутрішнього державного боргу

Показники	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Внутрішній борг — всього	743,59	530,86	436,55	239,75
Обслуговування	247,92	205,73	153,10	103,18
Кредити НБУ	0,07	0,06	0,06	0,05
ОВДП	247,85	205,67	153,04	103,13
Погашення	495,67	325,12	283,45	136,58
Кредити НБУ	0,13	0,13	0,13	0,13
ОВДП	495,53	324,99	283,32	136,44

Джерело: [12].

Дані табл. 3 свідчать, що пік платежів по обслуговуванню та погашенню ОВД припадає на 2025 р. В подальшому спостерігається поступове зменшення виплат по обслуговуванню та погашенню ОВДП. В цілому за 2025 р. платежі за ОВДП складуть понад 743,39 млрд грн, тоді як в 2028 р. вони знизяться до 239,58 млрдгрн. Масштаби виплат за ОВДП наскільки масштабні, що несуть загрозу фінансовій безпеці країни.

Таким чином, на 2025-2027 рр. припадає пік платежів по обслуговуванню та погашенню виплат ОВДП. В цих умовах держава змушена вдаватися до заходів щодо зниження видатків державного бюджету, зокрема, на соціальну допомогу населення, освіту, економічну діяльність.

Висновки. В сучасних умовах держава активно використовує ОВДП для фінансування дефіциту державного бюджету. В структурі розміщення ОВДП відбулося скорочення розміщення короткострокових ОВДП на довгострокові (зі строком обігу понад 1 рік), що зменшує навантаження бюджету щодо погашення ОВДП. Значні обсяги ОВДП розміщуються в іноземній валюті, що значно підвищує валютні ризики при сплаті процентів та їх погашенні. При масштабних розміщеннях ОВДП держава змушена сплачувати надвисокі процентні ставки, величина яких перевищувала навіть проценті ставки за короткостроковими кредитами. Це, у свою чергу, вимагає значних додаткових витрат по обслуговуванню ОВДП. В наслідок того, що останніми роками різко зросли обсяги емісії ОВДП, на найближчі три роки припадає пік платежів по погашенню та обслуговуванню ОВДП. Наскільки держава зможе здійснити своєчасні виплати за ОВДП, у значній мірі буде залежити стальність фінансової системи країни.

Перелік посилань.

1. Шапран Н. С., Шапран В. С. Роль ринку ОВДП у системі державних фінансів України. *Фінанси України*. 2023. № 11. С. 116-128.

2. Кудряшов В. П. Використання ОВДП в управлінні державними запозиченнями. *Фінанси України.* 2018. № 5. С. 22–40.

3. Хома І., Антощук І. ОВДП як інструмент впливу на монетарне та фіскальне регулювання в Україні. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 64–71.

4. Федевич Л. С., Ливдар М. В. Облігації внутрішньої державної позики як інструмент для інвестицій та підтримки економіки України. *Modern economics*. 2022. № 35. С. 136-140.

5. Богріновцева Л. М., Крючкова О. В. Особливості розвитку ринку державних боргових цінних паперів України. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 53. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/

6. Серватинська І. М. Державні облігації як альтернатива банківському депозиту. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2020. Т. 25, Вип. 2. С. 146-151.

7. Целуйко О. І., Перевязко М. О. Роль державних цінних паперів як найважливішого економічного інструменту розвитку країни. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2023. Випуск 33. С. 189-193.

8. Ватаманюк-Зелінська У. З. Функціонування в Україні ринку державних облігацій внутрішньої позики. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. С. 85–92.

9. Якушева І. Є. Ринок облігацій в Україні: стан, тенденції і перспективи розвитку. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. https://www.nayka.com.ua/index.php/ee

10. Чеберяко О. В., Закрушевський Р. О. Державні цінні папери в забезпеченні боргової безпеки України в умовах повномасштабної війни *Економічний вісник університету*. 2023. Вип. 57. С. 142-151.

11. ОВДП, які знаходяться в обігу, за сумою основного боргу. Національний банк України. https://bank.gov.ua.

12. Прогнозні платежі за державним боргом у 2025-2050 роках за діючими угодами станом на 01.05.2025. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua.

References

1. Shapran, N. S., Shapran, V. S. (2023), The role of the government bond market in the public finance system of Ukraine [Rol' rynku OVDP u systemi derzhavnykh finansiv Ukrainy], *Finances of Ukraine*, No.11, P. 116-128. DOI: https://doi.org/10.33763/finukr2023.11.116.

2. Kudriashov, V. P. (2018), The use of government bonds in the management of public borrowing [Vykorystannia OVDP v upravlinni derzhavnymy zapozychenniamy], *Finance of Ukraine*, No.5, P. 22–40. DOI: https://doi.org/10.33763/fi nukr2018.05.022.

3. Khoma, I., Antoshchuk, I. (2022), DGLB as an instrument of infl uence on monetary and fi scal regulation in Ukraine [OVDP yak instrument vplyvu na

monetarne ta fiskalne rehuliuvannia v Ukraini], Economic Scope, No.181, P. 64–71. DOI: 10.32782/2224-6282/181- 11.

4. Fedevych, L. S., Lyvdar, M. V. (2022), Domestic government bonds as a tool for investment and support of the Ukrainian economy [Oblihatsii vnutrishn'oi derzhavnoi pozyky iak instrument dlia investytsij ta pidtrymky ekonomiky Ukrainy], *Modern economics*, No. 35, P. 136-140.

5. Bohrinovtseva, L. M., Kriuchkova, O. V. (2023), Peculiarities of the development of the market of government debt securities of Ukraine [Osoblyvosti rozvytku rynku derzhavnykh borhovykh tsinnykh paperiv Ukrainy], *Economics and society,* Vol. 53, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/.

6. Servatyns'ka, I. M. (2020), Government bonds as an alternative to bank deposits [Derzhavni oblihatsii iak al'ternatyva bankivs'komu depozytu], *Bulletin of Odessa National University. Series: Economics,* T. 25, Vol. 2, P. 146-151.

7. Tselujko, O. I., Pereviazko, M. O. (2023), The role of government securities as the most important economic instrument for the country's development [Rol' derzhavnykh tsinnykh paperiv iak najvazhlyvishoho ekonomichnoho instrumentu rozvytku krainy], *Public administration and management in Ukraine,* Vol. 33, P. 189-193.

8. Vatamaniuk-Zelins'ka, U. Z. (2021), Functioning of the government bonds market and domestic borrowing in Ukraine [Funktsionuvannia v Ukraini rynku derzhavnykh oblihatsij vnutrishn'oi pozyky], *Economics and society,* No. 30, P. 85–92.

9. Yakusheva, I. Ye. (2021), The bond market in Ukraine: status, trends and development prospects [Rynok oblihatsij v Ukraini: stan, tendentsii i perspektyvy rozvytku], *Effective economy,* No.4, available at: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee

10. Cheberiako, O. V., Zakrushevs'kyj, R. O. (2023), Government securities in ensuring the security of Ukraine in the conditions of a full-scale war [Derzhavni tsinni papery v zabezpechenni borhovoi bezpeky Ukrainy v umovakh povnomasshtabnoi vijny], *Economic Bulletin of the University,* Vol. 57, P. 142-151.

11. DGB, which are in circulation, by the amount of the principal debt, National Bank of Ukraine, available at: https://bank.gov.ua

12. Forecast payments on the state debt in 2025-2050 under current agreements as of 05/01/2025, National Bank of Ukraine, available at: https://bank.gov.ua.

РЕФЕРАТИ ABSTRACT

УДК 336.27 JEL Classification L19; O20

Лещук К.Б. РОЛЬ ОБЛІГАЦІЙ ВНУТРІШНЬОЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЗИКИ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Мета — визначення ролі ринку ОВДП в системі фінансування дефіциту державного боргу країни та розроблення рекомендацій щодо удосконалення політики управління державними запозиченнями. ***Методика дослідження***. Для досягнення поставленої мети у дослідженнях були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи і прийоми дослідження: абстрактний метод, графічний метод, статистичні методи. ***Результати***. В статті обгрунтовано роль та значення ОВДП в системі внутрішніх державних запозичень. В сучасних умовах держава активно використовує ОВДП для фінансування дефіциту державного бюджету. Встановлено, що в структурі розміщення ОВДП відбулося скорочення розміщення короткострокових ОВДП на довгострокові (зі строком обігу понад 1 рік), що зменшує навантаження бюджету щодо погашення ОВДП. Значні обсяги ОВДП розміщуються в іноземній валюті, що значно підвищує валютні ризики при сплаті процентів та їх погашенні. При масштабних розміщеннях ОВДП держава змушена сплачувати надвисокі процентні ставки, величина яких перевищувала навіть проценті ставки за короткостроковими кредитами. Це означає, що залучення масштабних обсягів запозичень призводило до значних додаткових витрат державного бюджету, пов'язаних із обслуговуванням державного боргу. Внаслідок того, що в 2022–2024 рр. значні обсяги ОВДП розміщувалися на строк до 1 року, в 2025–2027 рр. передбачається пік платежів по обслуговуванню внутрішнього державного боргу. Наскільки держава зможе здійснити своєчасні виплати за ОВДП, у значній мірі буде залежити стальність фінансової системи країни. ***Практична значущість***. Проведені дослідження обумовлюють необхідність суттєвого корегування державної боргової політики в напрямку зниження процентних ставок за ОВДП та зменшення обсягів первинного їх розміщення, оскільки за нинішньої ситуації це несе мастабні загрози фінансовій безпеці держави.

Ключові слова: облігації внутрішньої державної позики, банківський кредит, витрати по обслуговуванню та погашенню облігацій, державний бюджет.

UDC336.27 JEL Classification L19; O20

Leshchuk K. B. THE ROLE OF DOMESTIC GOVERNMENT BONDS IN THE GOVERNMENT BORROWING SYSTEM

The goal is **—** to determine the role of the government bond market in the system of financing the country's public debt deficit and develop recommendations for improving public borrowing management policy. ***Research methodology***. To achieve the set goal, the following general scientific and special research methods and techniques were used in the research: abstract method, graphic method, statistical methods. ***Results***. The article substantiates the role and significance of OVDPs in the system of domestic state borrowing. In modern conditions, the state actively uses OVDPs to finance the state budget deficit. It was established that in the structure of OVDP placement, there was a reduction in the placement of short-term OVDPs to long-term ones (with a maturity of over 1 year), which reduces the burden on the budget regarding the repayment of OVDPs. Significant volumes of OVDPs are placed in foreign currency, which significantly increases currency risks when paying interest and repaying them. With large-scale placements of OVDPs, the state is forced to pay extremely high interest rates, the value of which even exceeded the interest rates on short-term loans. This means that attracting large-scale borrowings led to significant additional expenses for the state budget associated with servicing the state debt. Due to the fact that in 2022–2024, significant volumes of OVDPs were placed for a term of up to 1 year, in 2025–2027. A peak in domestic government debt servicing payments is expected. The stability of the country's financial system will largely depend on the extent to which the state will be able to make timely payments on government bonds. **Practical significance**. The conducted research determines the need for significant adjustments to the state debt policy in the direction of reducing interest rates on government bonds and reducing the volume of their primary placement, since in the current situation this poses a large-scale threat to the financial security of the state.

Keywords: domestic government bonds, bank loan, bond servicing and redemption costs, state budget.

Відомості про авторів / About the Authors

Лещук Костянтин Борисович – кандидат юридичних наук, Харківський університет у формі ТОВ, доцент кафедри кримінально-правових дисциплін та адміністративного права, м.Харків, Україна; e-mail: leshchuk.com@gmail.com; ORSID ID: https://orcid.org/0000-0002-0412-3003/ Моб. 0677704790.

Leshchuk Kostiantyn Borysovych – Candidate of Science (Law), Associate Professor of the Department of Criminal Law and Administrative Law, Kharkiv University, Kharkiv, Ukraine. e-mail: leshchuk.com@gmail.com; ORSID ID: https://orcid.org/0000-0002-0412-3003/

УДК 65.01:331.101.262 DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2025.34.204
JEL Classification: M12, M14, O57

ОСОБЛИВОСТІ СКАНДИНАВСЬКОЇ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЇЇ СКЛАДОВИХ В УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЯХ

Станько Т.М., канд. екон. наук, доцент
Синюк О.В., канд. екон. наук, доцент
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького

Постановка проблеми. У сучасному глобалізованому середовищі, де зростає конкуренція та постійно виникають нові виклики, пошук ефективних моделей управління стає критично важливим як для підприємств, так і для урядів. Традиційні форми менеджменту часто не відповідають вимогам сталого розвитку, соціальної справедливості, екологічної відповідальності та інноваційної гнучкості.

У різних країнах світу сформувалися унікальні підходи до управління, які відображають особливості економічного розвитку, культурних традицій та соціальних стандартів. Серед них особливе місце займає скандинавська модель менеджменту, що набула популярності завдяки своїй ефективності та орієнтованості на соціальний добробут.

Країни Скандинавії – Данія, Швеція, Норвегія, Фінляндія та Ісландія протягом останніх десятиліть демонструють стабільне економічне зростання, високий рівень життя та соціальної захищеності. Це зумовлене особливим підходом до управління, який відрізняється низьким рівнем ієрархії, довірою до працівників, інноваційністю та екологічною відповідальністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В Україні помітно зросла наукова зацікавленість скандинавською моделлю менеджменту, зумовлена потребою адаптації ефективних управлінських практик до умов трансформації національної економіки, децентралізації влади, а також соціального запиту на прозорість і відповідальність в управлінні. Дослідження українських науковців засвідчують прагнення осмислити скандинавський досвід з позиції порівняльного менеджменту, міжкультурної взаємодії та практичної релевантності для українських підприємств. До вітчизняних вчених, які займаються проведенням аналізу, визначенням перспектив та недоліків моделей менеджменту та зокрема скандинавської, можна віднести таких науковців як: Копчак Ю.С., Кулініч Т.В., Гилка У.Л. [7], Дмитренко Д.О.[2] , Кичко І.І., Мекшун Л.М. [6], Дума О.[3], Сторожев Р. [11], Іванова І.І.[4], Мелконян А.Г.[10] та ін.

Зокрема, Кичко І.І. та Мекшун Л.М. [6] аналізують ефективність скандинавської моделі регулювання ринку праці та можливості її застосування в Україні. Автори розглядають соціалізацію ринку праці та роль держави у забезпеченні зайнятості. У праці Думи О. [3] проведено дослідження механізмів

трансферу технологій Норвегії, Швеції та Фінляндії у інноваційні кластери та індекси розвитку. Автор пропонує шкалу для оцінки ефективності трансферу технологій та розглядає можливості адаптації цих механізмів в Україні. Іванова І.І. [4] у своєму дослідженні аналізує особливості неокорпоративізму в Скандинавських країнах, зокрема еволюцію тристоронніх відносин між державою, профспілками та організаціями роботодавців. Крім цього, авторка окреслює перспективи впровадження цієї моделі в Україні.

Особливості публічного лідерства в скандинавських країнах розглядаються у напрацюваннях Сторожева Р. [11] Вчений аналізує можливість впровадження цих принципів у публічне управління України.

Невирішені складові загальної проблеми. Попри наявність певного обсягу теоретичних і прикладних досліджень, в українському науковому дискурсі залишається низка невирішених аспектів, серед них – відсутність системної характеристики скандинавської моделі як цілісної управлінської парадигми та недостатній рівень досліджень щодо впровадження елементів цієї моделі в українських компаніях.

Формулювання цілей статті. Метою цього дослідження є визначення ключових особливостей скандинавської моделі менеджменту, проведення її порівняльного аналізу з іншими моделями управління та обґрунтування перспектив адаптації в умовах сучасної економіки України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Скандинавська модель менеджменту вважається однією з найефективніших у сучасному світі. Вона базується на принципах довіри, горизонтальної структури управління, рівності, гнучкості та сталого розвитку. Завдяки цим підходам компанії Скандинавських країн досягають високої продуктивності, зберігаючи баланс між робочим процесом і соціальною відповідальністю.

Скандинавська модель менеджменту ґрунтується на кількох ключових принципах, які відрізняють її від традиційних підходів в інших частинах світу.

На відміну від традиційних ієрархічних систем управління, де рішення ухвалюються виключно керівництвом, у скандинавському менеджменті переважає децентралізація. Відсутність жорсткої ієрархії дає можливість кожному працівнику брати активну участь у прийнятті рішень. Такий підхід сприяє підвищенню рівня мотивації працівників, пришвидшенню ухвалення рішень та зменшенню бюрократії. Прийняття рішень у таких типах організаційних систем відбувається переважно лінійними працівниками з відповідним досвідом і компетенціями (рис. 1).

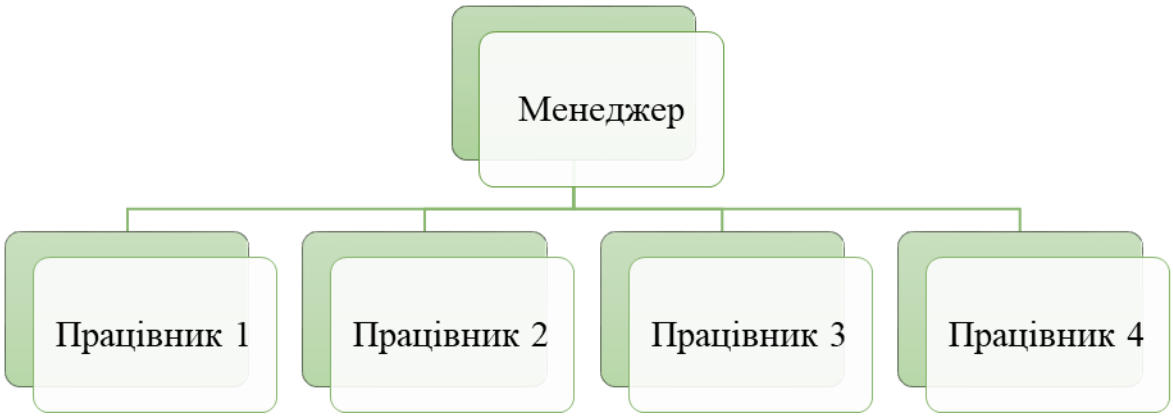

Рис. 1. Горизонтальна (плоска) організаційна структура компанії
Джерело: побудовано авторами

Горизонтальна організаційна структура характеризується скороченим управлінським ланцюжком, що сприяє зосередженню працівників на досягненні стратегічних цілей завдяки наданню їм більшої автономії, свободи дій і незалежності у виконанні професійних обов'язків. Такий тип корпоративної моделі здебільшого притаманний малим підприємствам та стартапам на ранніх етапах розвитку, оскільки в умовах обмеженого масштабу діяльності забезпечується вища прозорість робочих процесів і зусиль. У горизонтальній структурі повноваження щодо ухвалення рішень децентралізовані, а працівники несуть пряму відповідальність за результати своєї діяльності. [8].

Скандинавський стиль управління ґрунтується високому рівні довіри між керівництвом і підлеглими. Менеджери уникають надмірного контролю за кожним етапом виконання завдань, натомість делегують відповідальність і забезпечують автономію в прийнятті рішень. Це сприяє відповідальності та самостійності персоналу, а також знижує рівень професійного стресу.

У країнах Скандинавії рівність є фундаментальним принципом не лише в суспільстві, а й у бізнесі. Реалізація цього принципу в управлінні сприяє:

− мінімальному розриву у рівнях оплати праці між керівниками та підлеглими, що сприяє зменшенню соціальної напруги в колективі;

− забезпеченню рівних можливостей для кар'єрного зростання незалежно від статі, з особливою увагою до гендерної рівності у професійному розвитку;

− підтримці працівників через соціальні програми, зокрема – доступ до якісного медичного обслуговування, оплачувані відпустки по догляду за дитиною та гнучкі умови праці, що дозволяють ефективно поєднувати професійне та особисте життя.

Забезпечення балансу між професійною діяльністю та особистим життям є одним із ключових принципів скандинавської моделі менеджменту. Для досягнення цього показника в організаційній практиці застосовуються відповідні інструменти та управлінські підходи, а саме:

− упровадження скороченого робочого тижня, зокрема експерименти із шестигодинним робочим днем, що активно тестуються в Швеції;

− запровадження дистанційних форм зайнятості та гнучких графіків роботи з метою підвищення продуктивності та задоволеності працівників;

− підтримка сімейних цінностей, зокрема через надання оплачуваних відпусток для догляду за дитиною.

Скандинавські компанії активно впроваджують новітні технології та сприяють розвитку креативності серед працівників. Це досягається завдяки відкритим комунікаціям, стимулювання генерації ідей та гнучкої організації робочих процесів [3]. Крім цього, у скандинавських країнах приділяють особливу увагу сталому розвитку. Серед ключових практик – впровадження екологічних стандартів, скорочення викидів CO_2 та поступовий перехід на використання відновлюваних джерел енергії.

Скандинавська модель суттєво відрізняється від американської, європейської та японської систем управління (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльний аналіз моделей менеджменту

Критерій	Скандинавська модель	Американська модель	Японська модель
Стиль управління	Демократичний – акцент на партисипативне лідерство та децентралізацію прийняття рішень	Ієрархічний – вертикальна структура управління з чітким підпорядкуванням	Колективістський – орієнтація на групову відповідальність і консенсус
Особливості робочого тижня	30–37 годин; гнучкий графік, спрямований на збереження балансу	40–50 годин; інтенсивна зайнятість; орієнтація на продуктивність	Понад 50 годин; високий рівень залученості та трудової дисципліни
Рівень участі працівників у прийнятті рішень	Високий – широке залучення персоналу до процесів планування та ухвалення рішень	Низький – стратегічні рішення приймаються керівництвом	Середній – думка працівників враховується, однак остаточне рішення – за керівництвом
Ціннісні пріоритети	Соціальний добробут, рівність, сталий розвиток	Прибутковість, конкуренція, досягнення результатів	Лояльність до компанії, гармонія в колективі, стабільність
Баланс між професійною та особистою сферою	Високий пріоритет – політика балансу між роботою та особистим життям активно підтримується	Другорядне значення – особисте життя часто поступається професійним цілям	Часто ігнорується – переважає відданість роботі та корпоративна культура повної зайнятості

Джерело: сформовано авторами

Хоча скандинавська модель має численні переваги, вона стикається з певними викликами, зокрема:

1) необхідність високого рівня соціальної відповідальності – ця система працює лише за умов розвиненого суспільства.

2) складність впровадження в інших країнах – деякі країни мають жорсткі корпоративні структури, що ускладнює перехід до горизонтального управління.

3) економічні витрати – соціальна відповідальність та сталий розвиток потребують значних інвестицій.

У глобалізованому світі скандинавська модель може слугувати орієнтиром для компаній, які націлені на ефективне управління з урахуванням соціальних факторів [12].

Попри продемонстровану ефективність скандинавської моделі управління у відповідному культурному та інституційному середовищі, її механічне перенесення в український контекст не гарантує аналогічних результатів. Це зумовлено глибинними відмінностями між управлінськими культурами скандинавських країн та України. Зокрема, українська модель управління характеризується високим рівнем дистанції до влади, що сприяє толерантності до авторитарного стилю лідерства. Крім того, вітчизняна управлінська культура демонструє підвищений рівень уникнення невизначеності, що виявляється у перевазі чіткої регламентації, формалізації процедур і прагненні до стабільності.

Ці культурні характеристики істотно обмежують потенціал впровадження принципів партисипативного управління, які є фундаментальними для скандинавської управлінської моделі. Зокрема, схильність до централізації влади, обмежена готовність до делегування повноважень та низька інституціоналізація механізмів залучення працівників до ухвалення рішень ускладнюють адаптацію іноземних управлінських практик.

Крім культурних бар'єрів, істотну роль ускладнення трансферу моделі відіграють інституційні фактори. Серед них – нестабільність правової системи, непрозорість ринку праці, низький рівень інституційної відповідальності та поширеність неформальних механізмів прийняття управлінських рішень. Такі особливості стримують формування довірчого середовища в організаціях, що є необхідною передумовою успішного впровадження скандинавських підходів до управління. Додатковими бар'єрами виступають низький рівень розвитку соціального партнерства, дефіцит культури зворотного зв'язку, переважання директивного стилю керівництва та недостатні інвестиції в розвиток людського капіталу [5].

Імплементація скандинавської моделі менеджменту в Україні вимагає не простого запозичення її елементів, а глибокої трансформації управлінських підходів як на рівні організаційної культури, так і інституційного середовища. Разом із тим, в Україні вже сформувалися окремі передумови, що можуть слугувати основою для поступової імплементації скандинавської моделі менеджменту. Насамперед, це поширення нової генерації підприємств, зокрема в сфері IT, стартапів та креативної економіки, де організаційна культура значно ближча до скандинавської. Такі компанії часто використовують гнучкі графіки, віддалену роботу, відкриті комунікації та практикують горизонтальні структури. Досвід провідних українських компаній – свідчить про готовність частини бізнесу до втілення демократичних, прозорих і людиноцентричних принципів.

Крім того, поступове запровадження елементів ESG-стратегії (екологічне, соціальне та корпоративне управління), поширення корпоративних етичних

кодексів, створення умов для балансу між роботою та особистим життям є ознаками зародження нової управлінської парадигми в українських реаліях. Важливу роль у цьому процесі можуть відіграти міжнародні компанії, які ведуть свою діяльність в Україні [9].

У сучасних умовах повноцінне запровадження скандинавської моделі менеджменту в українському середовищі видається малореалістичною, що обумовлено істотними відмінностями в культурних цінностях, управлінських парадигмах і ступені інституційного розвитку. Водночас, адаптація окремих елементів, таких як демократичне лідерство, делегування відповідальності, підтримка інновацій, корпоративна етика та турбота про персонал – є цілком можливою і навіть необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності українських організацій. Перехід до такої моделі має бути поступовим, із врахуванням специфіки українського менталітету, супроводжуватися освітніми ініціативами, управлінськими реформами та розвитком організаційної культури на засадах довіри й відповідальності.

Успіх у цьому напрямі залежатиме від готовності підприємств інвестувати в людські ресурси, змінювати підходи до управління та брати на себе соціальну відповідальність. Саме через такі трансформації можна сформувати нову управлінську парадигму, що відповідатиме сучасним європейським цінностям і сприятиме сталому розвитку української економіки.

Висновки з проведеного дослідження. Скандинавська модель менеджменту становить цілісну систему управлінських практик, що базуються на принципах довіри, рівності, децентралізації, соціальної відповідальності та сталого розвитку. Її особливістю є акцент на горизонтальні структури управління, залучення працівників до прийняття рішень, забезпечення балансу між професійним і особистим життям, а також орієнтація на інновації та гнучкість. Такий підхід довів свою ефективність у країнах Північної Європи, сприяючи стабільному економічному зростанню, високому рівню життя та формуванню гармонійного соціального середовища.

Порівняльний аналіз скандинавської моделі з іншими управлінськими системами дозволив виокремити її унікальність та адаптивність до викликів сучасного глобального середовища. Водночас вона не є універсальною для всіх типів організацій, адже плоска структура управління має низку обмежень, зокрема для великих компаній, де необхідна чітка координація і вертикаль прийняття рішень.

Для України скандинавська модель є перспективною з огляду на необхідність формування ефективної, людиноцентричної управлінської культури в умовах економічної трансформації. Її окремі елементи – розвиток довіри в колективах, підтримка рівності, гнучкість організації праці – можуть бути успішно адаптовані в українських реаліях. Однак така адаптація потребує глибокого емпіричного дослідження, змін у мисленні керівників, а також належного інституційного середовища, яке сприятиме розвитку інноваційного, соціально відповідального бізнесу.

Перелік посилань

1. Гернего Ю. О. Скандинавська модель підтримки інноваційної діяльності: досвід Фінляндії. *Наукові праці НДФІ.* 2017. Вип. 2. С. 53-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npndfi_2017_2_5

2. Дмитренко Д. О. Характеристика скандинавської моделі правового регулювання трудових відносин (на прикладі Ісландії). *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право.* 2021. № 65. С. 160 - 164.

3. Дума О. І. Скандинавська модель трансферу технологій: досвід та особливості. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* 2021. № 2 (6). С. 166-180.

4. Іванова І. І. Скандинавська модель неокорпоративізму: виклики та перспективи. *Політичне життя.* 2017. № 3. С. 41-45.

5. Карабаза І. А., Кожухова Т. В., Кірсич Д. В. Оцінка рівня інноваційного потенціалу економіки скандинавських країн. *Економічний простір.* 2014. № 85. С. 25-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2014_85_5

6. Кичко І. І., Мекшун Л. М. Особливості скандинавської моделі регулювання ринку праці. *Науковий вісник Полісся.* 2019. №1 (17). С. 7-13.

7. Копчак Ю. С., Кулініч Т. В., Гилка У. Л. Практичні засади використання підходів до менеджменту організацій: досвід України та зарубіжних країн. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. № 22. С. 44-48.

8. Кудряченко А. І., Кривонос Р. А., Солошенко В. В. Скандинавська модель: досвід для України. «Україна: контекст світових подій». Аналітичні записки Державної установи «Інститут всесвітньої історії НАН України» (2017–2019 рр.). / За загальною редакцією член-кор. НАН України, д.і.н., проф. Кудряченка А.І. 2019. С. 42-49.

9. Любачівська Р. З. Популяризація біоекономіки в скандинавських країнах як напрям інноваційної економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки.* 2016. Вип. 21 (2). С. 12-15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_21(2)__4

10. Мелконян А. Г. Специфіка та особливості функціонування західних моделей публічного управління соціальним захистом. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* 2020. Вип. 15. С. 11-15.

11. Сторожев Р. Тенденції розвитку лідерства в скандинавських країнах: досвід для України. *Аспекти публічного управління*. 2020. Том 8. № 5. С. 90-96.

12. Хома Н. М. Криза скандинавської моделі соціальної держави: причини, наслідки, шляхи виходу. *Держава і право.* 2010. Вип. 50. С. 741-749.

References

1. Hernego, Y.O. (2017), Scandinavian model of innovation activity support: experience of Finland [Skandynavska model pidtrymky innovatsiinoi diialnosti: dosvid Finliandii], *Scientific Papers of the Research Financial Institute*, No. 2, P. 53–64, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npndfi_2017_2_5

2. Dmytrenko, D.O. (2021), Characteristics of the Scandinavian model of legal regulation of labor relations: the case of Iceland [Kharakterystyka skandynavskoi modeli pravovoho rehuliuvannia trudovykh vidnosyn (na prykladi Islandii)], *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law*, No. 65, P. 160–164.

3. Duma, O.I. (2021), The Scandinavian model of technology transfer: experience and features [Skandynavska model transferu tekhnolohii: dosvid ta osoblyvosti], *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems*, No. 2(6), P. 166–180.

4. Ivanova, I.I. (2017), Scandinavian model of neo-corporatism: challenges and prospects [Skandynavska model neokorporatyvizmu: vyklyky ta perspektyvy], *Political Life*, No. 3, P. 41–45.

5. Karabaza, I.A., Kozhukhova, T.V. & Kirsich, D.V. (2014), Assessment of the level of innovation potential of the economies of Scandinavian countries [Otsinka rivnia innovatsiinoho potentsialu ekonomiky skandynavskykh krain], *Economic Space*, No. 85, P. 25–35, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2014_85_5

6. Kychko, I.I. & Mekshun, L.M. (2019), Features of the Scandinavian model of labor market regulation [Osoblyvosti skandynavskoi modeli rehuliuvannia rynku pratsi], *Scientific Bulletin of Polissia*, No. 1(17), P. 7–13.

7. Kopchak, Yu.S., Kulinich, T.V. & Hylka, U.L. (2021), Practical foundations for applying approaches to organizational management: experience of Ukraine and foreign countries [Praktychni zasady vykorystannia pidkhodiv do menedzhmentu orhanizatsii: dosvid Ukrainy ta zarubizhnykh krain], *Investments: Practice and Experience*, No. 22, P. 44–48.

8. Kudriachenko, A.I., Kryvonos, R.A. & Soloshenko, V.V. (2019), The Scandinavian model: experience for Ukraine [Skandynavska model: dosvid dlia Ukrainy], *Ukraine: Context of Global Events. Analytical Notes of the Institute of World History of the NAS of Ukraine*, P. 42–49.

9. Liubachivska, R.Z. (2016), Popularization of bioeconomy in Scandinavian countries as a direction of innovative economy [Populiaryzatsiia bioekonomiky v skandynavskykh krainakh yak napriam innovatsiinoi ekonomiky], *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, No. 21(2), P. 12–15, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_21(2)__4

10. Melkonian, A.H. (2020), Specifics and features of functioning of Western models of public management of social protection [Spetsyfika ta osoblyvosti funktsionuvannia zakhidnykh modelei publichnoho upravlinnia sotsialnym zakhystom], *Public Administration and Administration in Ukraine*, No. 15, P. 11–15.

11. Storozhev, R. (2020), Leadership development trends in Scandinavian countries: experience for Ukraine [Tendentsii rozvytku liderstva v skandynavskykh krainakh: dosvid dlia Ukrainy], *Aspects of Public Administration*, Vol. 8, No. 5, P. 90–96.

12. Khoma, N.M. (2010), The crisis of the Scandinavian model of the welfare state: causes, consequences, ways out [Kryza skandynavskoi modeli sotsialnoi derzhavy: prychyny, naslidky, shliakhy vykhodu], *State and Law*, No. 50, P. 741–749.

РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 65.01:331.101.262 JEL Classification: M12, M14, O57

Станько Т.М., Синюк О.В. **ОСОБЛИВОСТІ СКАНДИНАВСЬКОЇ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЇЇ СКЛАДОВИХ В УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЯХ**

Мета: метою цього дослідження є визначення ключових особливостей скандинавської моделі менеджменту, проведення її порівняльного аналізу з іншими моделями управління та обґрунтування перспектив адаптації в умовах сучасної економіки України. ***Методика дослідження:*** у процесі написання статті застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, які дозволили об'єктивно, системно та послідовно розкрити сутність скандинавської моделі менеджменту, її переваги, недоліки, а також можливості впровадження в українському контексті. Метод аналізу та синтезу було використано для вивчення теоретичних підходів до розуміння менеджменту загалом та скандинавської моделі зокрема. Синтез дозволив узагальнити ключові риси скандинавської моделі, сформулювати її базові принципи та етичні засади. Метод порівняння був застосований для визначення відмінностей та спільних рис між скандинавською моделлю менеджменту та іншими відомими підходами (американською, японською). Зокрема, цей метод став основою для побудови порівняльної таблиці характеристик управлінських моделей. ***Результати:*** у ході дослідження було обґрунтовано ключові структурні елементи скандинавської моделі менеджменту, що вирізняють її серед інших світових моделей. Сформовано перелік управлінських практик, характерних для скандинавських країн, зокрема впровадження горизонтальних структур управління, залучення працівників до процесу ухвалення рішень, застосування гнучкого графіку роботи, підтримка балансу між особистим життям і кар'єрою. Сформульовано можливі шляхи адаптації окремих елементів скандинавської моделі в управлінські практики українських компаній. ***Наукова новизна:*** обґрунтовано, що, на відміну від існуючих підходів до аналізу моделей менеджменту, скандинавська модель становить собою цілісну управлінську концепцію, яка включає інституційно обумовлену систему соціально відповідального керівництва, побудовану на принципах довіри, участі працівників у прийнятті рішень, рівності та довгострокового розвитку. Такий підхід забезпечує підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і формування інноваційного середовища в компанії. Розроблено концептуальну рамку адаптації окремих елементів скандинавської моделі в управлінську практику українських підприємств, що сприяє формуванню ефективної моделі корпоративного управління на засадах демократизації, гнучкості й етичної відповідальності. ***Практична значущість:*** результати дослідження можуть бути впроваджені в управлінську практику підприємств різних галузей, зокрема у виробничому секторі, сфері послуг, IT-компаніях, а також у державних і освітніх інституціях, що прагнуть до підвищення ефективності управління, покращення корпоративної культури та впровадження соціально відповідальних практик. В умовах трансформації української економіки та інтеграції у європейський простір результати дослідження можуть стати основою для модернізації системи управління організаціями відповідно до сучасних європейських стандартів.

Ключові слова: менеджмент, скандинавська модель менеджменту, горизонтальна організаційна структура, сталий розвиток, соціальна справедливість, інноваційність.

UDC 65.01:331.101.262 JEL Classification: M12, M14, O57

Stanko T., Syniuk O. FEATURES OF THE SCANDINAVIAN MANAGEMENT MODEL AND PROSPECTS FOR IMPLEMENTING ITS COMPONENTS IN UKRAINIAN COMPANIES

Purpose: the purpose of this study is to identify the key features of the Scandinavian management model, to conduct a comparative analysis with other management models and to substantiate the prospects for adaptation in the modern economy of Ukraine. ***Methodology of research:*** in the process of writing this article, a set of general scientific and special research methods was used, which allowed to objectively, systematically and consistently reveal the essence of the Scandinavian management model, its advantages, disadvantages, and possibilities of implementation in the Ukrainian context. The method of analysis and synthesis was used to study theoretical approaches to understanding management in general and the Scandinavian model in particular. Synthesis allowed us to summarise the key features of the Scandinavian model, formulate its basic principles and ethical foundations. The comparison method was used to identify differences and commonalities between the Scandinavian management model and other well-known approaches (American, Japanese). In particular, this method became the basis for building a comparative table of characteristics of management models. ***Findings:*** The study substantiated the key structural elements of the Scandinavian management model that distinguish it from other global models. A list of management practices typical for the Scandinavian countries has been compiled, including the introduction of horizontal management structures, involvement of employees in the decision-making process, flexible working hours, and maintaining a balance between personal life and career. Possible ways of adapting certain elements of the Scandinavian model to the management practices of Ukrainian companies are formulated. ***Originality:*** it is proved that, unlike existing approaches to the analysis of management models, the Scandinavian model is a holistic management concept that includes an institutionally determined system of socially responsible management built on the principles of trust, employee participation in decision-making, equality and long-term development. This approach ensures increased labour productivity, reduced staff turnover and the creation of an innovative environment in the company. The article develops a conceptual framework for adapting certain elements of the Scandinavian model into the management practice of Ukrainian enterprises, which contributes to the formation of an effective model of corporate governance based on democratisation, flexibility and ethical responsibility. ***Practical value:*** the results of the study can be implemented in the management practices of enterprises in various industries, including the manufacturing sector, services, IT companies, as well as in government and educational institutions seeking to improve management efficiency, corporate culture and socially responsible practices. In the context of the transformation of the Ukrainian economy and integration into the European space, the results of the study can become the basis for modernising the management system of organisations in accordance with modern European standards.

Keywords: management, Scandinavian management model, horizontal organisational structure, sustainable development, social justice, innovation.

Відомості про авторів / About the Authors

Станько Тетяна Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького, доцент кафедри менеджменту та розвитку територій імені Євгена Храпливого, м. Львів, Україна; e-mail: stanko25091991@gmail.com; ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5936-4640. Моб. (096) 746-22-89.

Stanko Tetiana – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv, Associate Professor of the Yevhen Khraplyvyi Chair of Management and Territorial Development, Lviv, Ukraine.

Синюк Оксана Василівна – кандидат економічних наук, доцент, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького, доцент кафедри менеджменту та розвитку територій імені Євгена Храпливого, м. Львів, Україна; e-mail: oksankaa79@gmail.com; ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-8066-6985. Моб. (067) 999-86-07.

Syniuk Oksana – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv, Associate Professor of the Yevhen Khraplyvyi Chair of Management and Territorial Development, Lviv, Ukraine.

УДК 331.658.15 DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2025.34.215
JEL Classification: M 21

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Нестеренко В.Ю., канд. екон. наук, доцент
Коваль І.Б., здобувач PhD ОНП "Економіка"
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
Драник О.І., старший викладач
Сумський національний аграрний університет

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання все більшої актуальності набувають проблеми побудови ефективної системи антикризового управління підприємством. Ускладнення умов функціонування підприємств, викликане військовими діями, загальною нестабільністю та підвищенням податкового навантаження, повертає увагу менеджменту до управління ефективністю функціонування підприємства в умовах кризи. Відповідно, гостро постає проблема кадрового забезпечення системи антикризового управління підприємством фахівцями з відповідним рівнем кваліфікації, знанням специфічних методів та прийомів антикризового управління та практичним досвідом в цьому напрямку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемам побудови ефективної системи антикризового управління підприємством приділила увагу в своїх дослідженнях значна частина дослідників. І останнім часом інтерес науковців та практиків до цієї проблеми лише посилюється, що обумовлено загальними умовами господарювання, в яких перебувають вітчизняні підприємства. Загалом, дослідники широко розглядають такі аспекти антикризового управління, як вибір ефективних заходів та інструментів тактичного та стратегічного антикризового управління, займаються ідентифікацією ключових категорій та понять системи антикризового управління підприємством [1-8].

Невирішені складові загальної проблеми. Не зважаючи на значну кількість досліджень з проблем побудови ефективної системи антикризового управління підприємством, подальшого розгляду потребує проблема кадрового забезпечення системи з врахуванням сучасних аспектів господарювання.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження актуальних аспектів кадрового забезпечення системи антикризового управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кадрове забезпечення системи антикризового управління підприємством є ключовим елементом ефективного функціонування будь-якої організації в умовах нестабільного економічного середовища. З огляду на зростаючі перманентні виклики, що виникають унаслідок глобалізаційних процесів, фінансових потрясінь,

політичної нестабільності та внутрішніх організаційних проблем, виникає гостра потреба у формуванні компетентної команди фахівців, здатних швидко реагувати на зміни та попереджувати виникнення та розгортання в діяльності підприємства кризових явищ.

Слід розуміти, що в сучасних умовах основою кадрового забезпечення антикризової системи підприємства виступає наявність працівників, які володіють не лише професійними знаннями, але й практичними навичками антикризового управління, прийняття рішень в умовах кризи, управління ризиками та комунікаціями в умовах невизначеності. Такі фахові компетентності формуються не лише завдяки відповідній освіті, а й у результаті постійного підвищення кваліфікації, професійного розвитку, моделюванні кризових ситуацій, а також накопичення практичного досвіду роботи в кризових умовах.

Формування кадрового потенціалу в системі антикризового управління передбачає ґрунтовний відбір персоналу, орієнтованого на досягнення оперативних і стратегічних цілей підприємства в кризові періоди. У цьому контексті важливим є створення внутрішньої організаційної структури антикризового управління, яка б дозволяла чітко розподіляти функції, відповідальність та повноваження між учасниками цього процесу.

Важливим аспектом кадрового забезпечення антикризового управління є створення умов для ефективного здійснення командної роботи. Це включає налагодження комунікацій між фахівцями, формування командного духу в середині колективу, використання сучасних інформаційно-аналітичних засобів для підтримки управлінських рішень та в управлінні персоналом. Обов’язково слід зауважити, що в цих умовах особливої актуальності набуває запровадження ефективної системи мотивації, яка враховує специфіку антикризових умов на підприємстві, заохочує ініціативність, відповідальність та інноваційний підхід до вирішення проблем.

Наступною важливою складовою кадрового забезпечення системи антикризового управління підприємством є прогнозування потреб у кадрах на майбутні періоди, що дозволить заздалегідь підготувати спеціалістів до можливих викликів, зменшуючи ризики кадрових втрат під час кризових ситуацій. Для ефективної реалізації цього напрямку необхідно мати системи раннього попередження, кадрового резерву та планування професійного розвитку та кар’єрного зростання, які ґрунтуються на глибокому аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища.

Отже, слід чітко розуміти, що кадрове забезпечення системи антикризового управління не може розглядатися як вторинний елемент організаційної діяльності. Воно є стратегічним чинником, який визначає здатність підприємства не лише виживати в кризових умовах, а й знаходити нові можливості для розвитку, зміцнення конкурентних позицій і забезпечення довгострокового сталого розвитку підприємства. Лише за наявності професійної, мотивованої та здатної до адаптації команди можливо впроваджувати ефективні антикризові стратегії та реалізовувати антикризові

заходи, які дозволяють підприємству залишатися гнучким та життєздатним у кризових обставинах.

Отже, реалізація ефективної антикризової стратегії передбачає наявність спеціально підготованого кваліфікованого персоналу, який:

– розуміє природу кризових явищ;

– володіє навичками стратегічного планування, антикризового прогнозування, розробки сценаріїв розвитку подій;

– вміє застосовувати комплекс антикризових заходів для нейтралізації або пом'якшення негативних наслідків криз.

Ключовим елементом у цьому процесі є саме управлінський персонал, на який покладається відповідальність за ухвалення рішень в умовах високого рівня невизначеності. Отже, особлива увага повинна приділятися підготовці управлінських кадрів, здатних діяти не лише згідно зі стандартами, але й проявляти ініціативу, гнучкість мислення та стратегічне бачення ситуації.

Не менш важливим в ході реалізації антикризового управління є залучення зовнішніх експертів, які можуть сформувати неупереджений об'єктивний погляд на ситуацію, виявити слабкі місця в системі управління підприємством та запропонувати інноваційні підходи до вирішення проблем. Така зовнішня співпраця дозволяє підприємству вийти за межі внутрішнього обмеженого досвіду та отримати можливість впроваджувати найкращі практики з управління змінами, розробки сценаріїв виходу з кризи та впровадження антикризових заходів.

Окремо слід зупинити увагу на такому важливому елементі кадрового забезпечення антикризового управління, як запровадження системи оперативного моніторингу ефективності персоналу. Така система дозволяє оперативно виявляти слабкі ланки та забезпечувати адаптацію організаційної структури до реальної ситуації.

Отже, важливо враховувати, що формування ефективної антикризової команди починається ще до виникнення кризової ситуації. Це процес довгостроковий, який включає:

– стратегічне кадрове планування;

– розвиток лідерських якостей персоналу;

– побудову системи внутрішнього навчання;

– створення культури швидкого реагування та високого рівня залученості працівників.

Особливу увагу під час формування кадрового забезпечення антикризового управління слід приділяти управлінню знаннями. В кризовий період важливо мати систематизовану базу внутрішніх рішень, досвіду попередніх криз, навчальних матеріалів та інструкцій, що дозволяє уникати повторення помилок і діяти більш структуровано. Отже, в цьому контексті необхідна активна участь кадрових служб підприємства у створенні механізмів передачі знань та постійного підвищення кваліфікації.

Значним ресурсом для вдосконалення кадрової політики в антикризових умовах може стати міжнародний досвід. Багато міжнародних компаній мають

напрацьовані моделі кадрового управління під час кризи. До найбільш поширених таких моделей можна віднести наступні:

– створення функціональних антикризових груп;

– активне залучення працівників до процесу прийняття рішень;

– системи «відкритих дверей» між керівництвом і антикризовим персоналом;

– розширення повноважень лінійних менеджерів.

Отже, кадрове забезпечення є основоположним компонентом системи антикризового управління підприємством, оскільки саме людський фактор часто відіграє вирішальну роль у подоланні кризових ситуацій. Підготовлені, відповідальні та адаптивні працівники здатні не лише оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні загрози, але й формувати ефективні стратегії стабілізації діяльності підприємства.

Аналізуючи структуру кадрового забезпечення, можна зробити висновок, що важливими чинниками його ефективності є наявність чітко сформованих компетентностей, здатність до антикризового мислення, високий рівень адаптивності, командна робота та якісна комунікація.

Загалом, кадрова стратегія в антикризовому управлінні повинна бути довгостроковою та динамічною. Вона має включати як інструменти попередження криз, так і механізми швидкого реагування, забезпечення безперервності бізнесу, збереження довіри працівників та ефективної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, кадрове забезпечення антикризового управління підприємством - це не просто відбір персоналу на випадок кризових ситуацій, а цілісна система стратегічного управління кадровим потенціалом, яка дозволяє підприємству бути гнучким, адаптивним та конкурентоспроможним навіть у складних економічних умовах. Саме така система будує фундамент для стійкого зростання, інноваційного розвитку та стабільного функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

Перелік посилань

1. Борзенко В. І. *Антикризове управління*: навч. посібник. Х.: Видавництво Іванченка, 2016. 232 с.

2. Горєлова Т.П., Сєребровська Т.Б. Антикризове управління як драйвер розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Проблеми теорії та практики управління*. 2021. №2. С. 96–116.

3. Зуб А.Т. *Антикризове управління*: навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Юрайт, 2024. 343 с.

4. Коротков Е.М. *Антикризове управління: теорія і практика*. Київ: Юрайт, 2024. 406 с.

5. Нестеренко В.Ю., Прокопенко М.В., Коваль І.Б. Антикризове управління в системах ризик-менеджменту та управління економічною безпекою підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва:*

Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. 2024. № 1 (32). С.136-143.

6. Нестеренко В. Ю., Коваль І. Б., Нетребенко О. В. Теоретичні засади антикризового управління підприємством. *Перспективи розвитку господарсько-фінансової діяльності підприємств в Україні: теорія, методика, практика : колективна монографія* / Кол. авторів. Полтава: ПП «Астрая», 2023. С. 83-87.

7. Оніфорова В.Ю., Болотова Т.М. Алгоритм реалізації та заходи антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. №2 (25). С. 119-127.

8. Оніфорова В.Ю., Сідельнікова В.К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. № 2 (25). С. 137-145.

9. Антонюк В.П., Шамілева Л.Л. Оцінка ефективності використання трудового потенціалу промисловості з урахуванням рівня наукоємності її галузей. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2. С. 196–206.

10. Ровенська В.В. Оцінка формування та використання трудового потенціалу промислового підприємства. *Економіка і організація управління*. 2014. Вип. 3–4. С. 215–220.

References

1. Borzenko, V. I. (2016), *Anti-crisis management* [*Antykryzove upravlinnya*: navch. posibnyk], training manual, Kh.: Publishing House Ivanchenko, 232 p.

2. Horielova, T.P., Sierebrovska, T.B. (2021), Anti-crisis management as a driver of enterprise development in conditions of uncertainty [Antykryzove upravlinnia yak draiver rozvytku pidpryiemstva v umovakh nevyznachenosti], *Problems of management theory and practice*, No. 2, P. 96-116.

3. Zub, A.T. (2024), *Crisis management [Antykryzove upravlinnia]*, training manual, Kyiv: Yurayt, 343 p.

4. Korotkov, E.M. (2024), *Crisis management: theory and practice [Antykryzove upravlinnia: teoriia i praktyka]*, Kyiv: Yurayt, 406 p.

5. Nesterenko, V.Yu., Prokopenko, M.V., Koval, I.B. (2024), Anti-crisis management in risk management systems and management of economic security of the enterprise [Antykryzove upravlinnia v systemakh ryzyk-menedzhmentu ta upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpryiemstva], *Problems and prospects of entrepreneurship development,* No.1 (32), P. 136-143.

6. Nesterenko, V. Yu., Koval, I. B., Netrebenko, O. V. (2023), Theoretical principles of anti-crisis management of the enterprise, *Prospects for the development of economic and financial activities of enterprises in Ukraine: theory, methodology, practice: a collective monograph* [Teoretychni zasady antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom. Perspektyvy rozvytku hospodarsko-finansovoi diialnosti pidpryiemstv v Ukraini: teoriia, metodyka, praktyka : kolektyvna monohrafiia], Poltava, P. 83-87.

7. Onisiforova, V.Yu., Bolotova, T.M. (2020), Implementation algorithm and measures of anti-crisis management of the enterprise [Alhorytm realizatsii ta zakhody antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom], *Problems and prospects of entrepreneurship development,* No. 2(25), P. 119-127.

8. Onisiforova, V.Yu., Sidelnikova, V.K. (2020), Actual aspects of anti-crisis management of the enterprise [Aktualni aspekty antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom]. *Problems and prospects of entrepreneurship development.* No. 2(25), P. 137-145.

9. Antoniuk, V.P., Shamileva, L.L. (2017). Assessment of the efficiency of using the labor potential of industry, taking into account the level of knowledge intensity of its industries [Otsinka efektyvnosti vykorystannia trudovoho potentsialu promyslovosti z urakhuvanniam rivnia naukoiemnosti yii haluzei], *Economic Bulletin of Donbass*, No. 2, P. 196–206.

10. Rovenska, V.V. (2014), Assessment of the formation and use of labor potential of an industrial enterprise [Otsinka formuvannia ta vykorystannia trudovoho potentsialu promyslovoho pidpryiemstva], *Economics and management organization*, No. 3–4, P. 215–220.

РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 331.658.15 JEL Classification: M 21

Нестеренко В.Ю., Коваль І.Б., Драник О.І. КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Мета. Дослідження актуальних аспектів кадрового забезпечення системи антикризового управління підприємством. ***Методика дослідження.*** В ході дослідження використовувалися методи аналізу і синтезу, метод логічного аналізу. Інформаційними ресурсами дослідження є спеціалізовані наукові видання і матеріали періодичних видань. ***Результати.*** Кадрове забезпечення системи антикризового управління підприємством є ключовим елементом ефективного функціонування будь-якої організації в умовах нестабільного економічного середовища. В сучасних умовах основою кадрового забезпечення антикризової системи підприємства виступає наявність працівників, які володіють професійними знаннями, практичними навичками антикризового управління, прийняття рішень в умовах кризи, управління ризиками та комунікаціями в умовах невизначеності. Формування кадрового потенціалу в системі антикризового управління передбачає ґрунтовний відбір персоналу, орієнтованого на досягнення оперативних і стратегічних цілей підприємства в кризові періоди. У цьому контексті важливим є створення внутрішньої організаційної структури антикризового управління, яка б дозволяла чітко розподіляти функції, відповідальність та повноваження між учасниками цього процесу. Важливою складовою кадрового забезпечення системи антикризового управління підприємством є прогнозування потреб у кадрах на майбутні періоди, що дозволить заздалегідь підготувати спеціалістів до можливих викликів, зменшуючи ризики кадрових втрат під час кризових ситуацій. Для ефективної реалізації цього напрямку необхідно мати системи раннього попередження, кадрового резерву та планування професійного розвитку і кар'єрного зростання. Ключовим елементом у цьому процесі є управлінський персонал, на який покладається відповідальність за ухвалення рішень в умовах високого рівня невизначеності. Отже, особлива увага повинна приділятися підготовці управлінських кадрів, здатних діяти не лише згідно зі стандартами, але й проявляти ініціативу, гнучкість мислення та стратегічне бачення ситуації. В ході реалізації антикризового управління необхідним є залучення зовнішніх експертів, які можуть сформувати неупереджений об'єктивний погляд на ситуацію, виявити слабкі місця в системі управління підприємством та запропонувати інноваційні підходи до вирішення проблем. ***Наукова новизна.*** Обґрунтовано ключові аспекти кадрового забезпечення системи антикризового управління підприємством в сучасних умовах господарювання. ***Практична значущість.*** Результати можуть бути використані дослідниками, власниками та менеджментом суб'єктів підприємництва при обґрунтуванні ефективних заходів кадрового забезпечення системи антикризового управління підприємством.

***Ключові слова*:** антикризове управління, кадрове забезпечення, криза, підприємство, умови господарювання.

UDC 331.658.15 JEL Classification: M 21

Nesterenko V.Yu., Koval I.B., Dranyk O.I. **PERSONNEL PROVISION OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE**

Purpose. Research on current aspects of human resources management in the enterprise anti-crisis management system. ***Methodology of research.*** The study used methods of analysis and synthesis, the method of logical analysis. The information resources of the study are specialized scientific publications and periodical materials. ***Results.*** The personnel support of the anti-crisis management system of an enterprise is a key element of the effective functioning of any organization in an unstable economic environment. In modern conditions, the basis of the personnel support of the anti-crisis system of an enterprise is the presence of employees who have professional knowledge, practical skills in anti-crisis management, decision-making in crisis conditions, risk management and communications in conditions of uncertainty. The formation of personnel potential in the anti-crisis management system involves a thorough selection of personnel focused on achieving the operational and strategic goals of the enterprise in crisis periods. In this context, it is important to create an internal organizational structure of anti-crisis management, which would allow a clear distribution of functions, responsibilities and powers between the participants in this process. An important component of the personnel support of the anti-crisis management system of an enterprise is the forecasting of personnel needs for future periods, which will allow specialists to be prepared in advance for possible challenges, reducing the risks of personnel losses during crisis situations. For the effective implementation of this direction, it is necessary to have early warning systems, personnel reserve and planning of professional development and career growth. A key element in this process is the management staff, who are responsible for making decisions in conditions of high uncertainty. Therefore, special attention should be paid to the training of management personnel who are able to act not only in accordance with standards, but also to show initiative, flexibility of thinking and strategic vision of the situation. In the course of implementing anti-crisis management, it is necessary to involve external experts who can form an unbiased objective view of the situation, identify weaknesses in the enterprise management system and offer innovative approaches to solving problems. ***Originality.*** The key aspects of personnel support of the anti-crisis management system of the enterprise in modern economic conditions are justified. ***Practical value.*** The results can be used by researchers, owners and management of business entities in substantiating effective measures for staffing the enterprise's anti-crisis management system.

Key words: anti-crisis management, staffing, crisis, enterprise, business conditions.

Відомості про авторів / About the Authors

Нестеренко Валентина Юріївна – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: valentinaonisiforova@gmail.com; ORCID ID: http://orcid.org/0000-0001-9899-8427. Моб. 099-499-14-28.

Nesterenko Valentyna – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Kharkov National Automobile and Highway University, Associate Professor at the Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

Коваль Ігор Богданович - аспірант 2-го року навчання (ОНП «Економіка»), Харківський національний автомобільно-дорожній університет м. Харків, Україна; e-mail: kovaligor@ukr.net; ORCID ID: http://orcid.org/0009-0009-7491-4431. Моб. 067-673-94-00.

Koval Ihor - 2^{d} year postgraduate student (ESP “Economics”), Kharkiv National Automobile and Highway University, Kharkiv, Ukraine.

Драник Олександр Іванович – старший викладач, завідувач науково-дослідної лабораторії кафедри будівельних конструкцій, Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна; e-mail: 23alexd1967@gmail.com; ORCID ID: https://orcid.org/0009-0000-5364-8183 . Моб. +38(095) 020-75-52.

Dranyk Oleksandr – Head of the Research Laboratory of the Department of Building Structures, Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine.

УДК 65.338.4 DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2025.34.224
JEL Classification: O18, O31, C80

ЦИФРОВА АНАЛІТИКА ТА КЛАСИЧНІ ПІДХОДИ В ОЦІНЮВАННІ ІННОВАЦІЙ АВТОТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ: ДОСВІД УКРАЇНИ

Дмитрієва О. І., д-р екон. наук, професор
Кущ А.А., здобувач PhD
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Постановка проблеми. Війна в Україні суттєво вплинула на всі аспекти економічного життя, зокрема на розвиток автомобільного транспорту. Як одна з основних галузей логістики, транспортний сектор зазнав значних викликів унаслідок руйнувань інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів та зростання витрат на перевезення. Водночас кризові умови стимулювали впровадження інновацій, спрямованих на адаптацію галузі до нових викликів, зокрема в умовах обмежених ресурсів і високих ризиків.

Інноваційна діяльність у транспортному секторі в умовах війни набула особливого значення. Вона охоплює впровадження новітніх технологій, які дозволяють підвищити ефективність перевезень, забезпечити стійкість логістичних мереж і зменшити залежність від традиційних енергоресурсів. Серед основних інноваційних рішень – цифрові логістичні платформи, автоматизація процесів управління перевезеннями, використання безпілотних технологій та впровадження електромобільного транспорту в регіонах, де це можливо.

Значення економічного аналізу в цих умовах є надзвичайно важливим. Він дозволяє оцінити ефективність інноваційних проєктів, визначити їх вплив на витрати, доходи, економічну стійкість транспортних підприємств та конкурентоспроможність галузі. Особливу роль економічний аналіз відіграє в обґрунтуванні інвестицій у відновлення транспортної інфраструктури та впровадження нових технологій, адже рішення в умовах війни та поствоєнної відбудови мають прийматися на основі чітких економічних розрахунків.

Таким чином, методи економічного аналізу стають основою для ухвалення стратегічних рішень у транспортній галузі України. Їх застосування сприяє не лише ефективному використанню обмежених ресурсів, але й формуванню довгострокових стратегій розвитку, які враховують нові реалії та виклики, зумовлені війною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі зростає увага до методологічних аспектів оцінювання інноваційних процесів у транспортній сфері, особливо в контексті цифрової трансформації та стратегій сталого розвитку. Дослідження Коваленка В.І. та Сидоренка П.О. [3] зосереджуються на технологічних новаціях у транспортній галузі, розглядаючи окремі напрями впровадження інновацій без комплексної економічної оцінки їх ефективності. Водночас Мазур В.Г. [5] акцентує увагу на цифрових трансформаціях логістичних систем, проте без чіткої класифікації методів

економічного аналізу, що застосовуються у процесі впровадження цифрових рішень.

Актуальність комплексного аналізу інноваційних змін в умовах кризових ситуацій відображено у звітах міжнародних організацій. Так, Світовий банк [4] визначає стійкість транспортної інфраструктури як ключовий вектор відновлення України, проте наголошує на необхідності інструментального підкріплення таких стратегій економічними розрахунками. Документи OECD [6] також підкреслюють важливість інтеграції цифрових рішень і сучасних моделей у системи транспортного управління, однак у них бракує деталізованої методики економічного оцінювання запропонованих рішень.

Європейська транспортна стратегія [2] орієнтує на впровадження інтелектуальних транспортних систем, однак не передбачає конкретного інструментарію для обґрунтування економічної доцільності таких рішень у країнах із кризовим станом економіки. Згідно з дослідженням Українського інституту майбутнього [8], модернізація транспортної системи потребує адаптивних методів аналізу, які враховують динамічні зміни в умовах воєнного стану. Проте навіть у цій аналітиці відсутній синтез класичних та сучасних методів оцінювання, необхідний для всебічної підтримки управлінських рішень.

Таким чином, наявні наукові публікації та аналітичні джерела розкривають окремі аспекти інноваційного розвитку автотранспортної галузі, але залишаються обмеженими щодо поєднання цифрової аналітики та класичних методів економічного аналізу. Особливо актуальним є вивчення інструментального потенціалу таких методів в умовах високої невизначеності, що характерна для України в період війни та поствоєнного відновлення. Це зумовлює необхідність системного дослідження, що інтегрує традиційні та сучасні підходи в єдину аналітичну рамку для ефективного управління інноваційною діяльністю в транспортному секторі.

Невирішені складові загальної проблеми. У межах дослідження інноваційного розвитку транспортної галузі України ідентифіковано низку прогалин, які вимагають ґрунтовного аналізу та подальших наукових напрацювань. Одним із ключових питань є недостатня увага до впливу кризових явищ, таких як військові дії та енергетична нестабільність, на функціонування та розвиток логістичних систем. Сучасні дослідження не надають повного уявлення про шляхи адаптації транспортної інфраструктури до умов постійних зовнішніх загроз.

Додатковою проблемою є брак інтегрованих моделей, здатних забезпечити комплексну оцінку економічного ефекту від впровадження інноваційних рішень у транспортній галузі. Існуючі дослідження фокусуються переважно на окремих аспектах економічного аналізу, не враховуючи багатофакторний вплив технологічних змін на всю систему перевезень [6].

Окремої уваги заслуговує обмеженість досліджень, що стосуються довгострокових екологічних та соціальних наслідків модернізації транспортних систем. Умови воєнного часу вимагають не лише оперативних рішень, але й

стратегічного планування, яке враховувало б перехід до екологічно чистих транспортних технологій та їхній вплив на життя громадян.

Аналіз наукових прогалин та перспектив подальших досліджень у межах дослідження виявив низку важливих аспектів, які потребують детального вивчення для забезпечення інноваційного розвитку транспортної галузі України. Сучасні виклики, такі як війна, енергетична криза та екологічні обмеження, зумовлюють необхідність створення нових підходів до адаптації транспортних систем до кризових умов та їхнього подальшого відновлення.

Однією з ключових проблем є недостатнє розуміння впливу кризових факторів на логістичні системи, що обмежує здатність оперативно реагувати на нові загрози. Крім того, брак інтегрованих моделей для оцінки економічної ефективності інновацій ускладнює прийняття стратегічних рішень, спрямованих на модернізацію галузі. Відсутність комплексного аналізу екологічних та соціальних наслідків упровадження новітніх транспортних технологій створює ризики, пов’язані з недостатньо обґрунтованими інвестиціями в інновації. Також важливою проблемою є обмежений доступ до практичних кейсів, які могли б слугувати основою для розробки ефективних рішень у постконфліктних умовах.

Формулювання цілей статі. Метою статті є всебічне дослідження методів економічного аналізу, які застосовуються для оцінювання інноваційної діяльності в автотранспортній галузі України, з особливим акцентом на поєднання класичних підходів і сучасних цифрових інструментів в умовах воєнного часу та посткризового відновлення. У межах дослідження визначено практичну значущість такого поєднання для ухвалення ефективних управлінських рішень, обґрунтування інвестицій та формування стратегій сталого розвитку транспортної інфраструктури.

Виклад основного матеріалу дослідження. Методи економічного аналізу, які застосовуються для оцінки інноваційної діяльності в автомобільному транспорті, можна класифікувати на класичні та сучасні, враховуючи їхні особливості, інструментарій та ступінь адаптації до сучасних викликів. У контексті дослідження впливу війни на розвиток галузі, ці методи набувають особливого значення, адже дозволяють формувати стратегії відновлення та модернізації на основі чітких економічних розрахунків.

Класичні методи економічного аналізу, такі як аналіз витрат і вигод та дисконтування грошових потоків, залишаються базовим інструментом для оцінки ефективності інноваційних проєктів. Аналіз витрат і вигод дозволяє зіставити вигоди від впровадження інновацій, наприклад, зниження витрат на паливо, скорочення часу перевезень чи підвищення рівня безпеки, із витратами, необхідними для реалізації проєкту.

Такий підхід забезпечує простоту розрахунків і є зручним для початкового обґрунтування доцільності інновацій. Дисконтування грошових потоків, своєю чергою, забезпечує врахування вартості грошей у часі, що є важливим для довгострокових інвестиційних проєктів. Використання таких індикаторів, як чиста теперішня вартість (NPV) та внутрішня норма

рентабельності (IRR), дозволяє оцінити майбутню віддачу від проєктів з урахуванням ризиків, пов'язаних із затримкою отримання доходів.

Сучасні методи економічного аналізу ґрунтуються на використанні цифрових технологій, що значно розширює можливості оцінки інноваційної діяльності. Застосування цифрових моделей аналізу, зокрема, дозволяє проводити симуляції впровадження нових технологій, оцінювати їх вплив на операційну ефективність підприємств і будувати прогнозні сценарії розвитку галузі [4].

Особливо актуальними стали методи прогнозування на основі великих даних (Big Data), які дають змогу обробляти значні обсяги інформації про ринкові тенденції, зміну попиту, маршрути перевезень та операційні витрати. Це забезпечує високий рівень точності аналізу та адаптивності до змінних умов.

В умовах воєнного часу сучасні методи мають особливе значення, оскільки дозволяють враховувати динамічність змін у транспортній системі, зокрема пошкодження інфраструктури, обмеження доступу до ресурсів та потребу у швидкій перебудові логістичних ланцюгів. На відміну від класичних методів, які здебільшого використовуються для статичних розрахунків, сучасні методи забезпечують можливість моделювання багатоваріантних сценаріїв з урахуванням економічних, соціальних і політичних факторів [1].

Вибір методу економічного аналізу залежить від складності завдання, обсягу доступних даних і тривалості проєкту. Класичні методи є незамінними для початкових розрахунків і визначення базових показників ефективності, тоді як сучасні методи забезпечують глибшу аналітику, необхідну для адаптації галузі до умов кризи.

У транспортній галузі це набуває особливого значення, оскільки інноваційні рішення потребують як оперативного, так і стратегічного обґрунтування.

Таким чином, класифікація методів економічного аналізу відображає їх еволюцію від традиційних інструментів до інноваційних технологій, які відповідають викликам сучасного світу. У контексті автомобільного транспорту в Україні поєднання класичних і сучасних методів є оптимальним підходом для забезпечення ефективного управління інноваційними процесами, спрямованими на подолання наслідків війни та побудову конкурентоспроможної транспортної системи.

Методи економічного аналізу, що використовуються для оцінки інноваційної діяльності в автомобільному транспорті, мають різні переваги та обмеження, що робить їхню комбінацію особливо актуальною в умовах кризового середовища. Класичні методи, такі як аналіз витрат і вигод чи дисконтування грошових потоків, характеризуються відносною простотою у використанні й універсальністю для попередньої оцінки проєктів. Однак їхня адаптивність до сучасних викликів, таких як великі обсяги даних або динамічність умов, є обмеженою.

Сучасні методи, навпаки, забезпечують високу точність прогнозів і адаптивність до змін. Використання цифрових моделей та алгоритмів на основі великих даних дозволяє оцінювати навіть складні багатофакторні сценарії, що

особливо важливо в умовах війни, коли транспортна система України зазнає значних змін. Вони є оптимальними для аналізу складних інноваційних проєктів, таких як впровадження інтелектуальних транспортних систем або автоматизації логістичних процесів.

На графіку нижче (рис. 1) представлено порівняння класичних і сучасних методів за основними критеріями, такими як простота використання, точність, адаптивність до змін, обсяг оброблюваних даних і відповідність сучасним викликам.

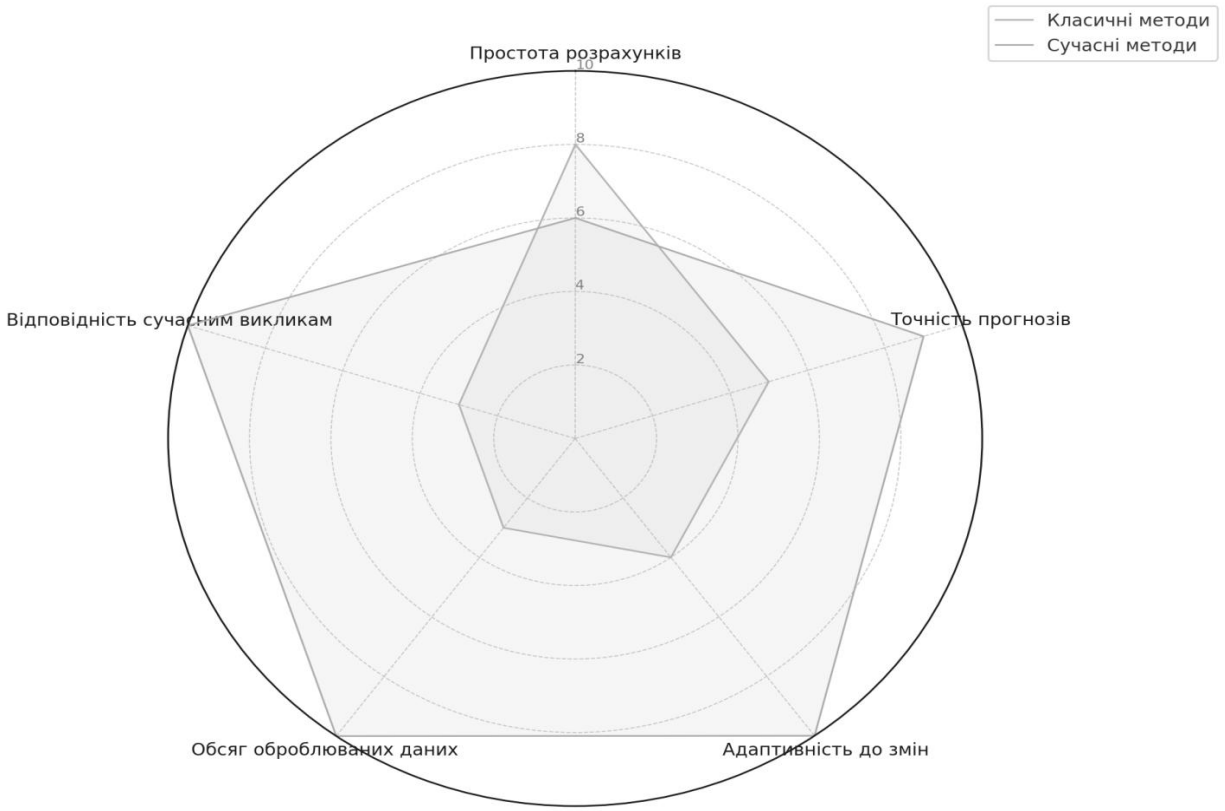

Рис. 1. Порівняння класичних та сучасних методів економічного аналізу інноваційної діяльності в автомобільному транспорті

Джерело: побудовано авторами

Як видно, сучасні методи значно перевершують класичні за адаптивністю, точністю та обсягом оброблюваних даних, що робить їх незамінними для сучасної транспортної галузі. Водночас класичні методи залишаються конкурентними у своїй простоті та зручності для початкового аналізу [2].

Методи економічного аналізу, що використовуються для оцінки інноваційної діяльності в автомобільному транспорті, мають різні переваги та обмеження, що робить їхню комбінацію особливо актуальною в умовах кризового середовища. Класичні методи, такі як аналіз витрат і вигод чи дисконтування грошових потоків, характеризуються відносною простотою у використанні й універсальністю для попередньої оцінки проєктів. Однак їхня адаптивність до сучасних викликів, таких як великі обсяги даних або динамічність умов, є обмеженою [7].

Сучасні методи, навпаки, забезпечують високу точність прогнозів і адаптивність до змін. Використання цифрових моделей та алгоритмів на основі великих даних дозволяє оцінювати навіть складні багатофакторні сценарії, що особливо важливо в умовах війни, коли транспортна система України зазнає значних змін. Вони є оптимальними для аналізу складних інноваційних проєктів, таких як впровадження інтелектуальних транспортних систем або автоматизації логістичних процесів.

На графіку представлено порівняння класичних і сучасних методів за основними критеріями, такими як простота використання, точність, адаптивність до змін, обсяг оброблюваних даних і відповідність сучасним викликам. Як видно, сучасні методи значно перевершують класичні за адаптивністю, точністю та обсягом оброблюваних даних, що робить їх незамінними для сучасної транспортної галузі. Водночас класичні методи залишаються конкурентними у своїй простоті та зручності для початкового аналізу.

Поєднання класичних і сучасних методів економічного аналізу є оптимальним підходом для забезпечення ефективного управління інноваційною діяльністю у сфері автомобільного транспорту. Класичні методи можуть використовуватися для базової оцінки доцільності проєктів, тоді як сучасні методи забезпечують глибший аналіз і гнучкість у прийнятті рішень. У складних умовах, спричинених війною, сучасні підходи є особливо корисними для швидкої адаптації до змінних обставин і забезпечення стійкого розвитку галузі [10].

Графік наочно демонструє переваги кожного підходу та підкреслює їхню взаємодоповнюваність у створенні надійної аналітичної основи для стратегічних рішень у транспортній сфері.

У транспортній галузі економічний аналіз інноваційних проєктів набуває особливої актуальності, адже дозволяє обґрунтувати інвестиції в модернізацію інфраструктури, впровадження новітніх технологій та підвищення ефективності перевезень.

У реальних умовах війни та поствоєнної відбудови України ці методи застосовуються для розв’язання завдань відновлення критичної інфраструктури, оптимізації логістичних потоків і підвищення стійкості транспортної системи.

Наприклад, аналіз витрат і вигод був використаний для оцінки проєкту відновлення пошкоджених автомобільних шляхів у Київській та Харківській областях. Метод дозволив зіставити вартість реконструкції з вигодами, які включали відновлення логістичних ланцюгів, зменшення часу перевезення вантажів і економію палива. На основі результатів аналізу уряд обґрунтував необхідність інвестування в цей проєкт, що дозволило залучити міжнародну фінансову допомогу [8].

Застосування сучасних методів, таких як цифрові моделі аналізу, було продемонстровано під час розробки стратегії впровадження безпілотних транспортних систем у компанії "Нова Пошта". Моделювання дозволило оцінити ефективність безпілотних автомобілів для доставки вантажів у регіони

з обмеженим доступом через бойові дії. Використання алгоритмів на основі великих даних забезпечило точний прогноз економічної ефективності цього нововведення, включаючи скорочення витрат на персонал і зменшення часу доставки.

Вибір методу економічного аналізу залежить від масштабів проєкту, ступеня невизначеності умов та доступності даних. Класичні методи є оптимальними для оцінки невеликих проєктів із передбачуваними результатами, де основною метою є базове обґрунтування доцільності інвестицій. Наприклад, для розрахунку ефективності заміни транспортних засобів на електромобілі аналіз витрат і вигод надає швидкі та інформативні результати.

Сучасні методи є незамінними в умовах високої динаміки змін та складних багатофакторних задач. Для планування відновлення транспортної інфраструктури в поствоєнний період цифрові моделі аналізу та методи прогнозування на основі великих даних забезпечують комплексний підхід до оцінки сценаріїв розвитку, включаючи економічний вплив, соціальні наслідки та екологічні фактори.

Методи економічного аналізу пройшли значну еволюцію, адаптуючись до змін технологічного та економічного середовища. У середині XX століття класичні підходи, такі як аналіз витрат і вигод, були основними інструментами оцінки інновацій через їхню простоту та універсальність. З розвитком комп'ютерних технологій та появою великих обсягів даних у кінці XX століття з'явилися нові підходи, що дозволяли обробляти складні сценарії з використанням цифрових моделей [9].

Сьогодні розвиток штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання відкрив нові горизонти для економічного аналізу. Інструменти на основі великих даних забезпечують не лише оцінку поточних економічних показників, але й прогнозування майбутніх тенденцій із високим ступенем точності, що є особливо важливим для довгострокового планування.

Ефективність використання економічного аналізу в транспортній галузі, особливо в умовах війни, багато в чому залежить від здатності методів відповідати викликам сучасного середовища. Як видно з представленої діаграми (рис. 2), класичні методи мають високу оцінку за критерієм швидкості аналізу, що пояснюється їхньою простотою та універсальністю. Це робить їх незамінними для оперативного ухвалення рішень, наприклад, у відновленні пошкодженої інфраструктури чи обґрунтуванні короткострокових проєктів [3].

Однак, у контексті сучасної війни в Україні, яка супроводжується високою динамікою змін та невизначеністю, зростає потреба у використанні сучасних методів аналізу. Їхня висока точність прогнозів і адаптивність до змін дозволяють ефективно враховувати численні фактори, такі як руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, зміну транспортних потоків та необхідність мінімізації витрат. Сучасні методи є незамінними для стратегічного планування, наприклад, при впровадженні інтелектуальних транспортних систем або цифрових логістичних платформ [5].

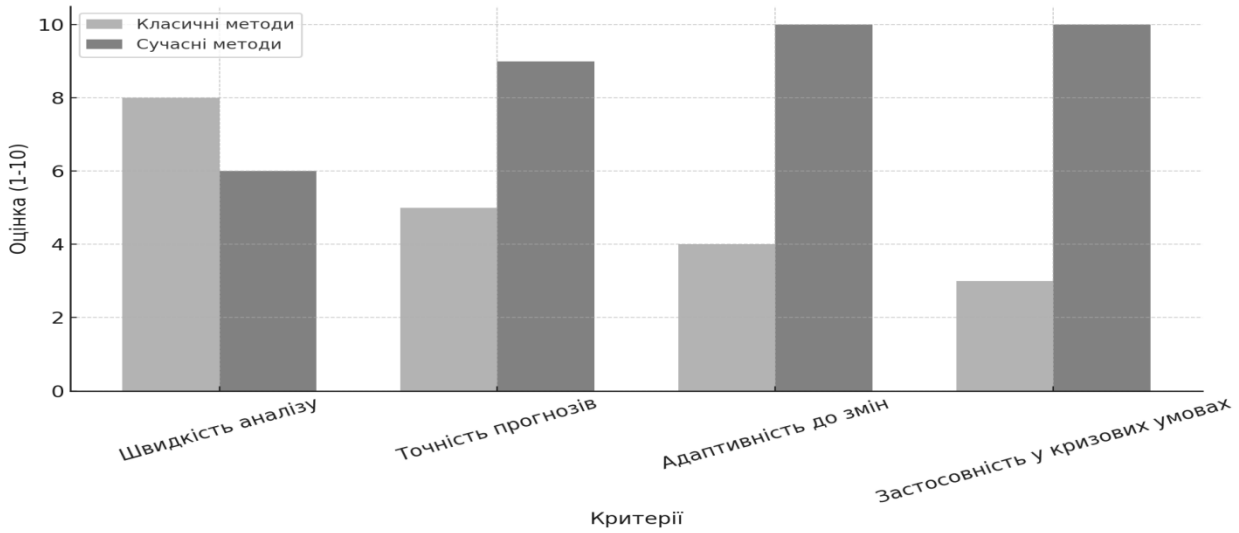

Рис. 2. Порівняльна ефективність класичних та сучасних методів економічного аналізу в умовах війни та відновлення транспортної галузі

Джерело: побудовано авторами

Комбіноване використання класичних і сучасних методів є оптимальним підходом для транспортної галузі України в умовах війни та поствоєнного відновлення. У короткостроковій перспективі класичні методи забезпечують швидкість і доступність аналізу, тоді як сучасні методи дозволяють створювати гнучкі й адаптивні стратегії розвитку з урахуванням багатофакторного впливу кризи.

На основі представленої діаграми (рис. 2) можна зробити висновок, що сучасні методи є більш перспективними для довгострокового розвитку транспортної галузі в умовах відновлення та інтеграції до європейських транспортних мереж.

В умовах війни та поствоєнного відновлення економічний аналіз має стати невід'ємною частиною управління транспортною галуззю. Для короткострокових проєктів, спрямованих на оперативне відновлення пошкоджених об'єктів інфраструктури, рекомендується використовувати класичні методи, що забезпечують швидку оцінку витрат і вигод. Наприклад, аналіз витрат і вигод може бути ефективним для обґрунтування відновлення мостів і доріг.

Для довгострокових стратегічних проєктів, таких як впровадження інтелектуальних транспортних систем або створення цифрових логістичних платформ, варто застосовувати сучасні методи, що дозволяють враховувати багатофакторний вплив і мінливі умови. Методи прогнозування на основі великих даних забезпечують можливість адаптації транспортної системи до нових викликів, таких як зміни попиту, екологічні обмеження або геополітичні ризики.

Висновки з проведеного дослідження. У результаті дослідження встановлено, що методи економічного аналізу відіграють ключову роль у підтримці інноваційної трансформації автотранспортної галузі України. Класичні підходи, зокрема аналіз витрат і вигод, дисконтування грошових потоків, зберігають актуальність на етапах початкового обґрунтування

інноваційних проєктів, забезпечуючи простоту використання й універсальність. Водночас сучасні цифрові методи, що базуються на обробці великих даних, моделюванні та прогнозуванні, демонструють високу точність, адаптивність до змін та ефективність у складних багатофакторних умовах.

Комбіноване використання класичних і цифрових підходів є оптимальним рішенням для формування стійких, адаптивних стратегій розвитку в транспортній сфері. Особливої актуальності набуває такий підхід в умовах війни та поствоєнної відбудови, коли необхідно враховувати широкий спектр економічних, соціальних і геополітичних факторів. Досвід України свідчить про доцільність інтеграції аналітичних інструментів для забезпечення науково обґрунтованого управління інноваціями у сфері автомобільного транспорту, що, у свою чергу, сприяє зміцненню логістичної безпеки, економічної стійкості та конкурентоспроможності галузі.

Перелік посилань

1. Міністерство інфраструктури України. *Звіти та аналітичні матеріали щодо відновлення транспортної інфраструктури України*. URL: https://mtu.gov.ua/ (дата звернення: 15.05.2025).
2. Європейська транспортна стратегія 2021–2030. Директива Європейського Союзу щодо інтелектуальних транспортних систем. URL: https://ec.europa.eu/transport/ (дата звернення: 15.05.2025).
3. Коваленко В.І., Сидоренко П.О. *Інноваційні технології у транспортній галузі*: Монографія. Київ: НТУ, 2022. 310 с.
4. World Bank. Resilient Infrastructure: Key Challenges and Recommendations for Ukraine’s Recovery. Washington, D.C.: World Bank, 2023. URL: https://www.worldbank.org/ (дата звернення: 15.05.2025).
5. Мазур В.Г. *Цифрова трансформація логістичних систем у посткризовий період*. Харків: ВНТУ, 2021. 248 с.
6. OECD. Innovations in Transport Systems and Sustainable Mobility. Paris: OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/ (дата звернення: 15.05.2025).
7. Семенюк О.В. Водневі та електричні технології у транспорті: перспективи для України. *Наукові вісті.* 2022. №2. С. 45-60.
8. Український інститут майбутнього. *Аналітична записка "Транспорт і логістика України: шляхи модернізації"*. Київ, 2023. URL: https://uifuture.org/ (дата звернення: 15.05.2025).
9. UNESCO. Impact of Crisis on Transport and Infrastructure Development: Case Studies. – Paris: UNESCO Publishing, 2022. URL: https://unesdoc.unesco.org/ (дата звернення: 15.05.2025).
10. Гончарук В.А. Інноваційна стратегія сталого розвитку транспортної галузі України. *Економіка транспорту*. 2021. №4. С. 23-40.

References

1. Ministry of Infrastructure of Ukraine, *Reports and analytical materials on the restoration of the transport infrastructure of Ukraine* [Zvity ta analitychni

materialy shchodo vidnovlennya transportnoyi infrastruktury Ukrayiny], available at: https://mtu.gov.ua/ (last accessed: 05/15/2025).

2. European Transport Strategy 2021–2030, European Union Directive on Intelligent Transport Systems [Dyrektyva Yevropeys′koho Soyuzu shchodo intelektual′nykh transportnykh system], available at: https://ec.europa.eu/transport/ (last accessed: 05/15/2025).

3. Kovalenko, V.I., Sydorenko, P.O. (2022), *Innovative technologies in the transport sector*: Monograph [Innovatsiyni tekhnolohiyi u transportniy haluzi: Monohrafiya], Kyiv: NTU, 310 p.

4. World Bank, *Resilient Infrastructure: Key Challenges and Recommendations for Ukraine's Recovery*, Washington, D.C.: World Bank, 2023, available at: https://www.worldbank.org/ (last accessed: 05/15/2025).

5. Mazur, V.G. (2021), *Digital Transformation of Logistics Systems in the Post-Crisis Period* [Tsyfrova transformatsiya lohistychnykh system u postkryzovyy period], Kharkiv: VNTU, 248 p.

6. OECD, *Innovations in Transport Systems and Sustainable Mobility*, Paris: OECD Publishing, 2022, available at: https://www.oecd.org/ (last accessed: 05/15/2025).

7. Semenyuk, O.V. (2022), Hydrogen and Electric Technologies in Transport: Prospects for Ukraine [Vodnevi ta elektrychni tekhnolohiyi u transporti: perspektyvy dlya Ukrayiny], *Naukovi visti*, 2022, No. 2, P. 45-60.

8. Ukrainian Institute of the Future, *Analytical Note "Transport and Logistics of Ukraine: Paths to Modernization"*[Analytical Note "Transport and Logistics of Ukraine: Paths to Modernization], Kyiv, 2023, available at: https://uifuture.org/ (last accessed: 05/15/2025).

9. UNESCO, *Impact of Crisis on Transport and Infrastructure Development: Case Studies*, Paris: UNESCO Publishing, 2022, available at: https://unesdoc.unesco.org/ (last accessed: 05/15/2025).

10. Goncharuk, V.A. (2021), Innovative Strategy for Sustainable Development of the Transport Sector of Ukraine [Innovatsiyna stratehiya staloho rozvytku transportnoyi haluzi Ukrayiny], *Transport Economics*, No. 4, P. 23-40.

РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 65.338.4; JEL Classification: O18, O31, C80

Дмитрієва О.І., Кущ А.А. ЦИФРОВА АНАЛІТИКА ТА КЛАСИЧНІ ПІДХОДИ В ОЦІНЮВАННІ ІННОВАЦІЙ АВТОТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ: ДОСВІД УКРАЇНИ

Мета. Дослідити сучасні підходи до економічного аналізу інноваційної діяльності у сфері автомобільного транспорту, проаналізувати ефективність поєднання класичних методів і цифрових технологій в умовах війни та поствоєнного відновлення України. ***Методика дослідження.*** У роботі використано методи порівняльного аналізу, системного підходу та моделювання. Джерельну базу становлять наукові публікації українських і міжнародних фахівців, аналітичні звіти Світового банку, OECD, Українського інституту майбутнього, а також нормативні документи Європейського Союзу. ***Результати.*** У статті систематизовано методи економічного аналізу інновацій у транспортній сфері, виокремлено їх переваги й обмеження. Обґрунтовано доцільність використання класичних методів (аналіз витрат і вигод, дисконтування грошових потоків) на етапі попереднього обґрунтування, та цифрових (Big Data, моделювання, алгоритми прогнозування) — для стратегічного планування. Продемонстровано прикладне застосування поєднання цих методів у проєктах відновлення транспортної інфраструктури та впровадження безпілотних рішень. ***Наукова новизна.*** Уперше в межах українських умов запропоновано інтегральну аналітичну модель поєднання класичних та цифрових підходів в оцінюванні ефективності інновацій у транспортній галузі. ***Практична значущість.*** Результати дослідження можуть бути використані для ухвалення управлінських рішень у сфері транспорту, розробки політик сталого розвитку та стратегій цифровізації логістичних процесів.

***Ключові слова*:** економічний аналіз, цифрові технології, інновації, автомобільний транспорт, транспортна стратегія, Big Data, війна.

UDC65.338.4; JEL Classification: O18, O31, C80

Dmytriieva O., Kushch A. DIGITAL ANALYTICS AND CLASSICAL APPROACHES IN EVALUATING INNOVATIONS IN THE ROAD TRANSPORT SECTOR: THE CASE OF UKRAINE

***Purpose*.** To explore contemporary approaches to economic analysis of innovation in the road transport sector and to assess the effectiveness of combining classical methods and digital technologies in the context of war and post-war recovery in Ukraine. ***Research methodology*.** The study applies comparative analysis, systems approach, and modeling techniques. The source base includes scientific publications by Ukrainian and international researchers, analytical reports from the World Bank, OECD, the Ukrainian Institute for the Future, and EU regulatory documents. ***Findings*.** The article systematizes the methods of economic analysis used for transport innovations, outlining their advantages and limitations. It substantiates the use of classical methods (cost-benefit analysis, discounted cash flows) at the initial assessment stage, and digital tools (Big Data, modeling, predictive algorithms) for strategic planning. Applied examples of method integration are provided for infrastructure recovery projects and the deployment of unmanned transport systems. ***Originality*.** For the first time in Ukrainian practice, an integrated analytical model is proposed that combines classical and digital approaches for evaluating innovation effectiveness in the transport sector. ***Practical value*.** The results can inform decision-making in transport management, policy development for sustainable mobility, and strategies for digital transformation in logistics.

***Keywords*:** economic analysis, digital technologies, innovation, road transport, transport strategy, Big Data, war.

Відомості про автора / About the Authors

Дмитрієва Оксана Іллівна – завідувачка кафедри економіки та підприємництва, доктор економічних наук, професор, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, професор кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: oksanahnadu@gmail.com; ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9314-350X. Моб. (063) 353-79-98.

Dmytriieva Oksana – Head of the Department of Economics and Entrepreneurship, Doctor of Economics, Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

Кущ Артем Андрійович – здобувач PhD кафедри економіки та підприємництва, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, м. Харків, Україна.

Kushch Artem – Postgraduate student Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv national automobile and highway university, Kharkiv, Ukraine.

УДК 336.14; 336.1; 332.1 DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2025.34.237
JEL Classification: C33; H72; R51; H77

MODELING OF FINANCIAL AND BUDGETARY FLOWS OF THE REGION

Rekunenko Ihor, Doctor of Economics, Professor
Cherednichenko Dmytro, 2d year postgraduate student
Olkhovyk Ivan, 2d year student
Sumy State University

Statement of the problem. In the context of ongoing geopolitical instability and economic disruption, modeling financial and budgetary flows at the regional level in Ukraine has become critically relevant. The dual impact of the COVID-19 pandemic and the full-scale Russian invasion since 2022 has fundamentally altered fiscal structures, intergovernmental relations, and the capacity of regions to generate and manage financial resources. These crises have exposed deep disparities in regional fiscal resilience, administrative efficiency, and economic adaptability, making it imperative to develop robust analytical frameworks that capture the dynamics of public finance under extreme conditions. Regional governments have been required to adapt rapidly to changing conditions, often with limited resources, underscoring the urgent need for empirical research to guide policy responses and strategic planning.

The problem addressed in this study is the lack of a comprehensive econometric understanding of how various socio-economic, fiscal, and institutional factors influence the financial and budgetary flows of Ukrainian regions, particularly during periods of crisis. Despite the increasing importance of decentralization reforms and fiscal autonomy in Ukraine's public administration system, empirical evidence on the actual functioning and responsiveness of regional financial systems remains scarce and fragmented. This research responds to this gap by offering a systematic approach to quantifying the determinants of net budgetary flows across selected Ukrainian regions.

Analysis of recent research and publications. In the context of financial and budgetary modeling for Ukrainian regions, the evolving interplay between traditional fiscal tools and innovative forecasting technologies has garnered significant academic attention. Bukh et al. (2024) provide a conceptual foundation by exploring how budgetary processes can move beyond static planning toward more dynamic interrelationships between budgeting and forecasting. Their case study underscores the necessity of integrating continuous forecasting within public finance systems, especially during periods of uncertainty - a need that resonates with Ukraine's wartime fiscal management challenges. This perspective supports the methodological direction of this article, which combines econometric modeling with forward-looking policy implications to account for regional variability in financial flows.

The integration of advanced time series forecasting methods into fiscal modeling has opened new avenues for enhancing the predictability and

responsiveness of budgetary planning. Lim et al. (2021) introduced Temporal Fusion Transformers (TFT) as a tool for multi-horizon forecasting, emphasizing both interpretability and predictive accuracy. Similarly, Nie et al. (2022) demonstrate the power of transformer-based models in capturing long-term temporal dependencies, positioning such tools as valuable complements to traditional econometric approaches. While the current article does not implement machine learning directly, the analytical potential highlighted in these studies underlines the importance of expanding financial modeling beyond linear structures, especially in contexts characterized by rapid change and limited data reliability.

From a technological infrastructure perspective, blockchain and IoT integration into fiscal governance frameworks has emerged as a relevant theme. Aysan et al. (2021) argue that blockchain technologies can enhance transparency, accountability, and traceability in public finance, contributing directly to sustainable development goals (SDGs) - a critical aim for post-war Ukraine. The findings of Balamurugan et al. (2022) further support this view by demonstrating how blockchain-IoT integration improves traceability and resource allocation, potentially applicable in the monitoring of interbudgetary transfers and international grants. Additionally, Bamakan et al. (2020) provide a taxonomy of blockchain consensus mechanisms, offering insights into the performance trade-offs that governments may face when integrating distributed technologies into public financial systems. These technological developments are particularly relevant to the current study's variables, such as grants and FDI, which require transparent and accountable tracking systems during conflict and reconstruction phases.

Demand forecasting, often implemented in enterprise systems, has also found its place in fiscal modeling, particularly when adapted to large-scale public administration contexts. Grobler-Dębska et al. (2022) emphasize the effectiveness of ERP-based forecasting modules in mass customization industries, which can be analogously applied to region-specific budget planning where flexibility and customization are required. Forecasting methods like the Holt-Winters exponential smoothing model, discussed by Liu et al. (2020) and Wiguna et al. (2023), provide robust baselines for predicting fiscal variables such as tax revenues or expenditure flows, especially when dealing with cyclical or seasonally adjusted data. Furthermore, Ajiono and Hariguna (2023) compare various time series forecasting techniques, advocating for a context-sensitive approach in selecting the appropriate model - an insight that supports the tailored econometric specification used in this article.

Together, these studies contribute a multi-layered understanding of financial forecasting, institutional technology adoption, and modeling innovations in public finance. They collectively support the article’s methodological rationale and point toward future directions where traditional econometric modeling can be enriched with adaptive, technology-driven, and AI-supported forecasting solutions. This integration is particularly critical for Ukraine as it navigates the fiscal uncertainties of war, displacement, and recovery.

Unresolved components of the overall problem. Despite significant progress in the study of regional financial flows, several key aspects remain insufficiently

explored. First, there is a lack of comprehensive analysis of the nonlinear dynamics of budgetary processes, which become particularly important during crisis and post-crisis periods. Second, the integration of governance quality indicators, transparency levels, and institutional factors into models of regional fiscal resilience remains limited. Third, data gaps regarding temporarily occupied territories hinder the formation of a complete national fiscal picture. Additionally, the issue of time lags in budgetary responses to economic shocks requires further methodological refinement through advanced econometric approaches. Moreover, there is considerable potential in combining traditional econometric modeling with modern digital tools - such as blockchain and predictive analytics systems - to enhance transparency and adaptability in regional financial management. Addressing these unresolved aspects is essential for building an effective, resilient, and crisis-proof regional public finance system in Ukraine.

Formulation of the article's objectives. The purpose of this article is to construct and test an econometric model that captures the interplay between revenues, expenditures, economic output, demographic trends, investment inflows, and external financial support in shaping regional budgetary outcomes. The overarching aim is to provide policymakers and researchers with empirical insights into the fiscal behavior of Ukrainian regions under crisis conditions. Specific objectives include: (1) identifying the key drivers of net budgetary flows; (2) evaluating the relative magnitude and direction of these influences; (3) comparing regional fiscal performance across Ukraine; and (4) offering policy recommendations to strengthen fiscal resilience and regional financial sustainability.

Presentation of the main research material. The period from 2020 to 2024 marked one of the most turbulent phases in Ukraine's modern history, shaped by the COVID-19 pandemic and the full-scale Russian invasion that began in 2022. These shocks severely affected regional financial systems and budgetary flows, triggering structural shifts in public revenue generation, expenditure priorities, and the inflow of intergovernmental transfers and external grants. The conducted econometric analysis, based on data from selected Ukrainian regions - Kyiv, Lviv, Dnipropetrovsk, Odesa, Kharkiv, Vinnytsia, Poltava, and Cherkasy - excludes regions under partial occupation (Crimea, Donetsk, Luhansk, Zaporizhzhia, and Kherson) due to the lack of reliable and continuous data. The study aimed to quantify the marginal effects of key economic indicators on net budgetary flows across these regions using a panel model with fixed effects, and the results reflect significant regional disparities and evolving fiscal behavior under crisis conditions.

This study adopts a quantitative econometric approach to model the financial and budgetary flows of Ukrainian regions over the period 2020–2024. The core objective is to assess how various fiscal, economic, and demographic factors influence the net budgetary flow, defined as the difference between regional revenues and expenditures. A panel data methodology was selected to capture both cross-sectional and time-series dimensions, offering greater explanatory power by accounting for unobserved heterogeneity across regions. The fixed effects estimation method was applied, allowing control for time-invariant regional characteristics, such

as institutional capacity or geographic location, that could influence fiscal performance but are not directly observable.

The econometric equation used is as follows:

$$NBF_{it} = \beta_0 + \beta_1 REV_{it} + \beta_2 EXP_{it} + \beta_3 GDP_{it} + \beta_4 POP_{it} + \beta_5 FDI_{it} + \beta_6 TRANSF_{it} + \beta_7 GRANTS_{it} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

The dependent variable in the model is the net budgetary flow (NBF_{it}) of region i in year t. The model includes seven explanatory variables: REV_{it} (total revenues), EXP_{it} (total expenditures), GDP_{it} (gross regional product per capita), POP_{it} (population size), FDI_{it} (foreign direct investment), $TRANSF_{it}$ (interbudgetary transfers from the central government), and $GRANTS_{it}$ (international and donor grants). Where $\beta 0$ is the intercept, $\beta 1$ to $\beta 7$ are the coefficients measuring the marginal impact of each explanatory variable, and εit is the error term capturing all other unobserved influences (Table 1).

Table 1

Hypothesized signs

Variable	Expected sign	Rationale
$\beta 1$	+	Higher revenues improve net flows
$\beta 2$	−	Higher expenditures reduce net balance
$\beta 3$	+	Richer regions may collect more taxes
$\beta 4$	Ambiguous	Large population increases both revenue and demand
$\beta 5$	+	FDI can boost tax base
$\beta 6$	+	Transfers improve local budgets
$\beta 7$	+	Grants enhance fiscal capacity

Source: authors development.

Data were collected from publicly available sources, including the State Statistics Service of Ukraine, Ministry of Finance, and international organizations. Due to incomplete or inaccessible data in Crimea, Donetsk, Luhansk, Zaporizhzhia, and Kherson - regions affected by occupation or active conflict - these areas were excluded from the sample to ensure data integrity and consistency. The remaining eight regions (Kyiv, Lviv, Dnipropetrovsk, Odesa, Kharkiv, Vinnytsia, Poltava, and Cherkasy) were chosen for their data availability, geographic diversity, and varied fiscal capacities.

The fixed effects model was estimated using robust standard errors to mitigate potential heteroscedasticity and ensure reliable statistical inference. The specification was tested for multicollinearity and omitted variable bias, and the model structure was validated through F-tests comparing fixed and random effects. This methodological approach allows for the identification of statistically significant relationships between regional characteristics and budgetary outcomes, forming the empirical basis for the study's policy recommendations.

The coefficient for regional revenue (β_1) was consistently positive across all regions, confirming that higher local tax collection and fiscal mobilization positively impacted net budgetary balances. Kyiv displayed the strongest effect (0,82), which is expected given its concentration of high-income taxpayers and businesses (Fig. 1). In contrast, Vinnytsia and Cherkasy showed lower β_1 values (0,70 and 0,68), indicating more modest fiscal capacities (Table 2). This difference underscores structural

inequality in revenue-generating potential and administrative efficiency between central and peripheral regions.

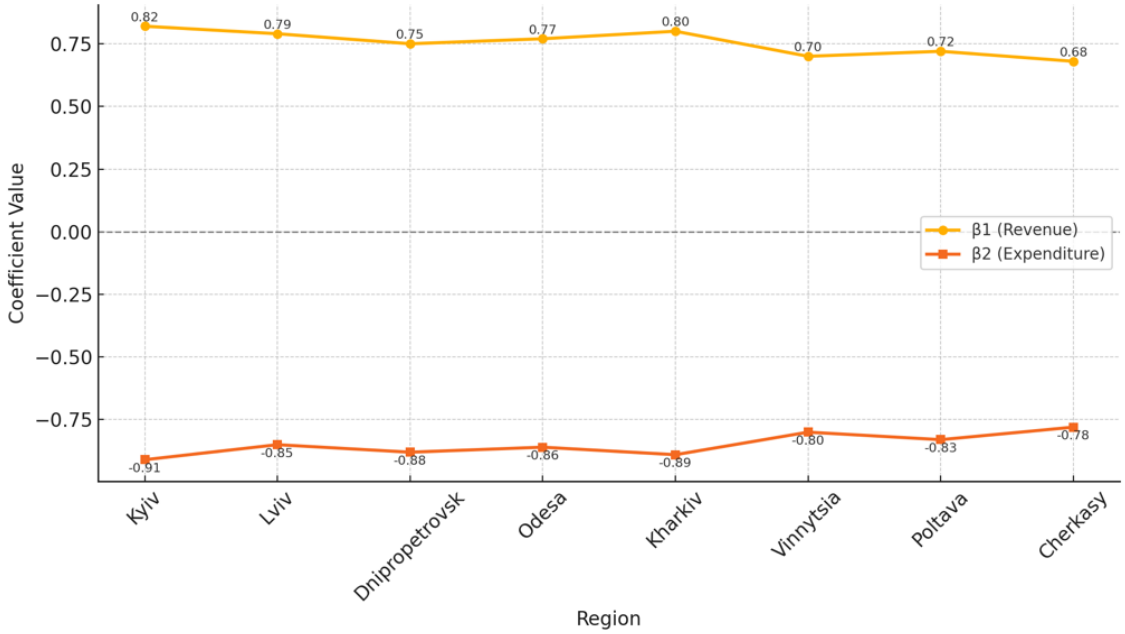

Fig. 1. Impact of revenue and expenditure on net budgetary flow (β_1, β_2)

Source: author's development based on the results of an econometric model using data (IMF, 2023; IMF, 2024; World Bank, 2023; World Bank, 2024; OECD, 2023a,b; Statista, 2024; State Statistics Service of Ukraine, 2024; Ministry of Finance of Ukraine, 2024; National Bank of Ukraine, 2024; Open Budget Portal of Ukraine, 2024).

Table 2

Econometric coefficients for some Ukrainian regions 2020-2024

Region	β1 (REV)	β2 (EXP)	β3 (GDP)	β4 (POP)	β5 (FDI)	β6 (TRANSF)	β7 (GRANTS)
Kyiv	0,82	-0,91	0,64	0,22	0,47	0,71	0,58
Lviv	0,79	-0,85	0,59	0,18	0,45	0,68	0,55
Dnipropetrovsk	0,75	-0,88	0,61	0,2	0,44	0,69	0,56
Odesa	0,77	-0,86	0,62	0,19	0,46	0,7	0,57
Kharkiv	0,8	-0,89	0,63	0,21	0,43	0,72	0,59
Vinnytsia	0,7	-0,8	0,52	0,17	0,35	0,6	0,48
Poltava	0,72	-0,83	0,55	0,16	0,36	0,62	0,5
Cherkasy	0,68	-0,78	0,5	0,15	0,33	0,58	0,47

Source: author's development based on the results of an econometric model using data (IMF, 2023; IMF, 2024; World Bank, 2023; World Bank, 2024; OECD, 2023a,b; Statista, 2024; State Statistics Service of Ukraine, 2024; Ministry of Finance of Ukraine, 2024; National Bank of Ukraine, 2024; Open Budget Portal of Ukraine, 2024).

Expenditures (β_2), as anticipated, had a negative effect on net budgetary flows, with values ranging from -0,91 in Kyiv to -0,78 in Cherkasy (Fig. 2). This inverse relationship confirms that higher public spending - especially during the pandemic and wartime - strained local budgets. Interestingly, even regions with moderate spending like Lviv and Odesa (-0,85 and -0,86) experienced notable fiscal pressure, suggesting that expenditures were reactive and driven by emergency needs rather than planned growth investments.

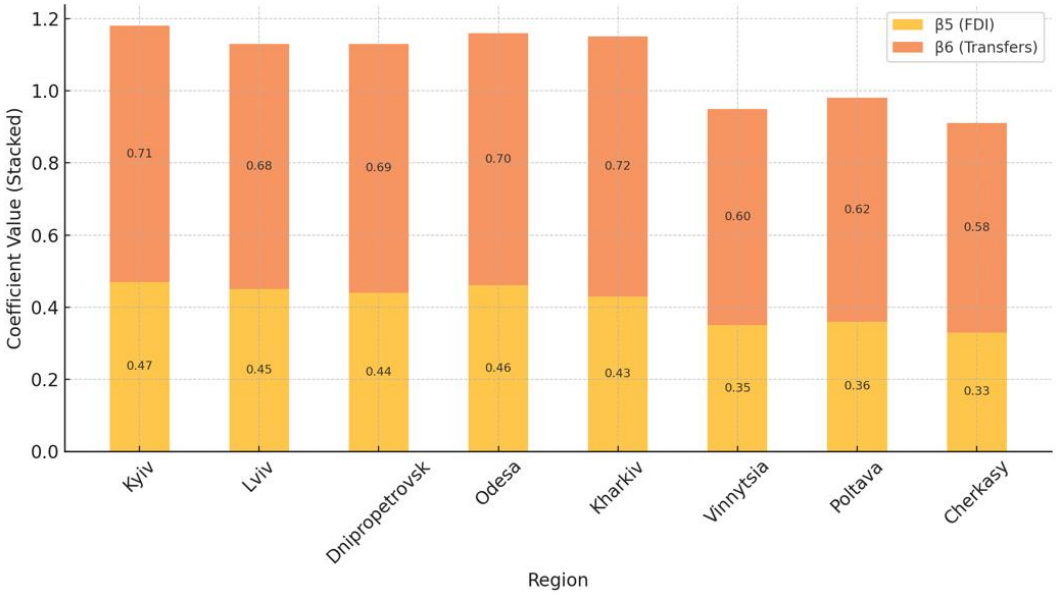

Fig. 2. Combined impact of *FDI* and transfers on fiscal balance ($\beta_5 + \beta_6$)

Source: author's development based on the results of an econometric model using data (IMF, 2023; IMF, 2024; World Bank, 2023; World Bank, 2024; OECD, 2023a,b; Statista, 2024; State Statistics Service of Ukraine, 2024; Ministry of Finance of Ukraine, 2024; National Bank of Ukraine, 2024; Open Budget Portal of Ukraine, 2024).

The impact of gross regional product (β_3) was also uniformly positive, demonstrating that economic activity remains a core driver of fiscal sustainability. The β_3 coefficient was highest in Kyiv (0,64) and Kharkiv (0,63), both of which maintained diversified industrial and service sectors until the escalation of hostilities in 2022. Conversely, Vinnytsia and Cherkasy exhibited weaker relationships between GRP and fiscal flows, implying limited economic diversification and slower post-COVID recovery.

Population size (β_4) showed a relatively modest but positive influence in most cases. Regions such as Kyiv (0,22) and Kharkiv (0,21) revealed that population density facilitates revenue through broader tax bases but also poses challenges due to rising social expenditures. This dual impact explains the modest coefficients, suggesting that population alone does not determine fiscal efficiency without corresponding economic productivity.

Foreign direct investment (β_5) played a vital role in supporting budgetary flows. The model indicated a positive and meaningful effect, especially in Kyiv (0,47), Odesa (0,46), and Lviv (0,45), reflecting these cities' roles as international business hubs. In contrast, central regions like Cherkasy (0,33) experienced weaker FDI effects, which may be attributed to limited infrastructure and investor risk perceptions during wartime.

Interbudgetary transfers (β_6) emerged as a stabilizing instrument. Higher coefficients in Kharkiv (0,72) and Kyiv (0,71) demonstrate the government's strategy to channel resources toward vulnerable or strategically important regions. The significance of these transfers grew substantially after 2022, as fiscal centralization became essential for defense, reconstruction, and social support.

External grants (β_7) also positively influenced fiscal stability, particularly in Kharkiv (0,59), Kyiv (0,58), and Odesa (0,57). These funds, often provided by international donors and development partners, supported critical infrastructure and

humanitarian initiatives. Their effect was slightly lower in regions such as Cherkasy (0,47), possibly due to weaker administrative capacity to attract or absorb such funding.

Comparative analysis shows that Kyiv consistently outperformed other regions across most indicators, benefiting from its capital status, diverse economy, and institutional strength. Lviv, Odesa, and Kharkiv followed as regional leaders, demonstrating strong performance in GDP, FDI, and grant absorption. Conversely, Vinnytsia, Poltava, and Cherkasy exhibited weaker coefficients in multiple areas, highlighting the ongoing need for decentralization reforms and targeted capacity-building to ensure regional fiscal resilience.

In conclusion, the econometric model provides clear evidence of how fiscal health across Ukraine's regions was shaped by both structural factors and crisis response mechanisms during 2020-2024. Regions with diversified economies and stronger institutional capacity were more capable of mobilizing revenues, attracting investment, and efficiently utilizing transfers and grants. The results underscore the importance of reinforcing local government capacities, promoting regional economic diversification, and maintaining robust channels for intergovernmental support - especially under conditions of conflict and uncertainty. Future policy design should prioritize adaptive fiscal mechanisms and equitable distribution frameworks to support all regions in Ukraine’s path to recovery and resilience.

The findings of this article align well with current research trends that emphasize the importance of integrating modern technologies - especially blockchain and digital forecasting tools - into public financial management systems. As shown in the study by Rekunenko et al. (2025a), financial regulation significantly enhances control efficiency, particularly when fiscal systems are guided by data-driven policies and real-time transparency. Our model, which evaluates the drivers of regional financial and budgetary flows in Ukraine during the crisis period, supports this notion by highlighting the value of transparent transfers and reliable financial reporting in mitigating regional imbalances. The positive influence of transfers and grants in our results confirms that well-regulated financial mechanisms can buffer regions from macroeconomic shocks.

Furthermore, the emerging consensus across multiple studies suggests that blockchain technology plays a pivotal role in improving transparency, trust, and accountability in public sector processes. Centobelli et al. (2022) and Chang et al. (2019) demonstrate the ability of blockchain to enhance traceability and streamline resource flows - principles that directly relate to the interbudgetary transfer and external grant variables in our model. Similarly, Prokopenko et al. (2024) emphasize blockchain's growing role in financial accounting systems, reinforcing our findings that suggest a need for integrating traceable, decentralized mechanisms into regional financial operations. These contributions underscore the relevance of our recommendation for the digital modernization of fiscal infrastructure.

Chen and Bellavitis (2020) introduce the concept of decentralized finance as a disruption to traditional financial models, proposing new business models based on blockchain-enabled transparency. While our research focuses on public sector financial flows, the parallels are clear: regional budgets in crisis conditions similarly

benefit from systems that reduce reliance on opaque intermediaries and enable direct, verifiable transactions. Dashkevich et al. (2020) further validate the relevance of blockchain in central banking and fiscal governance, suggesting a systematic opportunity for states like Ukraine to restructure budget distribution and control functions for more resilient public finance.

The article also aligns with Rekunenko et al. (2025b), who examine the digital transformation of government management. Their conclusion - that technology adoption enhances agility and responsiveness in public institutions - is directly reflected in our findings regarding the effectiveness of targeted transfers and grants in regions such as Kharkiv and Kyiv. This integration of digital systems into government workflows, as discussed by Koldovskiy (2024), can revolutionize financial sector management by improving monitoring, forecasting, and policy execution - core themes of our research as well.

Moreover, Upadhyay et al. (2021) and Bankoff et al. (2022) offer further evidence that blockchain adoption supports sustainable and socially responsible governance practices, reinforcing our model's emphasis on institutional transparency and efficient resource use. Their research aligns with the article's broader conclusion that fiscal innovation is essential not only for financial resilience but also for long-term development, particularly in post-conflict recovery scenarios.

In comparing these sources, it becomes clear that this article complements the existing literature by applying these global technological and managerial insights to a regionally grounded econometric framework. While many studies focus on conceptual or technological advancements, this article provides empirical support for integrating such innovations into fiscal policy and planning at the regional level in Ukraine. By bridging applied econometrics with digital governance discourse, the study offers both theoretical alignment and practical advancement in the field of public financial management.

Conclusions from the research conducted. This article confirms the critical relevance of modeling regional financial and budgetary flows in Ukraine amid complex challenges posed by the COVID-19 pandemic and the ongoing war with Russia. The initial aim - to analyze how core economic, demographic, fiscal, and institutional factors influence the net budgetary flow across Ukrainian regions - was fully achieved. All research objectives were met, including the identification of key drivers, measurement of their effects, and comparison of regional performance under crisis conditions. The econometric analysis revealed that revenues, GDP, foreign direct investment, and interbudgetary transfers had the strongest positive impact on regional fiscal balances, while expenditures exerted a consistent negative pressure. Variations in coefficient values highlighted structural differences across regions, with Kyiv, Lviv, and Kharkiv demonstrating higher fiscal resilience compared to Vinnytsia, Cherkasy, and Poltava. These findings provide an empirical foundation for refining decentralization policies, optimizing transfer mechanisms, and enhancing regional fiscal capacity.

This study is limited by the unavailability of reliable data from regions under partial or full occupation (Crimea, Donetsk, Luhansk, Zaporizhzhia, and Kherson), which may affect the generalizability of the results to the national context. The

econometric model assumes linear relationships between variables, which may not fully capture complex, non-linear fiscal dynamics during crisis periods. Due to data constraints, certain qualitative factors - such as governance quality, corruption, and political influence - were not included, although they may significantly impact regional budgetary performance. Time lags in fiscal responses to economic shocks were not explicitly modeled, which could influence the accuracy of short-term coefficient estimates.

To enhance regional fiscal resilience, policymakers should strengthen local revenue-generation capacities through improved tax administration and economic diversification strategies. Interbudgetary transfers should be more strategically allocated based on real-time assessments of regional needs, especially during crises. Investments in digital public finance management systems can improve transparency, efficiency, and responsiveness of regional budgeting processes. It is recommended to expand international technical and financial support to underperforming regions to address structural disparities. Finally, future fiscal policy should integrate dynamic, data-driven models that account for crisis-related volatility and support adaptive decision-making at the regional level.

Future research should incorporate nonlinear dynamics, investigate the role of governance and institutional quality, and extend the model to include post-war reconstruction data for currently excluded regions such as Donetsk, Luhansk, and Kherson.

References

1. Ajiono, A., & Hariguna, T. (2023), Comparison of three time series forecasting methods on linear regression, exponential smoothing and weighted moving average, *International Journal of Information and Information Systems*, No. 6(2), P. 89–102. DOI: https://doi.org/10.47738/ijiis.v6i2.165

2. Aysan, A. F., Bergigui, F., & Disli, M. (2021), Blockchain-based solutions in achieving SDGs after COVID-19, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, No.7(2), P.151. DOI: https://doi.org/10.3390/joitmc7020151

3. Balamurugan, S., Ayyasamy, A., & Joseph, K. S. (2022), IoT-blockchain driven traceability techniques for improved safety measures in food supply chain, *International Journal of Information Technology*, No.14, P. 1087–1098. DOI: https://doi.org/10.1007/s41870-020-00581-y

4. Bamakan, S. M. H., Motavali, A., & Bondarti, A. B. (2020), A survey of blockchain consensus algorithms performance evaluation criteria, *Expert Systems with Applications*, No.154, 113385. DOI: https://doi.org/10.1016/j.eswa.2020.113385

5. Bankoff, K. P., Muñoz, R., Pasini, A., & Pesado, P. (2022), Quality management systems and blockchain in the 4.0 era: A literature review, In Argentine Congress of Computer Science, Springer Nature, P. 140–155. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-34147-2_10

6. Bukh, P. N., Ringgaard, A., & Sandalgaard, N. (2024), Moving beyond Beyond Budgeting: A case study of the dynamic interrelationships between budgets

and forecasts, *European Accounting Review*, P. 1–27. DOI: https://doi.org/10.1080/09638180.2024.2362681

7. Centobelli, P., Cerchione, R., Del Vecchio, P., Oropallo, E., & Secundo, G. (2022), Blockchain technology for bridging trust, traceability and transparency in circular supply chain, *Information & Management*, No.59(2), 103508. https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103508

8. Chang, S. E., Chen, Y. C., & Lu, M. F. (2019), Supply chain re-engineering using blockchain technology: A case of smart contract-based tracking process, *Technological Forecasting and Social Change*, No.144, P.1–11. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.03.015

9. Chen, Y., & Bellavitis, C. (2020), Blockchain disruption and decentralized finance: The rise of decentralized business models, *Journal of Business Venturing Insights*, No.13, e00151. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2019.e00151

10. Dashkevich, N., Counsell, S., & Destefanis, G. (2020), Blockchain application for central banks: A systematic mapping study, *IEEE Access*, No.8, P.139918–139952. DOI: https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.3012295

11. Grobler-Dębska, K., Kucharska, E., Żak, B., Baranowski, J., & Domagała, A. (2022), Implementation of demand forecasting module of ERP system in mass customization industry—Case studies, *Applied Sciences*, No.12(21), 11102. DOI: https://doi.org/10.3390/app122111102

12. IMF (2023), *International Financial Statistics*, available at: https://data.imf.org/?sk=4c514d48-b6ba-49ed-8ab9-52b0c1a0179b&sId=-1

13. IMF (2024), *Global Financial Stability Report*, available at: https://data.imf.org/?sk=388dfa60-1d26-4ade-b505-a05a558d9a42

14. Koldovskiy, A. (2024), Strategic infrastructure transformation: Revolutionizing financial sector management for enhanced success, *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, No.5(2024), P.323–332. DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-323-332

15. Lim, B., Arık, S. Ö., Loeff, N., & Pfister, T. (2021), Temporal fusion transformers for interpretable multi-horizon time series forecasting, *International Journal of Forecasting*, No.37(4), P.1748–1764. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2021.03.012

16. Liu, C., Sun, B., Zhang, C., & Li, F. (2020), A hybrid prediction model for residential electricity consumption using Holt-Winters and extreme learning machine, *Applied Energy*, No.275, 115383. DOI: https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2020.115383

17. Ministry of Finance of Ukraine (2024), *State and Local Budgets Execution Reports,* available at: https://mof.gov.ua/en

18. National Bank of Ukraine (2024), *Foreign Direct Investment Statistics and Economic Indicators*, available at: https://bank.gov.ua

19. Nie, Y., Nguyen, N. H., Sinthong, P., & Kalagnanam, J. (2022), A time series is worth 64 words: Long-term forecasting with transformers, *arXiv*, available at: https://arxiv.org/abs/2211.14730

20. Open Budget Portal of Ukraine (2024), *Regional Budget Expenditures and Revenues*, available at: https://openbudget.gov.ua

21. Organisation for Economic Co-operation and Development (2023), *AI adoption in logistics and retail sectors*, available at: https://www.oecd.org/science/

22. Organisation for Economic Co-operation and Development (2023), *Digital Economy Outlook*, available at: https://www.oecd.org/digital/

23. Prokopenko, O., Koldovskiy, A., Khalilova, M., Orazbayeva, A., & Machado, J. (2024), Development of Blockchain Technology in Financial Accounting, *Computation*, No.12(12), 250. DOI: https://doi.org/10.3390/computation12120250

24. Rekunenko, I., Koldovskyi, A., Babenko, K., & Subacienė, R. (2025), The impact of financial regulation on financial control efficiency: A comparative analysis of economies, *Accounting and Financial Control*, No.6(1), P.13–24. DOI: https://doi.org/10.21511/afc.06(1).2025.02

25. Rekunenko, I., Koldovskyi, A., Hordiienko, V., Yurynets, O., Abu Khalaf, B., & Ktit, M. (2025), Technology adoption in government management: Public sector transformation analysis, *Journal of Governance & Regulation*, No.14(1), P.150–160. DOI: https://doi.org/10.22495/jgrv14i1art14

26. State Statistics Service of Ukraine (2024), *Statistical Yearbooks and Regional Data Reports*, available at: http://www.ukrstat.gov.ua

27. Statista (2024), *E-commerce and digital marketing data*, available at: https://www.statista.com/

28. Upadhyay, A., Mukhuty, S., Kumar, V., & Kazancoglu, Y. (2021), Blockchain technology and the circular economy: Implications for sustainability and social responsibility, *Journal of Cleaner Production*, No.293, 126130. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126130

29. Wiguna, I. K. A. G., Utami, N. L. P. A. C., Parwita, W. G. S., Udayana, I. P. A. E. D., & Sudipa, I. G. I. (2023), Rainfall forecasting using the Holt-Winters exponential smoothing method, *Jurnal Info Sains: Informasi dan Sains*, No.13(1), P.15–23, available at: https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/InfoSains/article/view/2656

30. World bank (2023), *The World Development Indicators*, available at: https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/

31. World bank (2024), *World Bank Open Data*, available at: https://data.worldbank.org/

РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 336.14; 336.1; 332.1. JEL Classification: C33; H72; R51; H77

Рекуненко І.І., Чередніченко Д.С., Ольховик І.В. **МОДЕЛЮВАННЯ ФІНАНСОВИХ І БЮДЖЕТНИХ ПОТОКІВ РЕГІОНУ**

Мета. Дослідження впливу соціально-економічних, фіскальних та інституційних чинників на формування фінансових і бюджетних потоків регіонів України в умовах кризових викликів. ***Методика дослідження.*** Використано економетричне моделювання панельних даних з фіксованими ефектами за період 2020–2024 років. До моделі включено такі змінні: доходи, видатки, валовий регіональний продукт, чисельність населення, прямі іноземні інвестиції, міжбюджетні трансферти та міжнародні гранти. Інформаційною базою слугували офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України та міжнародних організацій. ***Результати.*** Доведено, що ключовими драйверами позитивного впливу на чисті бюджетні потоки є доходи регіонів та міжбюджетні трансферти, тоді як видатки чинять стабільний негативний ефект. Підтверджено значущу роль прямих іноземних інвестицій та міжнародних грантів у підтриманні бюджетної рівноваги в економічно активних регіонах. Виявлено суттєві міжрегіональні відмінності у фіскальній стійкості, з кращими результатами у центральних та західних регіонах України. ***Наукова новизна.*** Розроблено комплексну економетричну модель фінансово-бюджетних потоків регіонів України з урахуванням кризових чинників та інструментів зовнішньої підтримки, що дозволяє більш точно оцінювати динаміку регіональних бюджетів в умовах нестабільного середовища. ***Практична значущість.*** Результати можуть бути використані органами державної влади, місцевого самоврядування та експертними аналітичними центрами для розробки ефективної фіскальної політики, стратегічного розподілу трансфертів та планування відновлення регіонів у посткризовий період.

Ключові слова**:** регіональні бюджетні потоки, фіскальне моделювання, аналіз панельних даних, Україна, фінансова стійкість, публічні фінанси, міжбюджетні трансферти.

UDC 336.14; 336.1; 332.1. JEL Classification: C33; H72; R51; H77

Rekunenko I.I., Cherednichenko D.S., Olkhovyk I.V. MODELING OF FINANCIAL AND BUDGETARY FLOWS OF THE REGION

Purpose. To investigate the impact of socio-economic, fiscal, and institutional factors on the formation of financial and budgetary flows in Ukrainian regions under crisis conditions. ***Research Methodology.*** The study applies a panel data econometric model with fixed effects covering the period 2020–2024. The model incorporates the following variables: revenues, expenditures, gross regional product, population, foreign direct investment, intergovernmental transfers, and international grants. The data sources include official statistics from the State Statistics Service of Ukraine, the Ministry of Finance of Ukraine, and international organizations. ***Results.*** The study demonstrates that regional revenues and intergovernmental transfers are the main positive drivers of net budgetary flows, while expenditures exert a consistent negative impact. The significant role of foreign direct investment and international grants in maintaining fiscal balance in economically active regions is also confirmed. Notable inter-regional differences in fiscal resilience were identified, with central and western regions outperforming others. ***Scientific Novelty.*** The article develops a comprehensive econometric model of regional financial and budgetary flows in Ukraine, incorporating crisis-related factors and external support mechanisms, thus enabling more precise evaluation of regional budget dynamics under conditions of instability. ***Practical Significance.*** The findings can be utilized by government bodies, local authorities, and analytical think tanks to design effective fiscal policies, strategically allocate transfers, and plan regional recovery in the post-crisis period.

Key words: regional budgetary flows, fiscal modeling, panel data analysis, Ukraine, financial resilience, public finance, intergovernmental transfers

Відомості про автора / About the Authors

Рекуненко Ігор Іванович – доктор економічних наук, професор, Сумський державний університет, завідувач кафедри управління імені Олега Балацького, м. Суми, Україна; e-mail: i.rekunenko@biem.sumdu.edu.ua; ORCID ID: http://orcid.org/0000-0002-1558-629X. Моб. 050-134-03-89.

Rekunenko Ihor – Doctor of Economics, Professor, Sumy State University, Head of the Oleg Balatskyi Department of Management, Sumy, Ukraine.

Чередніченко Дмитро Сергійович – аспірант 2-го року навчання (ОНП «Економіка»), Сумський державний університет, м. Суми, Україна; e-mail: Cherednichenkodmytro@i.ua; ORCID ID: http://orcid.org/0009-0006-7285-4402. Моб. 099-035-74-66.

Cherednichenko Dmytro - 2d year postgraduate student (ESP “Economics”), Sumy State University, Sumy, Ukraine.

Ольховик Іван Володимирович – студент 2-го року навчання (ОПП «Публічне управління та адмінстрування»), Сумський державний університет, м. Суми, Україна; e-mail: selo09122003@gmail.com; ORCID ID: https://orcid.org/0009-0009-5248-1524. Моб. 066-057-21-70.

Olkhovyk Ivan – 2d year student (ESP “Public management and administration”), Sumy State University, Sumy, Ukraine.

УДК 378 DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2025.34.251
JEL Classification: I 21

СТЕЙКХОЛДЕРСЬКИЙ ПІДХІД ДО МОДЕРНІЗАЦІЇ МЕРЕЖІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Шевченко І.Ю., д-р екон. наук, професор
Тодорова А.С., здобувач вищої освіти
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Постановка проблеми. Демографічна та соціально-економічна кризи, окупація частини територій, бойові дії й евакуація громадян до країн Європейського Союзу у сукупності призвели до зменшення чисельності населення України, в т.ч. абітурієнтів і студентів вітчизняних закладів вищої освіти. Такий стан справ закономірно актуалізував питання щодо необхідності модернізації наявної мережі закладів вищої освіти в Україні.

У 2023 році Міністерство освіти і науки України оголосило курс на масштабну модернізацію мережі закладів вищої освіти [1], якого дотримується, щорічно реорганізуючи до 10 закладів вищої освіти (деякі приклади – у [2-10]). Даний процес викликає суспільний резонанс у зв'язку з нерозумінням академічною спільнотою підґрунтя обрання тих чи інших закладів вищої освіти для реорганізації.

Навіть попри те, що Комітет Верховної Ради України з питань освіти, науки та інновацій ще 30 вересня 2024 року доручив Міністерству освіти і науки України протягом місяця підготувати і надати План реорганізації закладів вищої освіти на 2025 рік [11], досі не оприлюднено ні такого плану, ні критеріїв відбору університетів, інститутів, академій до модернізованої мережі закладів вищої освіти України. У таких умовах зростає актуальність наукових розробок у напрямку вироблення новітніх підходів до модернізації мережі закладів вищої освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Оцінюванню діяльності закладів вищої освіти (в т.ч. їх конкурентоспроможності) присвячені наукові праці багатьох вчених. Так А. Бідюк [12], О. Кулініч, Н. Федоренко [13], В. Василенко [14], С. Квітка, Г. Старушенко [15], О. Рибицька, М. Бублик, А. Карп'як [16], В. Цема [17] вважають, що конкурентна позиція закладу вищої освіти наглядно ілюструється займаним місцем у міжнародних і національних рейтингах, як-от Academic Ranking of World Universities, QS World University Rankings, Times Higher Education Rankings, Webometrics, Scopus, «Топ 200 Україна», «Компас» та ін.

Тоді як, до прикладу, Л. Петренко, В. Семко та Д. Юшкова [18] притримуються думки, що конкурентоспроможність закладу вищої освіти визначається абітурієнтами та роботодавцями.

Невирішені складові загальної проблеми. Вважаємо, що обидва запропоновані науковцями підходи до оцінювання діяльності закладів вищої освіти (в т.ч. їх конкурентоспроможності) справедливими та такими, що мають

бути поєднані при розробленні новітнього підходу до модернізації мережі закладів вищої освіти.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розроблення теоретично-методичних положень стейкхолдерського підходу до модернізації мережі закладів вищої освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження. У якості новітнього підходу до модернізації мережі закладів вищої освіти пропонується стейкхолдерський підхід, який передбачає оцінювання університетів, інститутів, академій за рівнем їх визнання трьома основними групами стейкхолдерів – експертами академічної спільноти, абітурієнтами та роботодавцями.

Як підтвердження визнання закладу вищої освіти експертами академічної спільноти вбачаємо місце університету, інституту, академії у таких престижних світових рейтингах як QS World University Rankings та Times Higher Education World University Rankings, а також у найпрестижнішому національному рейтингу закладів вищої освіти – «Топ 200 Україна» [19-20].

«Визнання абітурієнтами» – це знаходження університету, інституту, академії в топ-5 закладів вищої освіти країни з найбільшою кількістю поданих абітурієнтами заяв на вступ за спеціальностями. За критерієм «визнання абітурієнтами» присвоєння балів закладам вищої освіти буде мати вигляд:

– 0 балів – заклад вищої освіти не входить до топ-5 країни з найбільшою кількістю поданих абітурієнтами заяв на вступ за спеціальністю;

– 1 бал – заклад вищої освіти займає 5-е місце;

– 2 бали – заклад вищої освіти займає 4-е місце;

– 3 бали – заклад вищої освіти займає 3-є місце;

– 4 бали – заклад вищої освіти займає 2-ге місце;

– 5 балів – заклад вищої освіти займає 1-ше місце.

Враховуючи велику кількість спеціальностей, за якими наразі в Україні здійснюється підготовка закладами вищої освіти [21], критерій «визнання абітурієнтами» буде формуватися як 1/2 сукупної суми отриманих балів для кожного закладу вищої освіти (з округленням до цілого).

Критерій «визнання роботодавцями» базується на відсотку випускників закладів вищої освіти, що здійснюють трудову діяльність. Для здійснення рейтингування університетів, інститутів, академій за виділеним критерієм пропонується присвоєння закладам вищої освіти наступних балів в залежності від відсотку випускників, які є зайнятими та умовно зайнятими:

– 0 балів – зайнятими й умовно зайнятими є менше 15% випускників;

– 1 бал – зайнятими й умовно зайнятими є 15-30% випускників;

– 2 бали – зайнятими й умовно зайнятими є 31-45% випускників;

– 3 бали – зайнятими й умовно зайнятими є 46-60% випускників;

– 4 бали – зайнятими й умовно зайнятими є 61-75% випускників;

– 5 балів – зайнятими й умовно зайнятими є більше 75% випускників.

Відповідно, максимально можливий бал закладу вищої освіти за сукупністю трьох критерії буде складати 25 балів.

Після визначення сукупних бальних оцінок закладів вищої освіти пропонується їх розподілення за групами (рис. 1.).

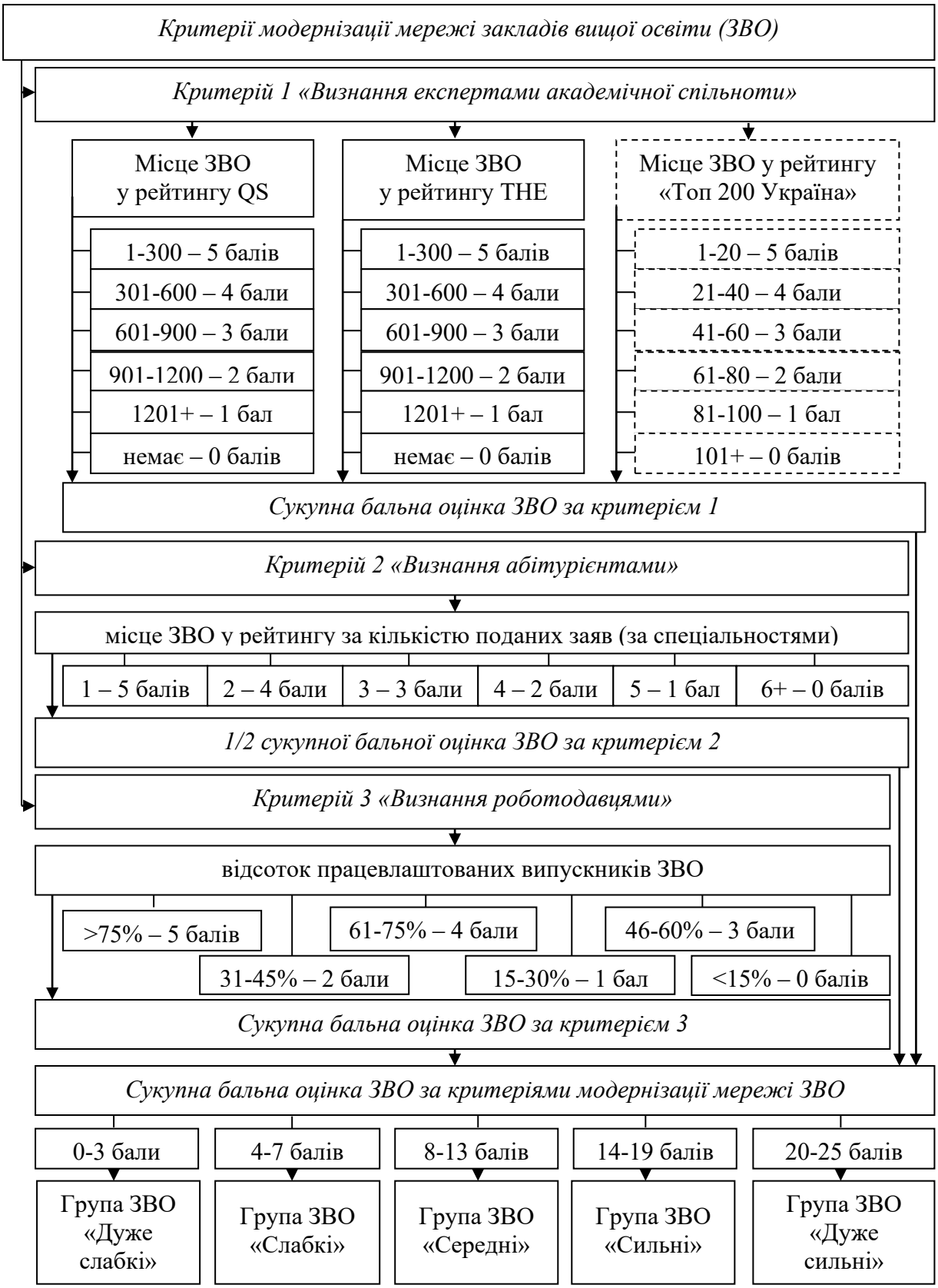

Рис. 1. Методика розподілення закладів вищої освіти за групами в контексті модернізації мережі закладів вищої освіти на засадах стейкхолдерського підходу [авторська розробка]

Після завершення розподілення закладів вищої освіти за групами «дуже слабкі», «слабкі», «середні», «сильні», «дуже сильні», пропонується реалізація наступного порядку прийняття управлінських рішень про місце закладів вищої освіти певної групи у модернізованій мережі (рис. 2).

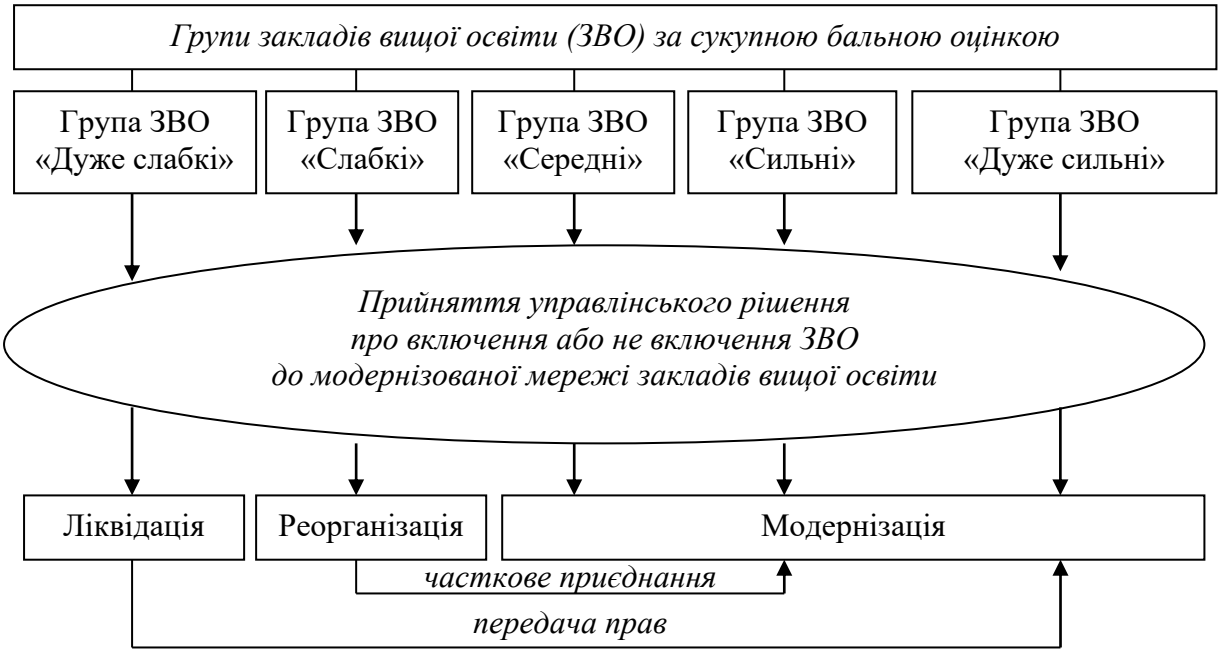

Рис. 2. Порядок прийняття управлінських рішень про включення або не включення закладів вищої освіти до модернізованої мережі за результатами групування на засадах стейкхолдерського підходу
[авторська розробка]

Як слідує з рис. 2, заклади вищої освіти, які будуть за результатами групування на засадах стейкхолдерського підходу ідентифіковані як «дуже слабкі», підлягають ліквідації з передачею прав (майна, ліцензій, сертифікатів про акредитацію освітніх програм тощо) закладам вищої освіти з груп «середні», «сильні» та «дуже сильні»; заклади вищої освіти, що потраплять до групи «слабкі» мають бути реорганізовані у вигляді часткового приєднання до закладів вищої освіти з груп «середні», «сильні» та «дуже сильні».

При цьому передбачається, що критеріями для визначення «реципієнтів» з груп «середні», «сильні» та «дуже сильні» будуть одночасно:

– територіальна близькість закладів вищої освіти (знаходження в одному населеному пункті);

– максимальний відсоток аналогічних спеціальностей (освітніх програм).

При цьому в окремих виключних випадках (до прикладу, у разі стратегічної важливості конкретного університету, інституту, академії для забезпечення національної безпеки та розвитку економіки держави, унікальної галузевості тощо) за рішенням уряду на підставі клопотання центрального органу виконавчої влади в сфері вищої освіти можливе збереження у

модернізованій мережі деяких закладів вищої освіти, які за результатами групування потраплять до груп «дуже слабкі» та «слабкі».

Висновки з проведеного дослідження. Перспективами подальших досліджень є практична апробація розроблених теоретично-методичних положень стейкхолдерського підходу до модернізації мережі закладів вищої освіти, що дозволить сформувати та внести необхідні корективи, здійснити доопрацювання й підвищити практичну значущість наукового дослідження.

Враховуючи, що наразі мережа закладів вищої освіти України є значною за кількістю суб'єктів, то у якості об'єкту пілотного дослідження оберемо наявну мережу університетів, інститутів, академій м. Харків, що включає 32 заклади вищої освіти [22].

У якості інформаційного підґрунтя подальшого прикладного дослідження виділені такі інформаційні ресурси: для бального оцінювання закладів вищої освіти м. Харків за критерієм 1 «Визнання експертами академічної спільноти» – відкриті дані сайтів topuniversities.com [23], timeshighereducation.com [24], euroosvita.net [25]; для бального оцінювання університетів, інститутів, академій м. Харків за критерієм 2 «Визнання абітурієнтами» – відкриті дані з пошуковику «Статистика» сайту «Вступ.ЄДЕБО» vstup.edbo.gov.ua [26]; для бального оцінювання закладів вищої освіти м. Харків за критерієм 3 «Визнання роботодавцями» – дані звітів щодо моніторингу працевлаштування випускників закладів вищої та фахової передвищої освіти, розміщені у відкритому доступі на сайті Міністерства освіти і науки України [27].

Здійснення окресленого пілотного прикладного дослідження сприятиме виявленню сильних і слабких сторін пропонованого стейкхолдерського підходу до модернізації мережі закладів вищої освіти з його подальшою адаптацією до потенційного широкого практичного впровадження в Україні.

Результати наукових досліджень (проведеного та перспективного) можуть представляти цінність як для академічної спільноти (у т.ч. науковців, які досліджують проблеми модернізації мережі закладів вищої освіти), так і для Міністерства освіти і науки України, Кабінету Міністрів України, Комітету Верховної Ради України з питань освіти, науки та інновацій, органів місцевого самоврядування, інших стейкхолдерів (зокрема міжнародних партнерів).

Перелік посилань

1. МОН планує скоротити кількість університетів: що відомо. *Education.ua: новина від 5 грудня 2023 року.* URL: https://www.education.ua/news/2023/12/05/mon-planue-skorotyty-kilkist-universytetiv-shcho-vidomo/ (дата звернення: 13.03.2025)

2. Про реорганізацію Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 5 січня 2024 р. № 6-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/6-2024-p (дата звернення: 13.03.2025)

3. Про реорганізацію Української інженерно-педагогічної академії: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 лютого 2024 р. № 113-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/113-2024-p (дата звернення: 13.03.2025)

4. Про реорганізацію Української академії друкарства: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 квітня 2024 р. № 286-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2024-р (дата звернення: 13.03.2025)

5. Про реорганізацію Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 квітня 2024 р. № 350-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/350-2024-р (дата звернення: 13.03.2025)

6. Про реорганізацію Придніпровської державної академії фізичної культури і спорту: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 квітня 2024 р. № 351-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/351-2024-р (дата звернення: 13.03.2025)

7. Про реорганізацію Державного університету інфраструктури та технологій: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 серпня 2024 р. № 727-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/727-2024-р (дата звернення: 13.03.2025)

8. Про реорганізацію Львівського національного університету природокористування: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 26 вересня 2024 р. № 912-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/912-2024-р (дата звернення: 13.03.2025)

9. Про реорганізацію Донбаської національної академії будівництва і архітектури: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 грудня 2024 р. № 1274-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1274-2024-р (дата звернення: 13.03.2025)

10. Про реорганізацію Національного університету «Одеська юридична академія»: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 лютого 2025 р. № 111-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/111-2025-р (дата звернення: 13.03.2025)

11. Міносвіти досі не показує плану реорганізації вишів, якого чекали ще у грудні. *Комерсант український: новина від 24 березня 2025 року.* URL: https://www.komersant.info/minosvity-dosi-ne-pokazuie-planu-reorhanizatsii-vyshiv-iakoho-chekaly-shche-u-hrudni/ (дата звернення: 26.03.2025)

12. Бідюк А. Рейтингування в оцінюванні конкурентоспроможності закладів вищої освіти. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право.* 2019. № 4. С. 95–108. DOI: https://doi.org/10.31617/zt.knute.2019(105)08

13. Кулініч О.А., Федоренко Н.М. Теоретичні аспекти формування рейтингової вагомості закладів вищої освіти. *Наукові праці Національного університету харчових технологій.* 2019. Т. 25. № 1. С. 84–93. DOI: https://doi.org/10.24263/2225-2924-2019-25-1-10

14. Василенко В.Ю. Система рейтингування як складова процесу формування іміджу закладу вищої освіти. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія.* 2019. № 2. С. 116–123. DOI: https://doi.org/10.32461/2409-9805.2.2019.175882

15. Квітка С., Старушенко Г. Фактори підвищення міжнародних рейтингів українських закладів вищої освіти в умовах цифрової трансформації

суспільства. *Аспекти публічного управління.* 2021. Т. 9. № 1. С. 5–34. DOI: https://doi.org/10.15421/152101

16. Рибицька О.М., Бублик М.І., Карп'як А.О. Проблеми рейтингового позиціювання як фактору впливу на конкурентоспроможність закладів вищої освіти в умовах міжнародних економічних відносин. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка.* 2019. № 14. С. 15–20. DOI: https://doi.org/10.25264/2311-5149-2019-14(42)-15-20

17. Цема В.Є. Закономірності міжнародного та національного рейтингування закладів вищої освіти. *Нотатки сучасної науки.* 2023. № 8. С. 11–13.

18. Петренко Л.А., Семко В.В., Юшкова Д.А. Обґрунтування методики побудови рейтингу закладів вищої освіти для абітурієнтів та роботодавців. *Стратегія економічного розвитку України.* 2018. № 42. С. 244–255.

19. Шевченко І.Ю. Конкурентоспроможність закладів вищої освіти України: проблеми та перспективи: монографія. Tallinn: Teadmus OÜ, 2023. 252 с.

20. Шевченко І.Ю., Тодорова А.С. Методично-прикладні аспекти рейтингування закладів вищої освіти в умовах модернізації мережі ЗВО в Україні. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету.* 2024. № 1(32). С. 23–38. DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2024.32.23

21. Про внесення змін до переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої та фахової передвищої освіти: Постанова Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2024 р. № 1021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1021-2024-п (дата звернення: 07.04.2025)

22. Заклади вищої освіти. Харківська область. *Єдина державна електронна база з питань освіти.* URL: https://registry.edbo.gov.ua/vishcha-osvita/63/ (дата звернення: 10.04.2025)

23. Top Universities. URL: https://www.topuniversities.com/ (дата звернення: 11.04.2025)

24. Times Higher Education. URL: https://www.timeshighereducation.com/ (дата звернення: 11.04.2025)

25. Євро Освіта. *Центр міжнародних проєктів «Євроосвіта».* URL: https://www.euroosvita.net/ (дата звернення: 11.04.2025)

26. Вступ.ЄДЕБО. *Єдина державна електронна база з питань освіти.* URL: https://vstup.edbo.gov.ua/ (дата звернення: 14.04.2025)

27. МОН презентує звіт із Моніторингу працевлаштування випускників-бюджетників. *Міністерство освіти і науки України: новина від 12 квітня 2024 року.* URL: https://mon.gov.ua/news/traektorii-kareri-vipusknikiv-zvo-i-zfpo-mon-prezentue-zvit-iz-monitoringu-pratsevlashtuvannya-vipusknikiv-byudzhetnikiv (дата звернення: 15.04.2025)

References

1. The Ministry of Education and Science plans to reduce the number of universities: what is known [MON planuie skorotyty kilkist universytetiv: shcho

vidomo], *Education.ua: news from December 5, 2023*, available at: https://www.education.ua/news/2023/12/05/mon-planue-skorotyty-kilkist-universytetiv-shcho-vidomo/ (last accessed 13.03.2025)

2. On the reorganization of the Mykolaiv National University named after V.O. Sukhomlynsky [Pro reorhanizatsiiu Mykolaivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.O. Sukhomlynskoho]: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated January 5, 2024, No. 6-r, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/6-2024-p (last accessed 13.03.2025)

3. On the reorganization of the Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy [Pro reorhanizatsiiu Ukrainskoi inzhenerno-pedahohichnoi akademii]: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 13, 2024, No. 113-r, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/113-2024-p (last accessed 13.03.2025)

4. On the reorganization of the Ukrainian Academy of Printing [Pro reorhanizatsiiu Ukrainskoi akademii drukarstva]: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 2, 2024, No. 286-r, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2024-p (last accessed 13.03.2025)

5. On the reorganization of the Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky [Pro reorhanizatsiiu Donetskoho natsionalnoho universytetu ekonomiky i torhivli imeni Mykhaila Tuhan-Baranovskoho]: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 23, 2024, No. 350-r, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/350-2024-p (last accessed 13.03.2025)

6. On the reorganization of the Pridneprovsk State Academy of Physical Culture and Sports [Pro reorhanizatsiiu Prydniprovskoi derzhavnoi akademii fizychnoi kultury i sportu]: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 23, 2024, No. 351-r, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/351-2024-p (last accessed 13.03.2025)

7. On the reorganization of the State University of Infrastructure and Technologies [Pro reorhanizatsiiu Derzhavnoho universytetu infrastruktury ta tekhnolohii]: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 2, 2024, No. 727-r, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/727-2024-p (last accessed 13.03.2025)

8. On the reorganization of the Lviv National University of Environmental Management [Pro reorhanizatsiiu Lvivskoho natsionalnoho universytetu pryrodokorystuvannia]: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated September 26, 2024, No. 912-r, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/912-2024-p (last accessed 13.03.2025)

9. On the reorganization of the Donbass National Academy of Civil Engineering and Architecture [Pro reorhanizatsiiu Donbaskoi natsionalnoi akademii budivnytstva i arkhitektury]: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 17, 2024, No. 1274-r, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1274-2024-p (last accessed 13.03.2025)

10. On the reorganization of the National University “Odesa Law Academy” [Pro reorhanizatsiiu Natsionalnoho universytetu «Odeska yurydychna akademiia»]:

Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 12, 2025, No. 111-r, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/111-2025-p (last accessed 13.03.2025)

11. The Ministry of Education still has not shown the plan for the reorganization of universities, which was expected back in December [Minosvity dosi ne pokazuie planu reorhanizatsii vyshiv, yakoho chekaly shche u hrudni], *Kommersant Ukrainian: news from March 24, 2025*, available at: https://www.komersant.info/minosvity-dosi-ne-pokazuie-planu-reorhanizatsii-vyshiv-iakoho-chekaly-shche-u-hrudni/ (last accessed 26.03.2025)

12. Bidiuk, A. (2019), Ranking in assessing the competitiveness of higher education institutions [Reitynhuvannia v otsiniuvanni konkurentospromozhnosti zakladiv vyshchoi osvity], *Foreign Trade: Economy, Finance, Law*, No. 4, P. 95–108. DOI: https://doi.org/10.31617/zt.knute.2019(105)08

13. Kulinich, O.A., Fedorenko, N.M. (2019), Theoretical aspects of the formation of the rating importance of higher education institutions [Teoretychni aspekty formuvannia reitynhovoi vahomosti zakladiv vyshchoi osvity], *Scientific Works of the National University of Food Technologies*, Vol. 25, No. 1, P. 84–93. DOI: https://doi.org/10.24263/2225-2924-2019-25-1-10

14. Vasylenko, V.Iu. (2019), Rating system as a component of the process of forming the image of a higher education institution [Systema reitynhuvannia yak skladova protsesu formuvannia imidzhu zakladu vyshchoi osvity], *Library Science. Documentary Science. Information Science*, No. 2, P. 116–123. DOI: https://doi.org/10.32461/2409-9805.2.2019.175882

15. Kvitka, S., Starushenko, H. (2021), Factors for increasing international rankings of Ukrainian higher education institutions in the context of digital transformation of society [Faktory pidvyshchennia mizhnarodnykh reitynhiv ukrainskykh zakladiv vyshchoi osvity v umovakh tsyfrovoi transformatsii suspilstva], *Aspects of Public Administration*, Vol. 9, No. 1, P. 5–34. DOI: https://doi.org/10.15421/152101

16. Rybytska, O.M., Bublyk, M.I., Karpiak, A.O. (2019), Problems of rating positioning as a factor influencing the competitiveness of higher education institutions in the context of international economic relations [Problemy reitynhovoho pozytsiiuvannia yak faktoru vplyvu na konkurentospromozhnist zakladiv vyshchoi osvity v umovakh mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn], *Scientific Notes of the National University "Ostroh Academy". Series: Economics*, No. 14, P. 15–20. DOI: https://doi.org/10.25264/2311-5149-2019-14(42)-15-20

17. Tsema, V.Ie. (2023), Patterns of international and national ranking of institutions of higher education [Zakonomirnosti mizhnarodnoho ta natsionalnoho reitynhuvannia zakladiv vyshchoi osvity], *Notes of Modern Science*, No. 8, P. 11–13.

18. Petrenko, L.A., Semko, V.V., Yushkova, D.A. (2018), Justification of the methodology of rating higher education institutions for applicants and employers [Obgruntuvannia metodyky pobudovy reitynhu zakladiv vyshchoi osvity dlia abituriientiv ta robotodavtsiv], *Strategy of Economic Development of Ukraine*, No. 42, P. 244–255.

19. Shevchenko, I.Iu. (2023), *Competitiveness of higher education institutions of Ukraine: problems and prospects* [Konkurentospromozhnist zakladiv vyshchoi osvity Ukrainy: problemy ta perspektyvy]: monograph, Tallinn: Teadmus OÜ, 252 p.

20. Shevchenko, I.Iu., Todorova, A.S. (2024), Methodological and applied aspects of ranking higher education institutions in the context of modernization of the HEI network in Ukraine [Metodychno-prykladni aspekty reitynhuvannia zakladiv vyshchoi osvity v umovakh modernizatsii merezhi ZVO v Ukraini], *Problems and Prospects of Entrepreneurship Development: Collection of Scientific Works of the Kharkiv National Automobile and Highway University*, No. 1(32), P. 23–38. DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2024.32.23

21. On amendments to the list of fields of knowledge and specialties in which applicants for higher and professional pre-higher education are trained [Pro vnesennia zmin do pereliku haluzei znan i spetsialnostei, za yakymy zdiisniuietsia pidhotovka zdobuvachiv vyshchoi ta fakhovoi peredvyshchoi osvity]: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 30, 2024, No. 1021, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1021-2024-п (last accessed 07.04.2025)

22. Higher education institutions. Kharkiv region [Zaklady vyshchoi osvity. Kharkivska oblast], *Unified State Electronic Database on Education*, available at: https://registry.edbo.gov.ua/vishcha-osvita/63/ (last accessed 10.04.2025)

23. Top Universities, available at: https://www.topuniversities.com/ (last accessed 11.04.2025)

24. Times Higher Education, available at: https://www.timeshighereducation.com/ (last accessed 11.04.2025)

25. Euro Education [Yevro Osvita], *Center for International Projects "Euroeducation"*, available at: https://www.euroosvita.net/ (last accessed 11.04.2025)

26. Entry.USEDE [Vstup.IeDEBO], *Unified State Electronic Database on Education*, available at: https://vstup.edbo.gov.ua/ (last accessed 14.04.2025)

27. MES presents report on monitoring employment of state-funded graduates [MON prezentuie zvit iz Monitorynhu pratsevlashtuvannia vypusknykiv-biudzhetnykiv], *Ministry of Education and Science of Ukraine: news from April 12, 2024*, available at: https://mon.gov.ua/news/traektorii-kareri-vipusknikiv-zvo-i-zfpo-mon-prezentue-zvit-iz-monitoringu-pratsevlashtuvannya-vipusknikiv-byudzhetnikiv (last accessed 15.04.2025)

РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 378; JEL Classification: I 21

Шевченко І.Ю., Тодорова А.С. СТЕЙКХОЛДЕРСЬКИЙ ПІДХІД ДО МОДЕРНІЗАЦІЇ МЕРЕЖІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Мета: розроблення теоретично-методичних положень стейкхолдерського підходу до модернізації мережі закладів вищої освіти. ***Методика дослідження:*** метод аналізу та синтезу, системний підхід, метод узагальнення, метод порівняння, метод рейтингування, метод групування. ***Результати:*** розроблено методику оцінювання діяльності закладів вищої освіти з позиції визнання трьома основними групами стейкхолдерів – експертами академічної спільноти, абітурієнтами та роботодавцями, яка передбачає розподілення закладів вищої освіти за групами «дуже слабкі», «слабкі», «середні», «сильні», «дуже сильні». Сформовано порядок прийняття управлінських рішень про включення або не включення (ліквідацію, реорганізацію) університетів, інститутів, академій до модернізованої мережі закладів вищої освіти за результатами групування на засадах стейкхолдерського підходу. ***Наукова новизна:*** розроблено теоретично-методичні положення стейкхолдерського підходу до модернізації мережі закладів вищої освіти, які, на відміну від існуючих, передбачають обґрунтування місця університетів, інститутів, академій у модернізованій мережі закладів вищої освіти на підставі оцінювання їх визнання трьома основними групами стейкхолдерів – експертами академічної спільноти, абітурієнтами та роботодавцями. ***Практична значущість:*** результати наукового дослідження можуть представляти цінність як для академічної спільноти (у т.ч. науковців, які досліджують проблеми модернізації мережі закладів вищої освіти), так і для Міністерства освіти і науки України, Кабінету Міністрів України, Комітету Верховної Ради України з питань освіти, науки та інновацій, органів місцевого самоврядування, інших стейкхолдерів (зокрема міжнародних партнерів).

Ключові слова: заклад вищої освіти; модернізація; стейкхолдерський підхід.

UDC 378; JEL Classification: I 21

Shevchenko I.Iu., Todorova A.S. STAKEHOLDER APPROACH TO THE MODERNIZATION OF THE NETWORK OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Purpose: development of theoretical and methodological provisions of a stakeholder approach to the modernization of the network of higher education institutions. ***Methodology of research:*** method of analysis and synthesis, systematic approach, method of generalization, method of comparison, method of rating, method of grouping. ***Findings:*** the methodology for assessing the activities of higher education institutions from the perspective of recognition by three main groups of stakeholders – experts from the academic community, applicants and employers – has been developed, which provides for the distribution of higher education institutions into groups of "very weak", "weak", "average", "strong", "very strong". A procedure for making management decisions on the inclusion or non-inclusion (liquidation, reorganization) of universities, institutes, and academies into the modernized network of higher education institutions has been formed based on the results of grouping in accordance with the stakeholder approach. ***Originality:*** theoretical and methodological provisions of the stakeholder approach to the modernization of the network of higher education institutions have been developed, which, unlike the existing ones, provide for the justification of the place of universities, institutes and academies in the modernized network of higher education institutions based on the assessment of their recognition by three main groups of stakeholders – experts from the academic community, applicants and employers. ***Practical value:*** the results of scientific research can be valuable both for the academic community (including scientists who study the problems of modernization of the network of higher education institutions), and for the Ministry of Education and Science of Ukraine, the Cabinet of Ministers of Ukraine, the Committee of the Parliament of Ukraine on Education, Science and Innovation, local governments, and other stakeholders (including international partners).

Key words: institution of higher education; modernization; stakeholder approach.

Відомості про авторів / About the Authors

Шевченко Інна Юріївна – доктор економічних наук, професор, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, декан факультету управління та бізнесу, професор кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: shevchenko.khnadu@gmail.com; ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-0758-9244. Моб. (066) 187-28-30.

Shevchenko Inna – Dr.Sc. in Economics, Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Dean of the Faculty of Management and Business, Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

Тодорова Аліна Сергіївна – здобувач вищої освіти, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, м. Харків, Україна.

Todorova Alina – higher education student, Kharkiv National Automobile and Highway University, Kharkiv, Ukraine.

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Збірник наукових праць
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету
№ 1 (34) – 2025

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
КВ№23528-13368ПР від 02.08.2018 р.,
видане Державною реєстраційною службою України

Відповідальна за випуск **Дмитрієва О.І.**

В авторській редакції