

ISSN 3041-2153 (print)  
ISSN 3041-2161 (online)  
DOI 10.32342/3041-2153-2024-2-37  
УДК 339.9



***EUROPEAN VECTOR  
OF ECONOMIC DEVELOPMENT***

---

**НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ**

**Виходить 2 рази на рік  
Заснований у жовтні 2005 р.**

**№ 2 (37) 2024**

**Дніпро  
2024**

## РЕДАКЦІЙНА РАДА

*Голова редакційної ради* – С.Б. Холод,  
доктор економічних наук, професор  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

*Заступник голови редакційної ради* – А.О. Задою,  
доктор економічних наук, професор  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

## Члени редакційної ради

*С.Б. Вакарчук*, доктор фізико-математичних наук,  
професор (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).  
*В.А. Павлова*, доктор економічних наук, професор  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).  
*А.А. Степанова*, доктор філологічних наук, професор  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).  
*Н.П. Волкова*, доктор педагогічних наук, професор  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

*Головний редактор* – І.В. Тараненко,  
доктор економічних наук, професор  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

*Заступник головного редактора* – А.О. Задою,  
доктор економічних наук, професор  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

## Члени редколегії

*Л.А. Величко*, кандидат наук з державного управління,  
доцент (Дніпровський національний університет  
імені Олеся Гончара).  
*О.А. Задою*, кандидат економічних наук, доцент  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).  
*О.І. Жилинська*, доктор економічних наук, професор  
(Київський національний університет імені Тараса  
Шевченка).  
*Р.М. Ключник*, кандидат політичних наук, доцент  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).  
*Л.О. Корчевська*, доктор економічних наук, професор  
(м. Херсон).  
*Г.О. Крамаренко*, доктор економічних наук, професор  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).  
*А.С. Магдич*, кандидат економічних наук, доцент  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).  
*В.Л. Осецький*, доктор економічних наук, професор  
(Київський національний університет імені Тараса  
Шевченка, м. Київ).  
*І.І. Стрельченко*, доктор економічних наук, доцент  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).  
*С.Б. Холод*, доктор економічних наук, професор  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

## EDITORIAL COUNCIL

*Head of Editorial Council* – Sergiy Kholod,  
Doctor of Economics, Full Professor  
(Alfred Nobel University, Dnipro).

*Deputy Head of Editorial Council* – Anatolii Zadoia,  
Doctor of Economics, Full Professor  
(Alfred Nobel University, Dnipro).

## Members of Editorial Council

*Sergiy Vakarchuk*, Doctor of Physical and Mathematical  
Sciences, Full Professor (Alfred Nobel University, Dnipro).  
*Valentyna Pavlova*, Doctor of Economics, Full Professor  
(Alfred Nobel University, Dnipro).  
*Anna Stepanova*, Doctor of Philology, Full Professor  
(Alfred Nobel University, Dnipro).  
*Nataliia Volkova*, Doctor of Pedagogy, Full Professor  
(Alfred Nobel University, Dnipro).

## EDITORIAL BOARD

*Chief Editor* – Iryna Taranenko,  
Doctor of Economics, Full Professor  
(Alfred Nobel University, Dnipro).

*Deputy Chief Editor* – Anatolii Zadoia,  
Doctor of Economics, Full Professor  
(Alfred Nobel University, Dnipro).

## Editorial Board Members

*Liudmyla Velychko*, Ph.D. in Public Administration,  
Associate Professor (Oles Honchar Dnipro National  
University).  
*Oleksandr Zadoia*, PhD in Economics, Associate  
Professor (Alfred Nobel University, Dnipro).  
*Oksana Zhylynska*, Doctor of Economics, Full Professor  
(Taras Shevchenko National University  
of Kyiv).  
*Ruslan Kliuchmyk*, PhD in Political Sciences, Associate  
Professor (Alfred Nobel University, Dnipro).  
*Liliia Korchevska*, Doctor of Economics, Full Professor  
(Kherson).  
*Galyna Kramarenko*, Doctor of Economics, Full Professor  
(Alfred Nobel University, Dnipro).  
*Alisa Mahdich*, PhD in Economics, Associate Professor  
(Alfred Nobel University, Dnipro).  
*Valerii Osetsyki*, Doctor of Economics, Full Professor  
(Taras Shevchenko National University  
of Kyiv).  
*Inna Strelchenko*, Doctor of Economics, Associate  
Professor (Alfred Nobel University, Dnipro).  
*Sergiy Kholod*, Doctor of Economics, Full Professor  
(Alfred Nobel University, Dnipro).

## МІЖНАРОДНА РЕДАКЦІЙНА РАДА

*К. Грїбїнча*, PhD, доцент  
(Республіка Молдова).

*А.Д. Мостова*, доктор економічних наук, доцент,  
Університет менеджменту в Варні (Болгарія).  
*Сарой Кумар Сахо*, PhD (Бізнес адміністрування),  
Самбалпурський університет (Індія).

*Фан Мїнь Дук*, доктор економічних наук, доцент,  
Академія журналістики та комунікацій (Ханой,  
В'єтнам).

*Зоран Мастїло*, PhD (Економіка), доцент Східно-  
Сараєвський університет (Боснія та Герцеговина).

*Б. Шлюсарчик*, доктор економічних наук, професор  
(Республіка Польща).

## INTERNATIONAL EDITORIAL COUNCIL

*Corina Gribincea*, PhD, Associate Professor (Republic of  
Moldova).

*Anastasiia Mostova*, Doctor of Economics, Associate  
Professor, Varna University of Management (Bulgaria).  
*Dr. Saroj Kumar Sahoo*, PhD in Business Administration,  
Sambalpur University (India).

*Phan Minh Duc*, Doctor in Economics, Associate  
Professor, Academy of Journalism and Communication,  
Hanoi (Vietnam).

*Dr. Zoran Mastilo*, PhD in Economics, Associate Professor,  
University of East Sarajevo (Bosnia and Herzegovina).

*Bogusław Ślusarczyk*, Doctor of Economics, Full Professor  
(Poland).

---

*Затверджено до друку за рекомендацією вченої ради  
Університету імені Альфреда Нобеля  
(протокол № 8 від 19 листопада 2024 р.).  
Свідоцтво про державну реєстрацію  
КВ № 22575-12475 ПР від 15.02.2017 р.*

Програмні цілі – висвітлення результатів новітніх досліджень та актуальних досягнень у галузі економічної науки і підприємництва на шляху реалізації європейського вибору України. Для економістів, вчених, студентів та аспірантів, усіх тих, хто цікавиться сучасними напрямками розвитку європейської економіки. Статті публікуються українською, англійською і польською мовами.

*Журнал «European Vector of Economic Development»  
затверджено у Переліку наукових фахових видань  
за категорією «Б»*

*рішенням Атестаційної колегії Міністерства освіти  
і науки України (наказ № 886 від 2 липня 2020 р.).*

---

**Журнал «European Vector of Economic Development» зареєстровано у міжнародних наукометричних базах і директоріях Ulrich's Periodicals Directory, Directory of Open Access Journals (DOAJ), Index Copernicus, індексується в Google Scholar та інформаційно-аналітичній системі Національної бібліотеки України імені Вернадського.**

*Журнал внесено до Державного  
Реєстру суб'єктів у сфері медіа  
(Рішення № 887 Протоколу № 21 Засідання  
Національної ради України  
з питань телебачення і радіомовлення  
від 14 вересня 2023 р.)*

*Ідентифікатор медіа: R30-01314*

---

Редакція не обов'язково поділяє точку зору автора і не відповідає за фактичні або статистичні помилки, яких він припустився.

Усі права застережені. Повний або частковий передрук і переклади дозволено лише за згодою авторів і редакції. При передрукуванні посилання на «*European Vector of Economic Development*» обов'язкове.

---

Комп'ютерна веретка *А.Ю. Такій*

---

Підписано до друку 12.12.2024. Формат 70×90/16.  
Ум. друк. арк. 11,16. Тираж 300 пр. Зам. № .

---

**Адреса редакції та видавця:**  
49000, м. Дніпро,  
вул. Січеславська Набережна, 18.  
ВНЗ «Університет  
імені Альфреда Нобеля»  
Тел./факс (056) 720-71-54.  
e-mail: rio@duan.edu.ua

**Віддруковано**  
у ТОВ «Роял Принт».  
49052, м. Дніпро,  
вул. В. Ларіонова, 145.  
Тел. (056) 794-61-05, 04  
Свідоцтво ДК № 4765  
від 04.09.2014 р.

## ЗМІСТ

<i>Булейченко В.В., Павлова В.А.</i>	Побудова організаційної структури підприємства за процесно-орієнтованим підходом в умовах диджиталізації ( <i>укр. мовою</i> ) DOI 10.32342/3041-2153-2024-2-37-1 .....6
<i>Дінг Тху Ха, Фан Мінг Дук, Буй Тхі Тьєн</i>	Енергетичний перехід: шлях В'єтнаму до сталого розвитку та наслідки для України ( <i>англ. мовою</i> ) DOI 10.32342/3041-2153-2024-2-37-2 ..... 19
<i>Задоя А.О.</i>	Європейська податкова система: проблеми гармонізації та шляхи їх вирішення ( <i>укр. мовою</i> ) DOI 10.32342/3041-2153-2024-2-37-3 .....30
<i>Задоя Ю.А.</i>	Комерційні банки України в період війни: нові тенденції та старі проблеми ( <i>укр. мовою</i> ) DOI 10.32342/3041-2153-2024-2-37-4 .....45
<i>Ключник Р.М., Лимонова Е.М.</i>	Демографічні фактори економічного розвитку ( <i>укр. мовою</i> ) DOI 10.32342/3041-2153-2024-2-37-5 .....59
<i>Костромський М.В.</i>	Концептуальні засади організаційної культури виробничих підприємств у воєнний період ( <i>укр. мовою</i> ) DOI 10.32342/3041-2153-2024-2-37-6 .....72
<i>Красіна А.А.</i>	Інтернаціоналізація корпоративних фінансів у Європейському Союзі: виклики та можливості для глобальної конкурентоспроможності ( <i>англ. мовою</i> ) DOI 10.32342/3041-2153-2024-2-37-7 .....85
<i>Магдич А.С., Задоя О.А., Новіков А.М.</i>	Шляхи реалізації комплексного підходу до підвищення конкурентоспроможності України ( <i>укр. мовою</i> ) DOI 10.32342/3041-2153-2024-2-37-8 .....98
<i>Федулова С.О., Реязпов К.І.</i>	Воднева дипломатія та геополітика енергетичної трансформації ( <i>укр. мовою</i> ) DOI 10.32342/3041-2153-2024-2-37-9 .....116

## CONTENTS

<i>Buleichenko V.V., Pavlova V.A.</i>	Structure of the organizational structure of the enterprise according to a process-oriented approach in the conditions of digitalization ( <i>in Ukrainian</i> ) DOI 10.32342/3041-2153-2024-2-37-1 .....6
<i>Dinh Thu Ha, Phan Minh Duc, Bui Thi Tien</i>	Navigating energy transition: Vietnam's path to sustainability and implications for Ukraine ( <i>in English</i> ) DOI10.32342/3041-2153-2024-2-37-2 .....19
<i>Zadoia A.O.</i>	European tax system: problems of harmonization and ways to solve them ( <i>in Ukrainian</i> ) DOI 10.32342/3041-2153-2024-2-37-3 .....30
<i>Zadoia Yu.A.</i>	Commercial banks of Ukraine during the war: new trends and old problems ( <i>in Ukrainian</i> ) DOI 10.32342/3041-2153-2024-2-37-4 .....45
<i>Kliuchnyk R.M., Lymonova E.M.</i>	Demographic factors of economic development ( <i>in Ukrainian</i> ) DOI 10.32342/3041-2153-2024-2-37-5 .....59
<i>Kostromskyi M.V.</i>	Conceptual foundations of organizational culture of manufacturing enterprises in the wartime period ( <i>in Ukrainian</i> ) DOI 10.32342/3041-2153-2024-2-37-6 .....72
<i>Krasina A.</i>	Internationalization of corporate finance in the European Union: challenges and opportunities for global competitiveness ( <i>in English</i> ) DOI 10.32342/3041-2153-2024-2-37-7 .....85
<i>Mahdich A.S., Zadoia O.A., Novikov A.M.</i>	Ways of implementing a complex approach to increase the competitiveness of Ukraine ( <i>in Ukrainian</i> ) DOI 10.32342/3041-2153-2024-2-37-8 .....98
<i>Fedulova S.O., Reziapov K.I.</i>	Hydrogen diplomacy and geopolitics of energy transformation ( <i>in Ukrainian</i> ) DOI 10.32342/3041-2153-2024-2-37-9 .....116

УДК 658:004

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2024-2-37-1>

**В.В. БУЛЕЙЧЕНКО,**

*аспірант*

*Університету імені Альфреда Нобеля,  
м. Дніпро (Україна)*

<https://orcid.org/0009-0006-1699-0637>

**В.А. ПАВЛОВА,**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту  
Університету імені Альфреда Нобеля,  
м. Дніпро (Україна)*

<https://orcid.org/0000-0002-6762-8041>

## **ПОБУДОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНИМ ПІДХОДОМ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

У статті розглядаються особливості вибору та побудови сучасних організаційних структур управління підприємствами. На підставі систематизації сучасних концепцій формування типів організаційних структур управління виділено найбільш прийнятні структури за процесно-орієнтовних моделей розвитку підприємств та впливу на вибір диджиталізації основних процесів діяльності. Встановлено, що формування організаційних структур управління слід розглядати через призму горизонтальних (плоских), вертикальних та гнучких ієрархій.

Досліджено тренди використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах щодо можливостей здійснення диджиталізації та її впливу на економічний розвиток. Проаналізовано ступінь доступу вітчизняних підприємств до мережі Інтернет та використання фіксованого доступу до нього, а також частку зайнятих працівників, які мають доступ до мережі Інтернет найманих фахівців, для яких інформаційно-комунікаційних технології є основною роботою.

Розглянуто особливості плоскої ієрархії та виділено її основні характеристики. Встановлено, що вертикальна ієрархія в організаційній структурі управління підприємством є типовою та традиційною моделлю управління, визначено переваги і недоліки структури. Виділено характеристики вертикальної ієрархії. Виокремлено як сучасну організаційну структуру гнучку ієрархію, що позиціонується як адаптивна структура, яка відрізняється більшою гнучкістю у взаємодії між різними рівнями управління. Основними типами адаптивних організаційних структур управління є матричні, проектні, програмно-цільові та координаційні структури.

Співставлено особливості типів організаційних структур управління підприємством за процесно-орієнтованим підходом та виділено ряд характеристик позитивного впливу диджиталізації на їх вибір.

Досліджено недоліки плоских, вертикальних й гнучких ієрархій та доведено, що для забезпечення динамічного прогресивного розвитку суб'єктів господарювання доцільним є комбінунання елементів різних структур.

**Ключові слова:** *організаційна структура, підприємство, управління, процесно-орієнтований підхід, диджиталізація, ієрархія*

**JEL classification:** *D04, D23, M21, O12*

The article examines the peculiarities of choosing and building modern organizational structures of enterprise management. On the basis of the systematization of modern concepts of the formation of types of organizational management structures, the most acceptable structures for process-oriented models of enterprise development and the influence on the choice of digitalization of the main activity processes were selected. It was established that the formation of organizational management structures should be considered through the prism of horizontal (flat), vertical and flexible hierarchies.

Trends in the use of information and communication technologies at enterprises have been studied regarding the possibilities of digitalization and its impact on economic development. The degree of access of domestic enterprises to the Internet and the use of fixed access to it, as well as the share of employed workers who have access to the Internet of hired specialists for whom information and communication technologies are the main job, are analyzed.

The peculiarities of the flat hierarchy are considered and its main characteristics are highlighted. It was established that the vertical hierarchy in the organizational structure of enterprise management is a typical and traditional model of management, and the advantages and disadvantages of the structure were determined. The characteristics of the vertical hierarchy are highlighted. A flexible hierarchy positioned as an adaptive structure, characterized by greater flexibility in the interaction between different levels of management, is singled out as a modern organizational structure. The main types of adaptive organizational management structures are matrix, project, program-target and coordination structures.

The peculiarities of the types of organizational structures of enterprise management according to the process-oriented approach are compared and a number of characteristics of the positive influence of digitalization on their choice are highlighted.

The shortcomings of flat, vertical and flexible hierarchies were studied and it was proved that to ensure the dynamic progressive development of economic entities, it is advisable to combine elements of different structures.

**Key words:** *organizational structure, enterprise, management, process-oriented approach, digitization, hierarchy*

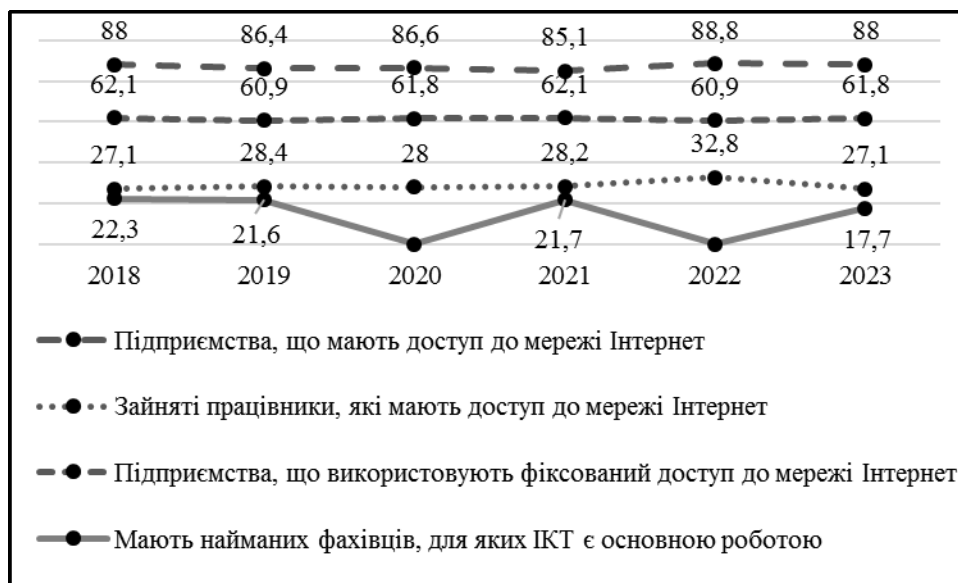
**JEL classification:** *D04, D23, M21, O12*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Сучасний етап розвитку суб'єктів господарювання характеризується пошуком ефективних методів ведення діяльності. Серед них виділяється застосування процесно-орієнтованої моделі (BPM – Business Process Models) розвитку підприємства. За концепцією її створення важливим є розподіл зон відповідальності в межах процесів, що є складовими визначеної моделі та особами, які беруть участь в її реалізації. Тому управління бізнес-процесами стає одним з важелів ефективного функціонування моделі розвитку господарюючого суб'єкта, а механізмом для досягнення цілей – організаційна структура управління.

Погоджуючись з тим, що організаційна структура є системою, що конкретизує відповідну ієрархію на підприємстві, розподіл обов'язків

та взаємодію між окремими працівниками й підрозділами [1-4] та використовуючи підходи науковців і практиків щодо вибору адекватних типів ієрархічної структури для ухвалення та реалізації управлінських рішень з метою досягнення бізнес-цілей [5-8], спробуємо виділити сучасні типи організаційної структури управління підприємством за процесно-орієнтованим підходом.

Поряд з іншими факторами на вибір організаційної структури впливають готовність, стан та можливості диджиталізації, як процесу модернізації способів отримання й трансформації інформації про діяльність суб'єктів господарювання. Загальні тренди використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах показують можливості для впровадження інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах завдяки наявності доступу до мережі Інтернет та використання фіксованого доступу до нього [9]. В той же час частка зайнятих працівників, які мають доступ до мережі Інтернет, значно нижча порівняно з можливостями підприємства, а частка найманих фахівців, для яких інформаційно-комунікаційних технології є основною роботою, не досягає третини в загальній кількості підприємств (рис. 1).



**Рис. 1. Частка підприємств у загальній кількості підприємств в розрізі використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах у 2018-2023 рр., %**

Побудовано авторами за: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

Частка кількості підприємств, що проводять онлайн-заходи за допомогою мережі Інтернет у режимі реального часу, у загальній кількості підприємств у 2023 р. становить 30,2%. Частку підприємств, що використовують програмне забезпечення для планування ресурсів підприємства (ERP) у



2022 р. визначено на рівні 5,9%, а для управління відносинами з клієнтами (CRM) – 3,0%. Частка підприємств, що використовують технології штучного інтелекту, у загальній кількості підприємств у 2022 р. становить 5,4%, у тому числі для виробничих процесів – 2,1%; для управління підприємствами – 1,8%, а для управління персоналом або підбору персоналу – не більше 1,5%.

Отже, статистична інформація свідчить про суттєві проблеми здійснення диджиталізації в Україні, що стримує економічний розвиток. Це впливає на вибір і побудову організаційних структур в сучасних компаніях, а відповідно й їх моделі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення досліджуваної проблеми, та виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття.** Дослідження організаційної структури управління, її сутності, класифікації, особливостей побудови, питань удосконалення та оптимізації представлено у працях вчених і практиків, серед яких: О. Ващенко [15], В. Вороніна [4], В. Воронкова [11], М. Дорошенко [4], О. Гуторов [6], О. Гуторова [6], Є. Журавель [10], С. Кулакова [10], М. Кудінова [5], О. Леонов [7], Т. Леонова [7], Т. Моїсеєнко [12], Т. Наливайко [13], В. Нікітенко [11], А. Рибалка [5], В. Рябцев [8], С. Чимшит [8], Л. Чорна [16], О. Чубач [5], О. Щербина [14] та ін.

Разом з тим, існує необхідність подальших досліджень в контексті побудови організаційної структури за плоскою, вертикальною та гнучкою ієрархією, виділення переваг і недоліків вибраних моделей та визначення впливу диджиталізації на кожен з них.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є систематизація підходів до вибору типу організаційної структури управління підприємством залежно від стратегії розвитку та завдань підприємства, використовуючи процесно-орієнтовний підхід та враховуючи вплив диджиталізації на підвищення ефективності бізнес-процесів та вибір процесно-орієнтованих моделей для розвитку бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Огляд сучасних концепцій формування типів організаційних структур управління підприємством [4-8], дослідження особливостей побудови [10-11] та впливу на них цифровізації дозволяють констатувати, що формування організаційних структур управління слід розглядати через призму горизонтальних (плоских), вертикальних та гнучких ієрархій. В цьому сенсі слід погодитися з [11], що в основу визначення організаційної структури управління підприємством покладено розподіл функціональних обов'язків і відповідальності між структурними підрозділами підприємства на вертикальному й горизонтальному рівнях управління. Цей принцип буде використано в наших подальших дослідженнях з акцентом на вплив диджиталізації на побудову організаційної структури. Слід погодитися з [12], що сучасні організаційні структури, орієнтовані на управління через бізнес-процеси, а тому для процесно-орієнтованих організацій їх побудова є одним з визначальних процесів та з [13] стосовно адаптації організаційних структур до вимог часу.

Тож, на підставі наведеного вище розглянемо структури, які, на наш погляд, притаманні управлінню сучасним підприємством.

Плоска ієрархія в організаційній структурі управління підприємством (також відома як «пласка організаційна структура» або «холакратія» [14]) являє собою таку модель управління, в якій ієрархічні рівні та кількість керівних посад обмежені, а тому створюється враження, що організація має менше рівнів управління або вони є менш вираженими порівняно з традиційною вертикальною ієрархією [5]. Використовуючи підходи [6-7] та на підставі власних висновків у плоскій ієрархії підприємства можна виділити такі основні характеристики: малорівневе керівництво; підвищена гнучкість; збільшена автономія; зниження витрат на управління; підвищення ініціативи співробітників; полегшення співпраці та командної роботи; більше комунікацій співробітників та між ними і клієнтами, партнерами; швидке прийняття рішень; збереження важливих рішень на місцях; більше уваги до розвитку працівників; залучення та збереження талановитого персоналу; покращення реакції на потреби клієнтів; можливість швидкого реагування на зміни в ринкових умовах; орієнтир на впровадження інновацій; зниження бюрократії; розширення повноважень тощо.

Холакратія або, так звана «організація майбутнього», поки що для України малоймовірна, оскільки відкритість інформації про діяльність компаній досить обмежена для працівників. Проте, впровадження «пласкої» системи управління дозволяє забезпечувати швидке реагування на зміни зовнішнього середовища й запити клієнтів, що є однією з найбільш суттєвих переваг такої системи. В умовах розвитку вітчизняного бізнесу модель холакратії прийнятна для малих і середніх підприємств у сфері послуг, для яких основною функцією є задоволення потреб споживачів, а, отже, спілкування з ними.

Вертикальна ієрархія в організаційній структурі управління підприємством, на відміну від плоскої системи, має особливості, за якими влада, контроль і прийняття рішень розподілені відповідно до ієрархічних рівнів, від найвищого рівня (зазвичай, ТОП-керівництво) до найнижчого рівня (працівники) [10]. Це найбільш типова та традиційна модель управління.

Відповідно до [3], у вертикальній структурі управління підприємством здійснюється контроль вищих рівнів над нижчими, тому цей тип структури також відомий як вертикальна ієрархія, деревоподібна організація або бюрократична структура. Централізація (концентрація влади в єдиних руках (наприклад, у генерального директора чи голови правління) або в органі управління (наприклад, ради директорів)) є однією з основних характеристик вертикальної структури управління. Такий тип структури підприємства зазвичай обирають більшість власників компаній, а також державні установи та організації у сфері транспорту чи зв'язку. Держава є прикладом типової вертикальної структури управління. Крім того, у вертикальній структурі управління нижнім рівнем є рядові співробітники, які не мають широти повноважень і статусу, і ніхто їм не підкоряється. Вони становлять більшість в компанії і не мають влади, але впливають на результати діяльності підприємства. До них належать, наприклад, робітники на виробництві, продавці в магазинах, офіціанти в ресторанах тощо. Хоча вони не впливають на прийняття стратегічних рішень, вони мають значний вплив на практичне виконання завдань. Верхівкою ж вертикальної структури

є вельми обмежене число осіб, які мають найвищий статус і широту повноважень, такі як керівництво або голова компанії. На них покладена максимальна відповідальність за прийняття стратегічних рішень і контроль над усіма нижчими рівнями підприємства, і це призводить до великого навантаження. Між фундаментом і вершиною вертикальної структури розташовані проміжні ланки управління, такі як бригадири, керівники відділів, начальники підрозділів і вищі менеджери. Вони володіють як статусом, так і повноваженнями та впливають на якість і мотивацію нижніх рівнів структури. Кількість рівнів між фундаментом і вершиною визначає «висоту» ієрархії. Чим більше компанія, тим більше середніх рівнів і значніша «висота». Корпорації з високою ієрархією, як правило, мають більш формалізовану структуру зі стандартами і правилами, які регулюють функціонування підприємства. У таких компаніях керівництво не завжди має зв'язок із потребами споживачів через віддаленість від нижнього рівня підприємства [3].

Дослідження дозволяють виділити характеристиками вертикальної ієрархії: чітка ієрархія; централізоване прийняття рішень; однонаправленість інформації; структурованість та стабільність; обмежена самостійність співробітників; зменшена гнучкість; бюрократія; велика кількість рівнів управління; класична організаційна структура; послідовність та підконтрольність; збереження інституційних знань; спеціалізація ролей; підкреслення авторитету та лідерства; добре встановлені ролі та обов'язки; сувора необхідність контролю і стандартизації; можливість забезпечення стабільності та надійності; збереження корпоративних цінностей та культури; орієнтир на впровадження інновацій через призму більш детального підходу необхідності внесення змін в існуючу модель процесно-орієнтованого підприємства; більш повільне реагування на зміни в ринкових умовах порівняно з плоскою (горизонтальною) моделлю управління процесно-орієнтованого підприємства; самостійне виховання талановитого персоналу (визначення з місцем роботи та посадою, навчання, просування) тощо.

Гнучка ієрархія (також відома як «гнучка організаційна структура» або «адаптивна структура») в організаційній структурі управління підприємством є моделлю, яка відрізняється від традиційних вертикальної та плоскої ієрархій тим, що в ній менш суворо окреслені лінії командування та більше гнучкості у взаємодії між різними рівнями управління [15]. Головна ідея гнучкої ієрархії полягає в тому, щоб спростити бюрократію, збільшити ефективність та сприяти інноваціям в організації.

За думкою [15], адаптивні структури управління вирізняються гнучкістю і пристосованістю до мінливих зовнішніх факторів. Акцент спрямований на творчість та суттєвий аспект діяльності, що виходить за межі формальних правил і процедур. Виділяють, як правило, такі основні типи адаптивних організаційних структур управління: матричні, проектні, програмно-цільові та координаційні [6-7]. Особливості адаптивних структур управління проявляються в їхній готовності до роботи в нестабільних умовах, коли проблеми стають складними і їх неможливо розкласти на окремі елементи або розподілити між окремими фахівцями. У таких структурах співробітники повинні приймати рішення, виходячи з загального контексту

завдань та діяльності підприємства. Крім того, працівники взаємодіють як по горизонталі, так і по вертикалі, а це означає, що система сприяє співробітництву, обходячи ієрархічні обмеження. Саме в таких умовах заохочується ініціатива та творчий підхід до вирішення завдань [15].

Зазначена модель організаційної структури управління підходить для компаній, які прагнуть поєднувати переваги плоскої або вертикальної ієрархії з більшою гнучкістю та сприятливістю адаптації до змін. Вона стає підґрунтям для мотивації ініціативних співробітників та сприяє розвитку більшої інноваційної та ефективної організаційної культури. Гнучка ієрархія може бути прийнятною для організацій, які працюють у швидкозмінних галузях, де необхідна швидка адаптація та інновації. Однак важливо пам'ятати, що гнучка ієрархія вимагає певних культурних та організаційних змін для успішного впровадження.

Наші спостереження та власний досвід показують, що сучасний бізнес прагне бути максимально структурованим та послідовним, а тому і використовує вертикальну або, принаймні, з плоску ієрархію. Цей факт підтверджено бажанням власників бізнесів «максимально відійти від справ» і лише «отримувати плоди» від його діяльності та, при цьому, знайти ту «чарівну кнопку», натиснувши на яку один або декілька раз на добу всі поточні питання підлеглих будуть вирішені, а реальну «і тільки позитивну динаміку розвитку компанії буде виведено на екран». При цьому, власники також хотіли б максимально розуміти, що відбувається з їх бізнесом та контролювати його. А досягти цього можливо лише тільки при повному розумінні та точному налаштування чіткої та зрозумілої послідовності дій для вирішення максимальної кількості робочих та управлінських питань. Але динамічний прогресивний розвиток цифрових технологій, прогресуючі зміни в законодавчій базі з новими вимогами та інноваційність конкурентів не дають можливості виконати те єдине налаштування, постійно «збирати плоди» та, відпочиваючи, керувати бізнесом.

Співставлення наведених вище особливостей типів організаційних структур управління підприємством за процесно-орієнтованим підходом та впливом диджиталізації на їх вибір дозволила виділити ряд характеристик її позитивного впливу (табл. 1).

Таблиця 1

**Позитивний вплив диджиталізації на організаційну структуру управління підприємством**

Типи структур	Позитивні результати впливу диджиталізації
Горизонтальна (плоска) ієрархія	Плоский керівний шар Динамічні команди і проекти Зростання доступності інформації Гнучкість і мобільність Децентралізація прийняття рішень Спрощення комунікацій Самоорганізація Віртуальні робочі групи Аналітика та дані Зменшення бюрократії

Типи структур	Позитивні результати впливу диджиталізації
Вертикальна ієрархія	Вертикальний керівний шар Забезпечення прозорості Ефективність управління процесами Покращена комунікація Зростання гнучкості у прийнятті рішень Більша гнучкість у виборі робочих методів Зменшення бюрократії Автоматизація рутинних завдань Адаптація до змін Зменшення географічних обмежень Збільшення кількості доступних каналів зв'язку та розвиток інтернет-комунікацій Збільшена доступність інформації та швидкість доступу до інформації Дистанційна робота Системи управління відносинами з клієнтами (CRM) Аналіз продуктивності і результативності Забезпечення безпеки даних
Гнучка ієрархія	Вертикальний керівний шар Горизонтальний керівний шар Адаптивність Зростання продуктивності Постійне навчання і розвиток Постійне оновлення процесів Інновації та експерименти Збільшена масштабованість Відкритість для зовнішнього співробітництва

Складено авторами

Поряд з перевагами кожної з розглянутих структур управління підприємством, є сенс розглянути їх недоліки. Зокрема, плоска ієрархія підходить не для кожного типу організації та індустрії. Вона може бути ефективною для стартапів, інноваційних компаній та тих, хто шукає більшу гнучкість та швидкість у вирішенні проблем. Однак для більшості організацій або традиційних галузей вертикальна чи гнучка ієрархія може бути більш доцільною. Важливо враховувати специфіку бізнесу та конкретні потреби перед внесенням змін в організаційну структуру. Вертикальна ієрархія має обмеження, особливо в сучасному швидкозмінному бізнес-середовищі. У багатьох випадках організації шукають більш гнучкі та адаптивні моделі організаційного управління, які дозволять їм ефективніше реагувати на зміни. Діяльність багатьох підприємств, як правило, не є унікальною, але принципи керування, хоча і можна віднести до однієї з вищенаведених структур, не будуть ідеальними в багатьох випадках. Причиною тому є, як внутрішні фактори (вид діяльності, фінансові можливості, організаційні здібності тощо), так і зовнішні фактори, такі, як місце розташування, наявність та вартість робочої сили, законодавча база, наявність та купівельна спроможність клієнтів, логістична складова тощо. Тому деякі компанії

комбінують елементи вертикальної ієрархії з іншими моделями, такими як плоскі ієрархії або гнучкі мережеві структури чи за [16] – гібридні організаційні структури.

Занадниміркуванням, будь-який бізнес який прагне розвитку, незалежно від обраної моделі, має коригувати процесно-орієнтовану модель, залежно від впливу диджиталізації на їх вибір. Зокрема, цьому сприяє необхідність: автоматизації процесів та/або підвищення ступеня автоматизації; покращення оперативної ефективності; забезпечення спроможності адаптації к змінам; покращення взаємодії з клієнтами; збільшення доступності даних; інтеграції різних систем і даних; моніторингу та аналізу реального часу; гнучкості та швидкості внесення змін; підвищення ефективності рішень; зниження ризику та підвищення безпеки; підвищення якості продуктів і послуг; вдосконалення внутрішньої комунікації; зниження витрат; покращення відкритості та прозорості; оптимізації ланцюга постачання; розвитку нових бізнес-моделей; підвищення клієнтського досвіду; постійного вдосконалення тощо.

**Висновки.** Таким чином, можна дійти висновку, що диджиталізація стає необхідністю практично для сфер життєдіяльності, оскільки дозволяє підвищити ефективність, зручність і доступність багатьох процесів та послуг. Вона впливає на економіку, суспільство, бізнес і технологічний прогрес у всьому світі. Диджиталізації, що є невід’ємною частиною процесно-орієнтованих моделей, на сучасному етапі визначає темпи розвитку та трансформує спосіб життя, роботу та бізнес. Диджиталізація не лише змінює оточення, але й створює нові можливості для інноваційності та розвитку. Цифровізація трансформувала бізнес-ландшафт, виділивши моделі, спрямовані на процеси, як більш важливі порівняно з традиційними. Процесно-орієнтовані моделі, що базуються на використанні потужності інформаційно-комунікаційних технологій, даних та автоматизації для оптимізації операцій, покращення досвіду клієнта та зміцнення/підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації. По мірі того, як бізнеси продовжують розвиватися відповідно до умов диджиталізації, вибір та адаптація організаційних структур управління підприємством, орієнтованих на процеси, залишається ключовим стратегічним завданням для кожного суб’єкта господарювання.

Подальші дослідження будуть пов’язані з дослідженням ефективності структурних змін в процесно-орієнтованих моделях розвитку підприємств через диджиталізацію бізнесу.

### *Список використаних джерел*

1. Організаційна структура та її візуалізація. URL: <https://hurma.work/blog/organizacijna-struktura-ta-yiyi-vizualizacziya/>
2. 10 типів організаційних структур компаній. URL: <https://worksection.com/ua/blog/10-types-of-organizational-structures-for-companies.html>
3. Як організувати структуру підприємства: актуальні види і формати. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/yak-organizuvati-strukturu-pidpriyemstva-aktualni-vidi-i-formati>

4. Дорошенко М.П., Вороніна В.Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2019. Т. 30(69), № 5(1). С. 52-56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2019\\_30%2869%29\\_5%281%29\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30%2869%29_5%281%29_12)
5. Кудінова М.М., Рибалка А.С., Чубач О.Р. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Випуск 3(14). С. 199-205. URL: [https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/14\\_2018/36.pdf](https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/14_2018/36.pdf)
6. Гуторов О.І., Гуторова О.О. Побудова організації та основні типи організаційних структур управління. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. 2018. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau\\_ekon\\_2018\\_4\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2018_4_20)
7. Леонов О., Леонова Т. Теорія організації та організаційні структури сучасного корпоративного управління. *Економіка та суспільство*. 2023. №54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2718/2633>
8. Рябцев В., Чимшит С. Організаційна структура управління центром корпоративного партнерства з урахуванням принципів сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-119>
9. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
10. Кулакова С.Ю., Журавель Є.І. Теоретичні аспекти побудови оптимальної організаційної структури управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3502>
11. Воронкова В.Г., Нікітенко В.О. Філософія цифрової людини і цифрового суспільства: теорія і практика: монографія. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2022. 460 с.
12. Моїсеєнко Т.Є. Особливості побудови організаційних структур у процесно-орієнтованих організаціях. *Вісник Національного авіаційного університету*. 2013. № 3. URL: <https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/SR/issue/view/344>
13. Наливайко Т. Еволюційна детермінація організаційних структур управління. *Економічний дискурс*. 2021. №1(4). С. 64-74. URL: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/234442>
14. Щербина О.В. Від ієрархії до холакратії: еволюційна чи революційна зміна принципів управління. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф., 19-20 квітня 2018 р. К.: КНЕУ, 2018. 503 с. С. 141-145.
15. Ващенко О.П. Теорія та практика побудови організаційних систем управління. Київ: Держ. ун-т телекомунікацій, 2017. 112 с.
16. Чорна Л.О. Сучасна парадигма побудови ефективних організаційних структур управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2014. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3705>

## References

1. Orhanizatsiyna struktura ta yiyi vizualizatsiya [Organizational structure and its visualization]. URL: <https://hurma.work/blog/organizacziyna-struktura-ta-yiyi-vizualizacziya/> (Accessed 22 October 2024) (in Ukrainian).

2. 10 typiv orhanizatsiynykh struktur kompaniy [10 types of organizational structures of companies]. URL: <https://worksection.com/ua/blog/10-types-of-organizational-structures-for-companies.html> (Accessed 22 October 2024) (in Ukrainian).

3. Yak orhanizuvaty strukturu pidpryyemstva: aktual'ni vydy i formaty [How to organize the structure of the enterprise: current types and formats]. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/yak-organizuvati-strukturu-pidpryyemstva-aktualni-vidi-i-formaty> (Accessed 22 October 2024) (in Ukrainian).

4. Doroshenko, M.P., Voronina, V.L. (2019). *Orhanizatsiyna struktura upravlinnya: sutnist' ta klasyfikatsiya* [Organizational management structure: essence and classification]. *Vcheni zapysky Tavriys'koho natsional'noho universytetu imeni V.I. Vernadskoho*. [Scientific notes of the National university of Tavri named after V. I. Vernadskyi], volumen 30(69), no 5(1), pp. 52-56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2019\\_30%2869%29\\_5%281%29\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30%2869%29_5%281%29_12) (Accessed 23 October 2024) (in Ukrainian).

5. Kudinova, M.M., Rybalka, A.S., Chubach, O.R. (2018). *Pidvyshchennya efektyvnosti upravlinnya pidpryyemstvom shlyakhom udoskonalennya orhanizatsiynoyi struktury* [Increasing the efficiency of enterprise management by improving the organizational structure]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya* [Eastern Europe: Economy, Business and Management], no 3(14), pp. 199-205. URL: [https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/14\\_2018/36.pdf](https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/14_2018/36.pdf) (Accessed 23 October 2024) (in Ukrainian).

6. Gutorov, O.I., Gutorova, O.O. (2018). *Pobudova orhanizatsiyi ta osnovni typy orhanizatsiynykh struktur upravlinnya* [Organizational structure and main types of organizational management structures]. *Visnyk KHNAU im. V.V. Dokuchayeva*. [Bulletin of the KHNAU named after V.V. Dokuchaev]. Issue 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau\\_ekon\\_2018\\_4\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2018_4_20) (Accessed 24 October 2024) (in Ukrainian).

7. Leonov, O., Leonova, T. (2023). *Teoriya orhanizatsiyi ta orhanizatsiyni struktury suchasnoho korporatyvnoho upravlinnya* [Theory of organization and organizational structures of modern corporate management]. *Ekonomika ta suspilstvo*. [Economy and society]. Issue 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2718/2633> (Accessed 24 October 2024) (in Ukrainian).

8. Ryabtsev, V., Chimshit, S. (2024). *Orhanizatsiyna struktura upravlinnya tsentrom korporatyvnoho partnerstva z urakhuvannyam pryntsyypiv staloho rozvytku* [Organizational structure of the management of the corporate partnership center taking into account the principles of sustainable development]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society]. Issue 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-119> (Accessed 24 October 2024) (in Ukrainian).

9. Official site of the State Statistics Service of Ukraine. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 24 October 2024)

10. Kulakova, S.Yu., Zhuravel, E.I. (2014). *Teoretychni aspekty pobudovy optymal'noyi orhanizatsiynoyi struktury upravlinnya pidpryyemstvom* [Theoretical aspects of building an optimal organizational structure of enterprise management]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy]. Issue 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3502> (Accessed 24 October 2024) (in Ukrainian).

11. Voronkova, V.G., Nikitenko, V.O. (2022). *Filosofiya tsyfrovoyi lyudyny i tsyfrovoho suspil'stva: teoriya i praktyka: monohrafiya* [Philosophy of digital man and digital society: theory and practice: monograph]. Zaporizhzhia: «Helvetika» Publishing Domus, 460 p. (in Ukrainian).



12. Moiseyenko, T.E. (2013). *Osoblyvosti pobudovy orhanizatsiynykh struktur u protsesno-oriyentovanykh orhanizatsiy* [Peculiarities of building organizational structures in process-oriented organizations]. *Bulletin of the National Aviation University*. Issue 3. URL: <https://jrnل.nau.edu.ua/index.php/SR/issue/view/344> (Accessed 25 October 2024) (in Ukrainian).

13. Nalyvaiko, T. (2021). *Evolyutsiyna determinatsiya orhanizatsiynykh struktur upravlinnya* [Evolutionary determination of organizational management structures]. *Ekonomichnyy dyskurs* [Economic discourse], no 1(4), pp. 64-74. URL: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/234442> (Accessed 25 October 2024) (in Ukrainian).

14. Shcherbina, O.V. (2018). *Vid iyerarkhiyi do kholakratsiyi: evolyutsiyna chy revolyutsiyna zmina pryntsyypiv upravlinnya* [From hierarchy to holacracy: evolutionary or revolutionary change in management principles]. *Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu* [Strategic imperatives of modern management]: Proc. 4th Int. Conf., Kyiv, pp. 141-145 (in Ukrainian).

15. Vashchenko, O.P. (2017). *Teoriya ta praktyka pobudovy orhanizatsiynykh system upravlinnya* [Theory and practice of building organizational management systems]. Kyiv. Civitas Universitas Telecommunicationum, 112 p. (in Ukrainian).

16. Chorna, L.O. (2014). *Suchasna paradyhma pobudovy efektyvnykh orhanizatsiynykh struktur upravlinnya pidpryyemstvom* [The modern paradigm of building effective organizational structures of enterprise management]. *Efektyvna ekonomika* [Efficient economy]. Issue 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3705> (Accessed 25 October 2024) (in Ukrainian).

## STRUCTURE OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE ENTERPRISE ACCORDING TO A PROCESS-ORIENTED APPROACH IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

*Viktor V. Buleichenko*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: [bulvictor2@gmail.com](mailto:bulvictor2@gmail.com)

*Valentyna A. Pavlova*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: [pavlova@duan.edu.ua](mailto:pavlova@duan.edu.ua)

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2024-2-37-1>

**Key words:** *organizational structure, enterprise, management, process-oriented approach, digitization, hierarchy*

**JEL classification:** *F02, F13, F15, F21*

The article examines the features of choosing and building modern organizational structures of enterprise management. On the basis of the systematization of modern concepts of the formation of types of organizational structures of enterprise management, the most acceptable structures according to the process-oriented models of enterprise development and the influence on the choice of digitalization of the main activity processes were selected. It was established that the formation of organizational management structures should be considered through the prism of horizontal (flat), vertical and flexible hierarchies.

Trends in the use of information and communication technologies at enterprises have been studied regarding the possibilities of digitalization and its impact on economic development.

The degree of access of domestic enterprises to the Internet and the use of fixed access to it, as well as the share of employed workers who have access to the Internet of hired specialists for whom information and communication technologies are the main job, are analyzed.

The peculiarities of the flat hierarchy are considered and its main characteristics are highlighted. In Ukraine, the openness of information about the company's activities is quite limited for employees, and therefore the introduction of holacracy, which is acceptable for small and medium-sized enterprises in the service sector, is promising in the future. It was established that the vertical hierarchy in the organizational structure of enterprise management is a typical and traditional model of management, the advantages and disadvantages of the structure were determined. The concentration of power in the owner is one of the main characteristics of a vertical management structure, so owners usually choose this type of enterprise management structure. The characteristics of the vertical hierarchy are highlighted. A flexible hierarchy positioned as an adaptive structure, characterized by greater flexibility in the interaction between different levels of management, is singled out as a modern organizational structure. The main types of adaptive organizational management structures are matrix, project, program-target and coordination.

The peculiarities of the types of organizational structures of enterprise management according to the process-oriented approach are compared and a number of characteristics of the positive influence of digitalization on their choice are highlighted. Demonstrably positive results of the impact of digitalization on the horizontal, vertical and flexible organizational structure of enterprise management.

The shortcomings of flat, vertical and flexible hierarchies were studied and it was proved that in order to ensure the dynamic and progressive development of business entities, it is expedient to combine elements of different structures.

*Одержано 16.10.2024.*

УДК 339.9(597)=811.111

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2024-2-37-2>

**DINH THU HA**

*MA, Faculty of Political Economics,  
Academy of Journalism and Communication, Hanoi (Vietnam)*  
<https://orcid.org/0009-0008-9808-8325>

**PHAN MINH DUC**

*PhD (Economics), Associate Professor,  
Department of International Cooperation,  
Academy of Journalism and Communication, Hanoi (Vietnam)*  
<https://orcid.org/0000-0003-3662-4889>

**BUI THI TIEN**

*PhD (Economics), Faculty of Political Economics,  
Academy of Journalism and Communication, Hanoi (Vietnam)*  
<https://orcid.org/0009-0005-0852-1454>

## **NAVIGATING ENERGY TRANSITION: VIETNAM'S PATH TO SUSTAINABILITY AND IMPLICATIONS FOR UKRAINE**

Vietnam has achieved significant milestones in its energy transition, characterized by ambitious renewable energy targets and robust policies aimed at reducing carbon emissions. This paper delves into Vietnam's strategic approach, progress, and the challenges faced in its journey towards a sustainable energy future. By analyzing the diversification of energy sources, modernization of infrastructure, and development of a carbon market, the paper underscores Vietnam's efforts to balance energy security, sustainability, and economic resilience. The study highlights the critical role of comprehensive policy frameworks, technological advancements, and substantial investments in renewable energy. Vietnam's experience serves as a valuable model for Ukraine, offering insights into effective energy transition strategies amidst unique geopolitical and economic challenges. The findings suggest that Vietnam's approach, which integrates policy shifts, infrastructure upgrades, and economic adaptations, can provide a blueprint for Ukraine to achieve its own sustainable energy goals. This paper aims to contribute to the broader discourse on global energy transitions, emphasizing the importance of aligning national strategies with international climate commitments to foster a resilient and low-carbon energy future.

**Keywords:** *Energy Transition, Renewable Energy, Vietnam, Ukraine, Energy Policy, Carbon Market, Infrastructure Modernization*

**JEL classification:** *O14, O33, O44*

В'єтнам досяг значних успіхів у своєму енергетичному переході, який характеризується амбітними цілями щодо використання відновлюваної енергії та жорсткою політикою, спрямованою на скорочення викидів вуглецю. У цьому дослідженні розглядається стратегічний підхід В'єтнаму, прогрес і виклики, з якими він зіткнувся на шляху до сталого енергетичного майбутнього. Аналізуючи диверсифікацію джерел енергії, модернізацію інфраструктури та розвиток вуглецевого ринку, стаття підкреслює зусилля В'єтнаму збалансувати енергетичну безпеку та економічну стійкість. Дослідження підкреслює вирішальну роль комплексної політики, технологічного прогресу та значних інвестицій у відновлювані джерела енергії. Досвід В'єтнаму є цінною моделлю для України, пропонуючи розуміння ефективних стратегій енергетичного переходу в умовах унікальних геополітичних та економічних викликів. Отримані результати свідчать про те, що підхід В'єтнаму, який поєднує зміни в політиці, модернізацію інфраструктури та економічну адаптацію, може стати основою для досягнення Україною її власних цілей сталої енергетики. Ця стаття має на меті зробити внесок у ширший дискурс щодо глобальних енергетичних переходів, наголошуючи на важливості узгодження національних стратегій із міжнародними кліматичними зобов'язаннями для сприяння стійкому та низьковуглецевому енергетичному майбутньому.

**Ключові слова:** *енергетичний перехід, відновлювана енергетика, В'єтнам, Україна, енергетична політика, вуглецевий ринок, модернізація інфраструктури*

**JEL classification:** *O14, O33, O44*

## 1. Introduction

The concept of Energy Transition refers to the global shift from fossil fuel-based energy systems to sustainable, low-carbon energy alternatives, a transformation critical for addressing climate change and achieving international climate targets such as those outlined in the Paris Agreement. The International Renewable Energy Agency (IRENA) defines energy transition as the systematic move toward a sustainable energy future driven by large-scale renewable energy adoption, enhanced energy efficiency, and innovations in electrification and green hydrogen. These strategies aim to achieve net-zero carbon emissions by mid-century, marking a significant transformation across sectors [7,8].

This transition is not only an environmental necessity but a multidimensional process involving policy shifts, infrastructure upgrades, and economic adaptations. The International Energy Agency (IEA) underscores the importance of a gradual phase-out of fossil fuels coupled with widespread renewable energy deployment to limit global warming within 1.5°C of pre-industrial levels [5]. Similarly, the World Economic Forum (WEF) emphasizes that an effective energy transition requires a balanced approach addressing energy security, affordability, and sustainability to ensure a resilient and equitable transition [23].

In Southeast Asia, Vietnam exemplifies a proactive approach to energy transition, with ambitious goals for renewable energy development outlined in its newest National Power Development Plan for the 2021-2030 Period, with a Vision to 2050 (so called Power Development Plan 8 (PDP8)) and its commitment to net-zero emissions by 2050. By analyzing Vietnam's strategies and identifying its achievements and challenges, this paper aims to extract valuable lessons for Ukraine as it navigates its own energy transition amidst unique geopolitical and economic challenges. Understanding these

insights will enable Ukraine to adopt sustainable energy policies that balance energy security, affordability, and environmental impact effectively.

## **2. Research Methodology**

This paper employs a qualitative research approach, utilizing secondary data analysis to examine Vietnam's energy transition strategies and draw parallels for Ukraine. Data were collected from governmental reports, policy documents, publications from international organizations such as IRENA, IEA, the World Economic Forum and dataset from Our World in Data. Key Vietnamese policies, including Vietnam's National Master Plan for Energy, the Power Development Plan 8, were analyzed to understand the country's energy goals, infrastructure plans, and carbon reduction strategies. This approach highlights Vietnam's progress, challenges, and policy frameworks, illustrating a multi-aspect picture of its transition toward a sustainable energy future.

## **3. Results of Research on Energy Transition in Vietnam**

### **3.1. Goals and Strategic Approach of Vietnam in Energy Transition**

#### **- Overarching goals:**

Vietnam has set ambitious goals within its national energy master plan, national power development plan, and other national climate and energy strategies. These key action plans and broader climate commitments establish a roadmap to achieve sustainable energy and climate targets by 2050. At the highest level, Vietnam is committed to two overarching goals in its energy transition.

The first is to *achieve net-zero emissions by 2050*, a commitment made at COP26 and later formalized in Vietnam's 2022 National Climate Change Strategy. This goal aligns with global efforts to limit temperature rise to 1.5°C [4], positioning Vietnam as a leader in climate responsibility while supporting long-term economic resilience. Meeting this objective requires reducing reliance on coal and other fossil fuels, thereby creating a foundational shift toward a clean energy economy that addresses both climate challenges and economic growth imperatives [20].

Equally important, Vietnam places strong emphasis on *energy security*. Ensuring energy security is the foundation for Vietnam to maintain sustainable and stable development, meeting socio-economic demands. This is a fundamental aspect of any nation's energy policy, particularly during the transition to renewable energy, as it helps Vietnam reduce reliance on imported energy and achieve long-term energy independence. The focus on national energy security is directed towards diversifying energy sources and establishing a resilient and sustainable energy system capable of supporting the country's economic development and defense needs [21]. Additionally, Vietnam values international cooperation as a means to bring advanced technologies, enhance knowledge sharing, and strengthen resilience in the face of global energy challenges [3].

#### **- Intermediate targets**

To accomplish its overarching goals, Vietnam has identified several intermediate targets that are essential for a successful energy transition. One key priority is *diversifying energy sources with an emphasis on expanding renewable energy*, particularly solar and wind, while also supporting the sustainable development of natural gas and biomass [21]. Vietnam's favorable natural

conditions, especially in the central and southern regions, position the country well to harness these resources. The projected energy mix for 2050 reflects a substantial shift away from coal, highlighting renewable energy as a central pillar of Vietnam's long-term strategy [14].

In parallel, Vietnam recognizes the importance of *developing smart and flexible energy infrastructure* to optimize energy storage and management, accommodate a higher share of renewable energy sources [21]. Efforts to modernize the national grid, including investments in Battery Energy Storage Systems (BESS) and various grid improvements, are crucial to managing the variability of renewable sources and ensuring stable integration into the energy system [21]. These enhancements lay the groundwork for reliable and efficient energy supply.

*Building a self-reliant clean energy industry ecosystem* is another critical step in the journey toward energy transition. By fostering local production of renewable energy technologies such as solar panels and wind turbines, Vietnam aims to reduce reliance on imported technology, encourage investment in clean energy, and position itself as a regional leader in sustainable industrial growth [21]. This self-reliance strengthens Vietnam's capacity to sustain its energy transition over the long term.

Moreover, Vietnam is working to *establish a carbon market* as part of its emissions reduction strategy. This plan includes developing a domestic carbon credit trading system, designed to incentivize businesses to reduce greenhouse gas emissions by monetizing their carbon reductions. The carbon market not only creates financial incentives for clean energy activities, but also aligns Vietnam with global sustainability standards. The long-term vision is to integrate Vietnam's carbon market with international trading platforms, thereby facilitating Vietnam's journey toward achieving net-zero emissions by 2050 [2].

Finally, *promoting energy conservation and efficiency* remains a focus in Vietnam's strategy, as the government strives to minimize energy losses and optimize usage across all socio-economic sectors [19]. Initiatives to encourage the adoption of energy-efficient technologies, particularly in high-demand urban areas, are intended to lower overall energy consumption and enhance output efficiency in industrial, residential, and commercial sectors. These conservation measures support a balanced energy demand, contributing to substantial reductions in greenhouse gas emissions.

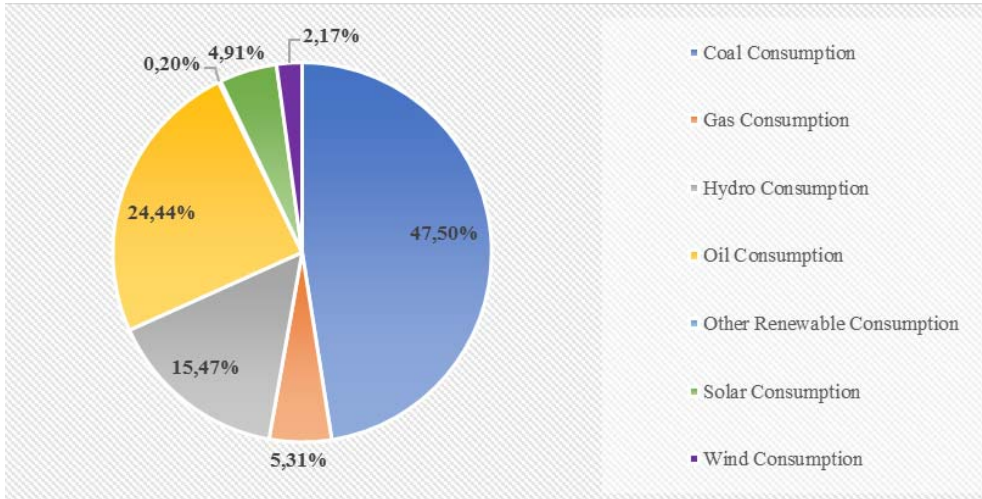
Vietnam's energy transition strategy reflects a comprehensive approach, balancing economic growth with environmental sustainability. By focusing on both overarching and intermediate targets, Vietnam is laying the foundation for a self-reliant, resilient, low-carbon energy future that aligns with its global climate commitments and sustainable development objectives.

## **3.2. Current Status of Vietnam's Energy Transition**

### **3.2.1. Vietnam's Energy Mix: Early Shifts Towards Renewables Amidst Fossil Fuel Dependence**

Over the past 20 years, Vietnam's energy consumption has surged from 285 TWh in 2003 to 1,359 TWh in 2023 [11]. The energy consumption growth rate in 2023 reached 9.24% compared to the previous year. To meet this expanding energy demand, Vietnam has developed a diversified energy portfolio encompassing fossil fuels (coal, oil, and natural gas), hydropower, and renewable sources like wind, solar, and biomass.

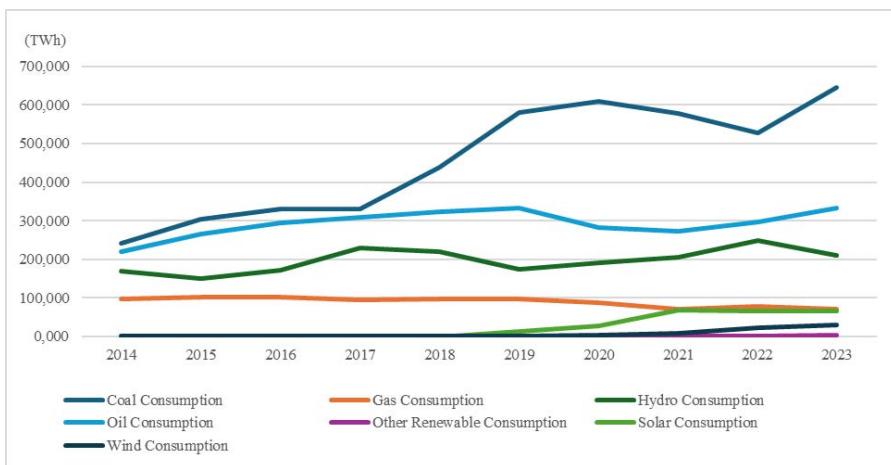
Analyzing Vietnam’s current energy mix reveals that coal remains the dominant energy source, comprising 47.5% of total consumption in 2023 (Figure 1). Oil follows at 24.44%, with natural gas at 5.31%. Together, these three fossil fuels underscore Vietnam’s substantial reliance on non-renewable resources.



**Fig. 1. Vietnam’s Energy Consumption Breakdown in 2023**

Source: Compiled by the authors using data sourced from [11]

Over the past decade, fossil fuel consumption has shown a steady upward trend, particularly coal (Figure 2). In 2023, coal consumption reached approximately 645.36 TWh, marking a 22.19% increase over the previous year. This growth outpaced the overall energy sector’s 9.24% increase, reflecting Vietnam’s continued reliance on coal. Electricity generation from coal has also risen, achieving 125.74 TWh in 2023 [11].



**Fig. 2: Trends in Vietnam’s Energy Consumption by Source (2014-2023)**

Source: Compiled by the authors using data sourced from [11].

Coal production remains crucial in Vietnam's mining industry, providing an ever-growing supply to meet rising domestic demand [10] and emphasizing coal's enduring role in Vietnam's energy landscape.

This reliance on coal, however, aligns with Vietnam's plan to phase out coal entirely by 2050 through decommissioning or fuel transitions. In the interim, coal is projected to retain a high share in the power sector, peaking around 2030, before gradually being replaced and completely phased out by 2050 [21]. After 2030, Vietnam will cease the development of new coal-fired power plants. Existing plants over 20 years old will transition to biomass or ammonia, while those exceeding 40 years that cannot convert to alternative fuels will be decommissioned [24].

Within the national energy structure, hydropower remains the largest renewable source, contributing 15.47%, while wind and solar account for 4.91% and 2.17%, respectively (Figure 1). Although these shares are smaller, wind and solar have seen notable growth since 2019, reflecting Vietnam's commitment to expanding renewable energy to gradually reduce fossil fuel dependence.

Vietnam's installed renewable capacity has grown remarkably, from 10,241 MW in 2011 to 46,012 MW in 2023, spurred by favorable policies and investment incentives beginning in 2019. By 2023, Vietnam has the highest renewable capacity in Southeast Asia and ranks fourth in Asia, trailing only China, India, and Japan [9].

The rapid growth in renewable energy since 2019, driven primarily by solar and wind, demonstrates a shift in Vietnam's energy strategy (Table 1). While hydropower has long been a backbone of the nation's electricity generation, supporting economic growth with affordable power, its development potential has largely been exhausted. As a result, hydropower's share in Vietnam's energy mix, and particularly in the renewable sector, is declining. From 2014 to 2018, hydropower represented over 90% of the renewable mix; however, with the expansion of other renewables, its share dropped to 49.2% by 2023, and the total installed capacity of hydropower is projected to fall below 10% by 2050. Solar power has risen significantly, reaching 17,077 MW by 2023, comprising 37.11% of total renewable capacity. Wind power has also expanded considerably, achieving 5,888 MW in 2023, which is 12.8% of the renewable capacity. Biomass energy has seen relatively modest growth, maintaining a minor share of less than 2% throughout this period.

Table 1

Vietnam's Renewable Energy Capacity by Source

Year	Hydropower		Wind energy		Solar energy		Bioenergy		Total renewable energy (MW)
	MW	%	MW	%	MW	%	MW	%	
2014	5,745	98.41	53	0.33	5	0.03	195	1.22	15,999
2015	6,628	97.87	136	0.80	5	0.03	220	1.29	16,990
2016	7,849	97.69	160	0.88	5	0.03	256	1.40	18,271
2017	7,809	97.34	205	1.12	8	0.04	274	1.50	18,296
2018	7,989	96.13	237	1.27	105	0.56	382	2.04	18,713
2019	0,326	77.93	375	1.44	4,994	19.15	389	1.49	26,084
2020	20,817	54.23	518	1.35	16,661	43.40	390	1.02	38,386
2021	21,847	50.81	4,118	9.58	16,661	38.75	373	0.87	43,000
2022	22,535	50.42	5,065	11.33	16,698	37.36	393	0.88	44,691
2023	22,639	49.20	5,888	12.80	17,077	37.11	408	0.89	46,012

Source: Compiled by the authors using data sourced from [9]



These shifts illustrate Vietnam's transition from reliance on hydropower to a more diversified renewable energy mix, aligning with its goals for carbon reduction and energy security. The rapid expansion of solar and wind power underscores Vietnam's commitment to sustainably meeting rising energy demands. Although overall growth has recently slowed, the country remains on track to achieve its target of 67.5% - 71.5% renewable energy in the power mix by 2050 [21]. To reach its 2030 carbon emissions peak target, an additional 56 GW of renewable capacity—split between 39 GW of solar and 17 GW of wind—is necessary [15]. This transition is critical for reducing Vietnam's reliance on energy imports and securing a sustainable energy supply in line with its net-zero emissions objectives.

### **3.2.2. Vietnam's infrastructure overhaul toward a resilient, low-carbon energy system**

Vietnam's energy infrastructure faces critical challenges in supporting its ambitious energy transition. The current grid, primarily designed for stable power sources like coal and hydropower, struggles to integrate variable renewables such as solar and wind. As renewable capacity expands, grid congestion and curtailment issues have become frequent [10]. In response, a new 500 kV transmission line has boosted transmission capacity from the South to the North by approximately 2,500 MW. Efforts are also underway to modernize and synchronize the grid, with a focus on integrating renewable energy sources to stabilize supply and meet the country's expanding needs [15].

Moreover, the country's energy storage infrastructure remains significantly underdeveloped. With minimal battery energy storage systems (BESS), Vietnam lacks the ability to balance renewable energy supply and demand effectively, leaving the grid vulnerable to fluctuations. The IEA underscores that large-scale energy storage investments are essential for ensuring grid stability as renewable contributions grow [6].

In addition to storage challenges, Vietnam's shift from coal to liquefied natural gas (LNG) as a transitional fuel brings new infrastructure demands. While PetroVietnam recently established the country's first LNG import terminal [13], meeting projected demand will require further investments in LNG terminals, storage, and pipelines, especially in high-consumption regions like the south [17].

Lastly, offshore wind presents a promising renewable resource but requires extensive infrastructure, including subsea cables and strengthened grid connections for long-distance, high-voltage transmission. PDP8 highlights the need for international collaboration and expertise to build and connect these offshore facilities efficiently.

### **3.2.3. The Early Development of the Carbon Market in Vietnam**

Vietnam is actively developing a carbon market to support its energy transition goals and achieve net-zero emissions by 2050. Under Decree 06/2022/ND-CP, the government has outlined a roadmap for establishing a domestic carbon market, including piloting a mechanism for greenhouse gas emission quota trading and carbon credits from 2025, with the official launch of a carbon credit exchange planned for 2028 [17]. The objective is to create a market mechanism that incentivizes businesses to reduce emissions and invest in clean energy.

Currently, Vietnam participates in international carbon credit mechanisms such as the Clean Development Mechanism (CDM) and the Joint Crediting

Mechanism (JCM), with numerous projects implemented in renewable energy and energy efficiency sectors [1]. Through these projects, Vietnam has generated a significant amount of carbon credits, contributing to global emissions reductions while generating financial revenue from selling these credits.

Despite its potential, the domestic carbon market is still in its formative stage and requires further development of regulatory frameworks and management mechanisms to ensure transparency and effectiveness. Vietnam also faces challenges in terms of technical capacity and resources to manage and operate a carbon market efficiently. Building the infrastructure and capacity for the carbon market will help Vietnam attract international investment, drive the energy transition, and reduce greenhouse gas emissions.

#### **4. Discussion on Insights for Ukraine's Energy Transition**

Vietnam's experience with energy transition provides several valuable insights for Ukraine as it embarks on its own path toward a sustainable energy future. Vietnam's approach has been characterized by clear and comprehensive policies, aligning national goals with international climate commitments. Notably, initiatives like the Power Development Plan 8 set out specific targets for renewable energy expansion and emissions reduction, creating a roadmap that supports both energy independence and environmental sustainability. For Ukraine, a similar policy framework could help build investor confidence, foster predictable growth in the renewable sector, and reduce reliance on imported fuels.

Vietnam has also shown the importance of prioritizing infrastructure that supports renewable energy integration. Investments in grid modernization and energy storage systems, for instance, enable a stable, flexible energy network capable of accommodating the variability inherent in solar and wind power. By investing in grid adaptability and exploring alternative fuels, such as biomass for older coal plants, Ukraine could bolster its capacity to integrate renewables efficiently while maintaining energy stability during the transition phase.

Financially, Vietnam's development of a carbon market provides an effective model for incentivizing emissions reduction and attracting private investment. By monetizing carbon reductions, Vietnam has not only fostered business engagement but also aligned corporate interests with its climate goals. Introducing a similar carbon market in Ukraine could drive renewable energy investment, create new revenue streams, and enable integration with broader European Union energy standards, ultimately fostering economic resilience within the clean energy sector.

Finally, Vietnam's focus on energy security—minimizing dependency on energy imports while diversifying its sources—offers a strategic advantage relevant to Ukraine's geopolitical context. By fostering energy efficiency and promoting conservation measures, Vietnam has reduced overall demand, further reinforcing its resilience. Ukraine, by prioritizing these areas, could increase its energy autonomy, stability, and resilience in the face of supply vulnerabilities. In sum, Vietnam's comprehensive energy transition efforts provide a practical framework that Ukraine can adapt to its unique circumstances, setting the stage for a sustainable and resilient energy future.

## 5. Conclusion

Vietnam's journey towards a low-carbon energy future underscores the importance of comprehensive policy planning, strategic investments in infrastructure, and innovative financing models. By focusing on renewable energy expansion, grid modernization, and the establishment of a carbon market, Vietnam has laid a solid foundation for achieving its net-zero targets by 2050. For Ukraine, Vietnam's experience offers valuable insights on aligning energy security with sustainability, balancing short-term economic needs with long-term climate goals. Adapting these strategies could support Ukraine in building a resilient energy system, enhancing its independence, and fostering economic growth through clean energy innovation. Together, these efforts illustrate a shared global commitment to sustainable development and energy transformation.

## References

1. Vietnam Ministry of Industry and Trade. (2022). Developing a Project for Establishing a Carbon Market. Retrieved from: <https://moit.gov.vn/phat-trien-ben-vung/xay-dung-de-an-thanh-lap-thi-truong-carbon.html>
2. Anh Le. (2023). Developing a carbon market will be the key to a successful green transition. Vietnam Government e-Portal. Retrieved from: <https://baochinphu.vn/phat-trien-thi-truong-carbon-se-la-chia-khoa-cho-chuyen-doi-xanh-thanh-cong-102231124092352089.htm>
3. European Commission. (2022, December). Political Declaration on establishing the Just Energy Transition Partnership with Viet Nam. in Brussels. Retrieved from: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/statement\\_22\\_7724/STATEMENT\\_22\\_7724\\_EN.pdf](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/statement_22_7724/STATEMENT_22_7724_EN.pdf)
4. IEA. (2023). Net Zero Roadmap: A Global Pathway to Keep the 1.5 °C Goal in Reach (2023 Update). Retrieved from: [https://iea.blob.core.windows.net/assets/9a698da4-4002-4e53-8ef3-631d8971bf84/NetZeroRoadmap\\_AGlobalPathwaytoKeepthe1.5CGoalinReach-2023Update.pdf](https://iea.blob.core.windows.net/assets/9a698da4-4002-4e53-8ef3-631d8971bf84/NetZeroRoadmap_AGlobalPathwaytoKeepthe1.5CGoalinReach-2023Update.pdf)
5. IEA. (2023). The path to limiting global warming to 1.5 °C has narrowed, but clean energy growth is keeping it open. Retrieved from: <https://www.iea.org/news/the-path-to-limiting-global-warming-to-1-5-c-has-narrowed-but-clean-energy-growth-is-keeping-it-open>
6. IEA. (2024). Southeast Asia Energy Outlook 2024. Retrieved from: <https://iea.blob.core.windows.net/assets/ac357b64-0020-421c-98d7-f5c468dadbf/SoutheastAsiaEnergyOutlook2024.pdf>
7. IRENA. (2021). World Energy Transitions Outlook: 1.5°C Pathway (Preview). Abu Dhabi: International Renewable Energy Agency. Retrieved from: [https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2021/March/IRENA\\_World\\_Energy\\_Transitions\\_Outlook\\_2021.pdf](https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2021/March/IRENA_World_Energy_Transitions_Outlook_2021.pdf)
8. IRENA. (2023). World Energy Transitions Outlook 2023. International Renewable Energy Agency. Retrieved from: <https://www.irena.org/Digital-Report/World-Energy-Transitions-Outlook-2023>
9. IRENA. (2024). Renewable Capacity Statistics 2024. International Renewable Energy Agency. Retrieved from: [https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2024/Mar/IRENA\\_RE\\_Capacity\\_Statistics\\_2024.pdf](https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2024/Mar/IRENA_RE_Capacity_Statistics_2024.pdf)

10. Minh-Ngoc Nguyen. (2023). Energy sector in Vietnam - statistics and facts. Retrieved from: <https://www.statista.com/topics/8530/energy-sector-in-vietnam/>
11. Our World in Data. (2023). Data on energy. Retrieved from: <https://github.com/owid/energy-data>
12. Our World in Data. (2023). Vietnam's Primary energy consumption. Retrieved from: <https://ourworldindata.org/energy#country-profiles>
13. PetroVietnam. (2024). PV GAS is committed to advancing LNG development with a focus on efficiency and sustainability. Retrieved from: <https://www.pvn.vn/Pages/detail.aspx?NewsID=eca1f99b-8c68-4fbe-85dd-a50a8a62ada3>
14. PwC Vietnam. (2023). Vietnam's Eighth National Power Development Plan (PDP VIII): Insights and key considerations for investors. Retrieved from: <https://www.pwc.com/vn/en/publications/2023/230803-pdp8-insights.pdf>
15. Vietnam Electricity. (2024). Prime Minister Pham Minh Chinh: Vietnam would not experience power shortage. Retrieved from: <https://en.evn.com.vn/d6/news/Prime-Minister-Pham-Minh-Chinh-Vietnam-would-not-experience-power-shortage-66-163-4191.aspx>
16. Vietnam Electricity. (2024). Vietnam Energy Outlook Report 2024 launched. Retrieved from: <https://en.evn.com.vn/d6/news/Vietnam-Energy-Outlook-Report-2024-launched-66-163-4167.aspx>
17. Vietnam Ministry of Industry and Trade. (2023). Inauguration of Vietnam's largest LNG port facility. Retrieved from: <https://moit.gov.vn/tin-tuc/phat-trien-nang-luong/khanh-thanh-kho-cang-lng-lon-nhat-tai-viet-nam.html>
18. Vietnam Ministry of Industry and Trade. (2023). The carbon credit exchange is scheduled to be officially operational by 2028. Retrieved from: <https://moit.gov.vn/bao-ve-moi-truong/den-nam-2028-se-van-hanh-chinh-thuc-san-giao-dich-tin-chi-carbon.html>
19. Vietnam Prime Minister. (2019). Decision No. 280/QĐ-TTg: Approval of the National Program on Energy Conservation and Efficiency for the 2021-2030 Period. Retrieved from: [https://datafiles.chinhphu.vn/cpp/files/vbpq/2019/03/280\\_signed.pdf](https://datafiles.chinhphu.vn/cpp/files/vbpq/2019/03/280_signed.pdf)
20. Vietnam Prime Minister. (2022). Decision No. 896/QĐ-TTg: Approval of the National Climate Change Strategy to 2050. Retrieved from: [https://datafiles.chinhphu.vn/cpp/files/vbpq/2022/07/896-ttg\\_signed.pdf](https://datafiles.chinhphu.vn/cpp/files/vbpq/2022/07/896-ttg_signed.pdf)
21. Vietnam Prime Minister. (2023). Decision No. 500/QĐ-TTg: Approval of the National Power Development Plan for the 2021 - 2030 Period, with a Vision towards 2050. Retrieved from; [https://datafiles.chinhphu.vn/cpp/files/vbpq/2023/5/500-ttg\\_signed.pdf](https://datafiles.chinhphu.vn/cpp/files/vbpq/2023/5/500-ttg_signed.pdf)
22. Vietnam Prime Minister. (2023). Decision No. 893/QĐ-TTg: Approval of the National Comprehensive Energy Plan for the 2021-2030 Period with a Vision towards 2050. Retrieved from: [https://datafiles.chinhphu.vn/cpp/files/vbpq/2023/7/893qd\\_signed.pdf](https://datafiles.chinhphu.vn/cpp/files/vbpq/2023/7/893qd_signed.pdf)
23. WEF. (2024). Fostering Effective Energy Transition. Geneva. Retrieved from: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Fostering\\_Effective\\_Energy\\_Transition\\_2024.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Fostering_Effective_Energy_Transition_2024.pdf)

24. White & Case LLP. (2023). Vietnam Approves Power Development Plan for Cleaner Fuels. Retrieved from: <https://www.whitecase.com/insight-alert/vietnam-approves-power-development-plan-cleaner-fuels>

25. World Bank. (2023). Breaking Down Barriers to Clean Energy Transition. Retrieved from: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2023/05/16/breaking-down-barriers-to-clean-energy-transition>

## NAVIGATING ENERGY TRANSITION: VIETNAM'S PATH TO SUSTAINABILITY AND IMPLICATIONS FOR UKRAINE

*Dinh Thu Ha*, Academy of Journalism and Communication, Hanoi (Vietnam).

E-mail: [dinhthuha88@gmail.com](mailto:dinhthuha88@gmail.com)

*Phan Minh Duc*, Academy of Journalism and Communication, Hanoi (Vietnam).

E-mail: [phanminhduc@ajc.edu.vn](mailto:phanminhduc@ajc.edu.vn) (Corresponding author)

*Bui Thi Tien*, Academy of Journalism and Communication, Hanoi (Vietnam).

E-mail: [Tien19822000@yahoo.com](mailto:Tien19822000@yahoo.com)

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2024-2-37-2>

**Keywords:** *Energy Transition, Renewable Energy, Vietnam, Ukraine, Energy Policy, Carbon Market, Infrastructure Modernization*

**JEL classification:** *O14, O33, O44*

Vietnam has achieved significant milestones in its energy transition, characterized by ambitious renewable energy targets and robust policies aimed at reducing carbon emissions. This paper delves into Vietnam's strategic approach, progress, and the challenges faced in its journey towards a sustainable energy future. By analyzing the diversification of energy sources, modernization of infrastructure, and development of a carbon market, the paper underscores Vietnam's efforts to balance energy security, sustainability, and economic resilience. The study highlights the critical role of comprehensive policy frameworks, technological advancements, and substantial investments in renewable energy. Vietnam's experience serves as a valuable model for Ukraine, offering insights into effective energy transition strategies amidst unique geopolitical and economic challenges. The findings suggest that Vietnam's approach, which integrates policy shifts, infrastructure upgrades, and economic adaptations, can provide a blueprint for Ukraine to achieve its own sustainable energy goals. This paper aims to contribute to the broader discourse on global energy transitions, emphasizing the importance of aligning national strategies with international climate commitments to foster a resilient and low-carbon energy future.

*Одержано 01.11.2024.*

УДК 339.9:336.02

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2024-2-37-3>

**А.О. ЗАДОЯ,**

*Доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри глобальної економіки  
Університету імені Альфреда Нобеля,  
м. Дніпро (Україна)*

<https://orcid.org/0000-0003-4620-6920>

## ЄВРОПЕЙСЬКА ПОДАТКОВА СИСТЕМА: ПРОБЛЕМИ ГАРМОНІЗАЦІЇ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ<sup>1</sup>

Проблема гармонізації національного податкового законодавства країн-членів ЄС є сьогодні особливо нагальною, без вирішення якої важко досягти конкурентних переваг на світовому ринку та реалізувати потенціал, закладений у спільному ринку Європейського Союзу. Метою нашого дослідження є виявлення основних причин, які стоять на заваді гармонізації національного податкового законодавства країн-членів ЄС, тенденцій та ініціатив, спрямованих на подолання внутрішніх суперечностей та підвищення міжнародної конкурентоспроможності Європейського Союзу. У ході дослідження також обґрунтовані пропозиції для України щодо підготовки її податкової системи до вступу у ЄС.

Дослідження показало, що основними факторами, які ускладнюють процес імплементації ініціатив, що виходять від європейських інституцій, є податкова конкуренція, суттєві відмінності у податкових моделях країн-членів ЄС, зацікавленість цілого ряду економічних суб'єктів у збереженні національних відмінностей у ставках оподаткування, загальний консерватизм податкових систем.

Першочерговими заходами на шляху узгодження податкового законодавства країн-членів ЄС можуть стати зусилля Європейської Комісії по спрощенню системи ПДВ та зближенню ставок між країнами-членами для зменшення дисбалансів на ринку, запровадженню спільної консолідованої бази оподаткування, використанню мінімальних податкових ставок та посиленню боротьби з ухилянням від сплати податків, удосконаленню оподаткування цифрових компаній.

<sup>1</sup> Стаття підготовлена у рамках реалізації міжнародного проекту «Конкурентоспроможність Європи у новій глобальній економіці» № 101176059 – EuCompet – ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.



Co-funded by  
the European Union

Фінансується Європейським Союзом. Проте висловлені погляди та думки належать лише автору(ам) і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури. Ні Європейський Союз, ні грантодавець не можуть нести за них відповідальність.

Хоча гармонізація податкових систем у ЄС є складною через економічні, політичні та соціальні відмінності між державами-членами, поступові кроки до зближення податкових правил та боротьби з податковою конкуренцією можуть забезпечити ефективніше функціонування єдиного ринку. Це сприятиме не лише економічній інтеграції, але й справедливішому розподілу податкового навантаження між компаніями.

Завдання України по підготовці національної податкової системи до вступу в ЄС ускладняється відсутністю єдиних європейських стандартів у цій сфері. Тому сьогодні важливо дотримуватися загальних принципів побудови систем оподаткування, які діють у ЄС, та обирати ту модель, яка найбільше відповідає національним інтересам.

**Ключові слова:** *Європейський Союз, податкова система, гармонізація національних податкових систем, податкова конкуренція, спільна консолідована база оподаткування*

**JEL classification:** *F02, F15, F36, F38, G28, G38, H20, H87*

The problem of harmonization of national tax legislation of EU member states is particularly urgent today, without solving which it is difficult to achieve competitive advantages in the world market and to realize the potential inherent in the simple market of the European Union. The purpose of our research is to identify the main reasons that stand in the way of the harmonization of national tax legislation of EU member states, trends and initiatives aimed at overcoming internal contradictions and increasing the international competitiveness of the European Union. In the course of the study, proposals for Ukraine regarding the preparation of its tax system for joining the EU were also substantiated.

The study showed that the main factors that complicate the process of implementation of initiatives coming from European institutions are tax competition, significant differences in the tax models of EU member states, the interest of a number of economic entities in preserving national differences in tax rates, general conservatism tax systems.

The European Commission's efforts to simplify the VAT system and converge rates between member countries to reduce imbalances in the market, introduce a common consolidated tax base, use minimum tax rates and strengthen the fight against payment evasion may be the primary measures on the way to harmonize the tax legislation of EU member states. taxes, improving the taxation of digital companies.

Although the harmonization of tax systems in the EU is difficult due to the economic, political and social differences between the member states, gradual steps towards the convergence of tax rules and the fight against tax competition can ensure a more efficient functioning of the single market. This will contribute not only to economic integration, but also to a fairer distribution of the tax burden between companies.

Ukraine's task of preparing the national tax system for joining the EU is complicated by the lack of uniform European standards in this area. Therefore, today it is important to adhere to the general principles of construction of taxation systems operating in the EU, and to choose the model that best corresponds to national interests.

**Keywords:** *European Union, tax system, harmonization of national tax systems, tax competition, common consolidated tax base*

**JEL classification:** *F02, F15, F36, F38, G28, G38, H20, H87*

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Податкова система країни є одним з найважливіших компонентів, який визначає її бізнес-середовище. Немає і не може бути універсальної системи оподаткування, яку достатньо відтворити у тій чи іншій країні для досягнення бажаного

результату. Досвід багатьох країн показує, що існують численні достатньо ефективні моделі формування податкових зобов'язань та їх адміністрування. Разом з тим, інтеграційні об'єднання програють, коли їх країни-члени мають суттєві відмінності в податкових системах. Сьогодні, коли Європейський Союз намагається відновити втрачені конкурентні позиції у світовій економіці, проблема гармонізації національних податкових систем країн, що входять до ЄС, набуває особливого звучання.

За більше ніж 30 років, які пройшли з моменту створення Європейського Союзу, його члени послідовно реалізували головні принципи побудови податкових систем:

- *принцип податкової нейтральності* (податки не повинні спотворювати ринкові механізми саморегулювання та створювати нерівні умови конкуренції між компаніями);

- *принцип субсидіарності* (податкова політика залишається у віданні національних урядів; ЄС втручається лише тоді, коли спільні дії можуть бути більш ефективними);

- *принцип справедливості* (податки повинні стягуватися відповідно до можливостей громадян та компаній).

Однак, на наш погляд, найбільше проблем зустрічають країни ЄС на шляху реалізації ще одного принципу: *гармонізації національних податкових систем*. Її відсутність породжує адміністративні бар'єри для компаній, податковий демпінг та інші негативні явища, які послаблюють конкурентні позиції Європейського Союзу. Тому дослідження суті гармонізації, причин, що не дозволяють її досягти у короткий період часу, та кроків, які планує здійснити ЄС на цьому шляху, є надзвичайно актуальним та своєчасним. Особливу вагомість цьому дослідженню надає можливість використання його результатів Україною у процесу удосконалення національної податкової системи на шляху до ЄС.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення досліджуваної проблеми, та виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття.** Проблеми оподаткування, його рівня та новітніх тенденцій у цій сфері тривалий час залишаються у центрі уваги дослідників. Автори [1] для дослідження залучили величезний масив даних за майже 50 років та виявили залежність між рівнем розвитку країни та напрямком зміни податкових ставок, особливо на доходи корпорацій. Результати дослідження показали, що у більш розвинених країнах ці ставки мають тенденції до зниження, тоді як для країн, що розвиваються, ставки податків зростають. Цей висновок є цікавим і для аналізу податків у ЄС, оскільки Європейський Союз є неоднорідним з точки зору рівня розвитку його членів.

Досить цікавим та практично корисним для України є дослідження фахівців Міжнародного валютного фонду щодо формування податкових систем у країнах, що розвиваються. І хоча мова йде головним чином про Азійсько-Тихоокеанський регіон, загальні принципи та рекомендації, обґрунтовані авторами, можуть бути використані і для інших країн [2].

Значна кількість досліджень присвячена проблемам удосконалення європейських податкових систем. Так, Flamant E., Godar S. та Richard,



Г. досліджують податкову конкуренцію, яка ведеться між країнами-членами ЄС. Як показав аналіз, найчастіше у якості інструменту цієї боротьби використовують пільги, що дозволяє не змінювати загальну ставку оподаткування, але одночасно створювати особливі умови для окремих категорій платників податків. Автори проводять рейтингування найшкідливіших схем для загальноєвропейської ситуації з податками [3].

Автори [4] досліджують досить болючу проблему як для світової економіки в цілому, так і для європейської зокрема: встановлення мінімальних податків для міжнаціональних підприємств. Введення такого податку не тільки позитивно вплине на загальні податкові надходження, але й може привести до зміни у напрямках інвестування, оскільки будуть значно мінімізовані стимули для вкладання коштів у юрисдикції з низькими ставками податку на доходи корпорацій.

Greggi, M. та Miotto, A. досліджують проблему імплементації загальноєвропейський рішень у національне законодавство на прикладі введеного у ЄС податку на неочікуваний прибуток. І хоча сама ідея цього податку підтримана усіма країнами, практичне його використання зіштовхується зі складністю визначення самого об'єкта оподаткування [5].

Не дивлячись на численні дослідження, актуальним залишається питання виявлення причин та факторів, які стримують гармонізацію європейського податкового середовища, а також тих можливих напрямів дій європейських інституцій, що будуть сприяти розв'язанню цієї проблеми та загальному підвищенню конкурентоспроможності ЄС.

**Формулювання цілей статті.** Метою нашого дослідження є виявлення основних причин, які стоять на заваді гармонізації національного податкового законодавства країн-членів ЄС, тенденцій та ініціатив, спрямованих на подолання внутрішніх суперечностей та підвищення міжнародної конкурентоспроможності Європейського Союзу. У ході дослідження також будуть обґрунтовані пропозиції для України щодо підготовки її податкової системи до вступу у ЄС.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Єдиний ринок – одне з найважливіших економічних досягнень Європейського Союзу. Ідея створення такого ринку (ринку «чотирьох свобод»: вільного руху товарів, послуг, капіталу та робочої сили на основі митного союзу) була вперше зафіксована ще у Римському договорі (1957 р.) при створенні Європейського економічного співтовариства (ЄЕС) [6]. На формування його основ пішло майже 12 років: митні збори між шістьма країнами-членами ЄЕС були повністю скасовані з 1 липня 1968 р.

Офіційна ж є історія спільного ринку Європейського Союзу починається з набуття чинності Маастрихтського договору у листопаді 1993 р. [7]. Однак стверджувати, що за ці роки ЄС вдалося забезпечити повністю безбар'єрний рух товарів, послуг та факторів виробництва між країнами-членами, буде передчасним. Саме тому серед дев'яти напрямків діяльності на найближчу перспективу, які повинні забезпечити посилення конкурентних позицій ЄС, Європейська Комісія на перше місце поставила функціонуючий спільний ринок [8].

Важливим компонентом функціонування ринкової системи є податки. Вдала податкова система дозволяє, по-перше, створити сприятливі умови для ведення бізнесу та виробництва конкурентоспроможних товарів. По-друге, помірні податки заохочують інвестиції, як внутрішні, так і зовнішні. По-третє, податки є джерелом формування державного бюджету, за рахунок якого створюється сучасна інфраструктура функціонування ринку.

На відміну від основних конкурентів (США, Китай) Європейський Союз не є єдиною державою, а є інтеграційним об'єднанням самостійних держав. І саме розбіжності у національних податкових системах є однією з причин, яка не дозволяє повною мірою реалізувати позитивний потенціал єдиного ринку. Кожна країна має свою систему податків, різні їх ставки, порядок сплати та адміністрування. І хоча Європейська Комісія уже багато разів виступала з ініціативами уніфікувати податкове законодавство, гармонізувати національні податкові системи, однак досягти єдності у цьому питанні поки що не вдалося. Серед основних причин, які стоять на заваді гармонізації податкового законодавства, можна виділити наступні:

1. **Податкова конкуренція.** Оскільки кожна країна-член ЄС зберігає фінансову незалежність, то зберігаються й засади для конкуренції між країнами за створення більш сприятливих умов залучення іноземних інвестицій, реєстрації іноземних підприємств, проходження міжнародних фінансових потоків тощо. Це створює нерівні умови для бізнесу в різних країнах і може сприяти ухиленню від податків. Більше того, деякі країни обрали економічні моделі більше схожі на офшорні зони (наприклад, Ірландія чи Люксембург). Низькі податки у цих моделях виконують ключову роль. Тому абсолютно природно, що вони не хочуть відмовлятися від своєї специфіки та не погоджуються на уніфікацію податкових систем.

2. **Суттєві відмінності у податкових моделях країн-членів ЄС.** Це, перш за все, проявляється у суттєвих відмінностях загального податкового тягаря. Так, якщо в Ірландії цей тягар (включаючи соціальні внески) становить 20% ВВП, то у Франції він сягає 46% [9]. Звичайно, при таких відмінностях важко знайти спільні інтереси в реформуванні податкової системи.

По-друге, країни демонструють різне ставлення до окремих видів податків, що знаходить відображення у відмінностях структури надходжень державних бюджетів. Частка окремих видів податків у загальних надходженнях до бюджетів країн-членів ЄС наведена у табл. 1. Як видно з неї, найбільшу питому вагу займають соціальні внески. Разом з тим, наприклад, Данія практично взагалі не має такого виду платежів, а у Швеції вони приносять лише 6,2% загальних доходів бюджету [9].

Подібна картина складається і стосовно інших статей надходжень. Якщо податок на прибуток є значним джерелом надходжень в Ірландії (21,5% від загальних надходжень), Кіпрі (18,1%) і Мальті (14,9%), то він забезпечує лише 3,3% доходів у Латвії та 3,8% доходів в Угорщині [9].

Таблиця 1

**Частка окремих видів податків у загальних надходженнях до бюджетів країн-членів ЄС у 2022 р. \***

Вид податку	Частка у загальних надходженнях бюджетів, відсотків
Соціальні внески (Social contributions)	32,0
Податок на доходи фізичних осіб (Personal income taxes)	23,9
Податок на додану вартість (Value added taxes)	18,6
Податок на прибуток підприємств (Corporate income taxes)	8,1

Розраховано за: [9]

Цікавим є аналіз структури надходжень від податків для різних країн. У таблиця 2 усі податкові надходження розділені на три групи: оподаткування праці, оподаткування споживання та оподаткування капіталу. Аналіз показників за окремими країнами та ЄС в цілому дозволяє зробити кілька висновків важливих не тільки для пізнання процесів, що відбуваються у Європейському Союзі, але й для України, яка знаходиться на шляху до цієї організації.

Таблиця 2

**Структура податкових надходжень у країнах-членах ЄС за 2022 р. (у відсотках від загальної суми)\***

Країна	Оподаткування праці	Оподаткування споживання	Оподаткування капіталу
Сербія	55,6	28,5	15,8
Німеччина	55,5	25,4	19,2
Австрія	53,5	26,1	20,5
Данія	53,2	29,5	17,3
Словаччина	52,4	32,7	14,9
Естонія	53,3	39,5	8,2
Бельгія	51,4	23,7	24,4
Словенія	51,4	34,4	14,1
Франція	50,7	25,0	24,3
Чехія	50,6	31,9	17,4
Іспанія	50,6	25,8	23,6
Латвія	50,5	35,9	13,6
Фінляндія	48,8	31,5	19,7
Італія	48,6	26,0	25,3
Люксембург	48,3	22,8	28,8
Литва	48,1	43,4	8,5
Нідерланди	47,7	28,5	23,7
Португалія	44,2	35,2	20,5
Мальта	42,6	34,4	22,9
Румунія	42,6	37,3	20,1
Угорщина	41,6	39,6	18,8
Ірландія	41,4	26,3	32,2

Закінчення табл. 2

Країна	Оподаткування праці	Оподаткування споживання	Оподаткування капіталу
Кіпр	39,6	34,5	25,9
Польща	39,4	35,1	25,5
Греція	39,3	41,2	19,5
Хорватія	34,1	50,1	15,8
Болгарія	33,5	41,4	25,1
ЄС в цілому	50,6	27,3	22,1
Україна**	14,7	65,7	19,6

Розраховано за: [9, 10]

Дані з бюджету 2024 р.

1. Для абсолютної більшості країн ЄС основним джерелом податкових надходжень є оподаткування праці: для 12 країн – це абсолютна більшість (більше 50%), а ще для 12 – це відносна більшість. Лише для двох країн надходження від оподаткування споживання відносно більші надходжень від оподаткування праці (Греція та Болгарія) і для однієї країни на це джерело припадає більше 50% надходжень (Хорватія). Таким чином, основною базою оподаткування є доходи фізичних осіб. Така модель орієнтує державу на постійну турботу саме про доходи, оскільки їх зростання призводить і до зростання доходів держави.

2. Українська податкова система не відповідає цьому принципу. Адже основне джерело доходів бюджету – це непрямі доходи (ПДВ, акциз). На їх частку припадає практично 2/3 загальних податкових надходжень. Такої структури немає у жодній європейській країні. Оскільки непрямі податки є частиною ціни і у більшості випадків залежать від її рівня, то ця модель зацікавлює державу у зростанні ціна та ускладнює боротьбу з інфляцією. З іншого боку, та частина непрямих податків, яка пов'язана з зовнішньоекономічною діяльністю (а це у загальних податкових надходженнях України 36,3% [10]), як правило, номінується в іноземній валюті. А тому вона залежить від курсу цієї валюти. Як наслідок – зацікавленість у знеціненні національної валюти, що дозволяє поповнювати державний бюджет та ускладнює процес забезпечення валютної стабільності.

3. Можна спостерігати зворотний зв'язок між ставками податку на корпоративні доходи та питомою вагою оподаткування капіталу у загальних податкових надходженнях. Так, країни з найнижчими корпоративними податками (Ірландія, Люксембург, Нідерланди) мають досить високу питому вагу оподаткування капіталу (32,2%, 28,8% та 23,7%, відповідно). Зменшуючи ставки податків ці країни реально виграють на збільшенні бази оподаткування, а тому завжди чинять спротив реформам, які спрямовані на уніфікації системи оподаткування в межах ЄС, що для них однозначно означає підвищення податкових ставок.

**3. Зацікавленість частини господарюючих суб'єктів у збереженні існуючих відмінностей у податкових ставках.** Сьогодні відмінності у ставках оподаткування у різних країнах досить значні. Так, наприклад,

ставка ПДВ коливається від 19% у Німеччині та Румунії до 27% в Угорщині, а ставка податку на прибуток підприємств – від 9% в Угорщині до 31,5% у Португалії [11]. Звичайно, такі розбіжності створюють сприятливі умови для мінімізації податкових платежів з використанням трансфертних цін та інших способів переведення коштів у країни з меншими податками. За цих умов деякі країни недоотримують надходження в бюджет. Виникає потреба створення спеціальних органів, які борються з подібними схемами. Однак до цього часу урегулювати питання не вдалося.

**4. Консерватизм податкової системи в цілому.** У побудові податкових систем фундаментальними є два принципи: стабільність та гнучкість. Якщо перший забезпечує для бізнесу прогнозованість та передбачуваність «правил гри» на більш-менш тривалу перспективу, то другий має гарантувати своєчасність реакції на зміни, що відбуваються у бізнес середовищі. Якщо ж котромусь із цих принципів надається перевага, податкова система або стає консервативною, або ж занадто мінливою. На наш погляд, податкові системи країн-членів ЄС у більшості своїй є консервативними. Як зазначається у Аналітичному звіті з оподаткування за 2024 р., загальне податкове навантаження за останні десять років у ЄС зросло з 39,8% до 40,2% ВВП (тобто на 0,4 відсоткових пункти!). 11 держав-членів збільшили, а 5 держав-членів зменшили свій загальний податковий тягар щонайменше на 2 відсоткові пункти ВВП. За цей же час лише кілька країн внесли значні зміни в систему податків. Навпаки, є група з приблизно дев'яти країн, які майже не змінили свій податковий набір або загальний податковий тягар протягом десятиліття. Для інших зміни були незначними [9].

За останні два роки ситуація дещо змінюється. Країни активізували діяльність по удосконаленню національного податкового законодавства. Так, згідно звітів, які падають країни-члени ЄС, протягом 2023-2024 рр. проведено загалом 855 заходів, спрямованих на удосконалення національних систем оподаткування доходів фізичних осіб, податку на додану вартість та корпоративних податків [9]. Разом з тим, ці реформи носили частковий характер та не забезпечували зближення національних податкових систем.

Відсутність гармонізації податкових систем країн-членів ЄС породжує цілий ряд проблем та негативно позначається на міжнародній конкурентоспроможності Союзу. Зокрема це є однією з перешкод притоку інвестицій, без яких вирішення проблеми досягнення лідируючих позицій у конкурентній боротьбі не можливе. Адже компанія, яка інвестувала кошти та має свої філії, відокремлені підрозділи чи дочірні підприємства одночасно у кількох країнах ЄС, повинна готувати відповідну кількість податкових звітів. Це вимагає суттєвих додаткових витрат часу та коштів на оплату облікових та юридичних послуг. Інколи для кожної країни доводиться розробляти свою бізнес-модель, яка б враховувала національні особливості податкової системи.

З іншого боку, відсутність гармонізації податків не виключає подвійного оподаткування, що знову ж таки шкодить стимулюванню інвестиційної та бізнес-діяльності.

Європейська Комісія уже тривалий час намагається запровадити різні реформи, щоб певною мірою зменшити розбіжності у податкових системах членів ЄС. Зокрема:

1. **Спрощення системи ПДВ та зближення ставок між країнами-членами для зменшення дисбалансів на ринку.** Реформування розпочалося з змін у транскордонній електронній комерції, які запроваджені з 2021 р. У відповідності до них онлайн-продавцям дозволяється реєструватися лише в одній країні ЄС для сплати ПДВ за всі транскордонні операції, що значно зменшує бюрократію і сприяє прозорості торгівлі. Іншим компонентом цієї реформи стало впровадження так званої системи «Єдиного вікна» (One Stop Shop, OSS), яка дозволяє компаніям, що здійснюють дистанційний продаж товарів та послуг у ЄС, спрощено декларувати та сплачувати ПДВ. За оцінками Європейської Комісії таке нововведення дозволило на 95% скоротити бюрократичні витрати для онлайн-продавців [12]. Адміністрування ПДВ потребує більш повного використання сучасних цифрових технологій, які уже задіяні в окремих країнах ЄС. Однак у межах всього об'єднання це питання поки що не вирішене. Також, на жаль, у зближенні ставок ПДВ та переході на єдину ставку для усіх країн-членів ЄС реального просування немає.

2. **Запровадження спільної консолідованої бази оподаткування (CCCTB).** Ця пропозиція спрямована на створення єдиного набору правил для розрахунку корпоративного податку у всіх країнах ЄС, що зменшить ризики подвійного оподаткування і спростить діяльність міжнародних компаній. Відповідна пропозиція від Європейської Комісії з'явилася ще у 2011 р. Її реалізація передбачала запровадження у всіх країнах ЄС єдиних правил розрахунку оподатковуваного доходу, що дозволить компаніям, які працюють у різних країнах готувати одну податкову декларацію. Це знімає проблему подвійного оподаткування та усуває стимули для податкового маніпулювання. Однак через складність досягнення спільної позиції (про причини говорилося вище), рішення не було прийняте.

У 2016 р. Європейська Комісія запропонувала розділити процес створення спільної консолідованої бази для оподаткування на два етапи:

1. Створення спільної податкової бази (Common Corporate Tax Base, CCTB). Цей етап передбачає гармонізацію податкових правил без консолідації прибутків і збитків.

2. Повна консолідація (CCCTB). Тут передбачається не лише гармонізація правил, а й консолідація оподатковуваного доходу між країнами ЄС [13].

І хоча ця пропозиція знайшла активну підтримку великими європейськими країнами (зокрема, Німеччиною та Францією), досягти спільної точки зору на реформування податкової системи так і не вдалося.

Європейська Комісія зробила ще одну спробу уніфікувати вимоги до податкової декларації компаній, які працюють у кількох країнах ЄС. У вересні 2023 р. Європейська комісія запропонувала проект директиви «Business in Europe: Framework for Income Taxation (BEFIT)» [14]. Вона передбачає наступне:

- усі члени однієї групи («група BEFIT») розраховують свою податкову базу відповідно до загального набору правил, які застосовуються до їхньої вже підготовленої фінансової звітності;

- бази оподаткування всіх членів групи об'єднані в єдину базу оподаткування;

- команда представників держав-членів («команда BEFIT») оцінює та погоджує зміст і обробку інформаційної звітності BEFIT;

- кожному члену групи, де присутня багатонаціональна група, виділяється відсоток від сукупної бази оподаткування, розрахований на основі середнього показника його оподатковуваних результатів за попередні три фінансові роки;

- після цього кожна держава-член може коригувати визначену податкову базу членів групи, які є резидентами, для цілей оподаткування на своїй території відповідно до своїх власних національних правил, і відповідним чином оподатковувати результат за своєю національною ставкою податку на прибуток підприємств.

Нові правила будуть обов'язковими для груп, які працюють в ЄС і мають річний сукупний дохід не менше 750 мільйонів євро, і де кінцева материнська компанія володіє принаймні 75% прав власності або прав, що дають підстави на отримання прибутку [15]. На думку експертів, нові, простіші правила BEFIT можуть знизити поточні витрати бізнесу на дотримання податкового законодавства та сприяти збільшенню обсягів приватних інвестицій на внутрішньому європейському ринку.

**3. Запровадження мінімальних податкових ставок та посилення боротьби з ухилянням від сплати податків.** Для боротьби з податковою конкуренцією пропонуються мінімальні ставки податків у ЄС, зокрема для корпоративного податку. Європейський Союз підтримав Глобальну податкову угоду (OECD/G20 Inclusive Framework on BEPS) щодо запровадження мінімальної ставки податку на прибутки корпорацій на рівні 15% [16]. Це спрямовано на боротьбу з агресивним податковим плануванням з метою зменшення податкової бази та переміщення прибутку до низькоподаткових юрисдикцій. Важливо забезпечити, щоб компанії сплачували справедливі податки не залежно від країни реєстрації.

Також на посилення боротьби з ухиленням від сплати податків спрямована й директива ATAD (Anti-Tax Avoidance Directive), що встановлює мінімальні стандарти для боротьби з такими практиками [17]. Вона була прийнята ще у 2016 р. та передбачала введення певних обмежень для переведення прибутків з однієї країни в іншу з метою зменшення податкового навантаження. Процес імплементації положень цієї Директиви тривав до 2022 р. та йшов досить складно, особливо у країнах з низькими корпоративними податками (Ірландія, Нідерланди, Люксембург). Однак на сьогодні одна з небагатьох ініціатив Європейської Комісії, яка повністю імплементована у національне законодавство країн-членів ЄС.

**4. Оподаткування цифрових компаній.** ЄС працює над запровадженням нових правил оподаткування великих технологічних компаній, таких як «цифровий податок». Це питання активно обговорюється на рівні ОЕСР і ЄС для створення справедливішої системи оподаткування. Ще у 2018 р. Європейська Комісія запропонувала запровадити податок на цифрові послуги у розмірі 3% на дохід великих цифрових компаній від певних видів діяльності, зокрема на онлайн-рекламу та продаж даних користувачів. Це стосувалося компаній з глобальним доходом понад 750

мільйонів євро, з яких понад 50 мільйонів євро отримано в ЄС. Однак, цю пропозицію важко було ухвалити через опір деяких країн-членів, таких як Ірландія та Люксембург, де великі корпорації мають низькі податкові зобов'язання. Навпаки, Деякі країни ЄС, як-от Франція, Італія та Іспанія, вирішили запровадити власний цифровий податок на національному рівні до ухвалення загальноєвропейських рішень. Наприклад, у Франції з 2020 р. запроваджено податок на цифрові послуги у розмірі 3%, що викликало певну напруженість у відносинах із США, де базуються багато цифрових компаній [18].

Як бачимо, Європейська Комісія з кожною новою пропозицією обмежуй сферу поширення уніфікації податкових вимог, намагаючись знайти таке рішення, яке б задовольнило усі країни-члени ЄС для досягнення консенсусу. І хоча остання ініціатива знаходить широку підтримку з боку великих європейських компаній, що працюють на ринках багатьох країн, кілька країн ЄС, де традиційно склалися порівняно низькі податки на корпоративні прибутки, чинять спротив, а тому розраховувати на швидке прийняття рішення з цього питання не доводиться. Усе це негативно позначається на конкурентоспроможності ЄС та не додає оптимізму щодо її підвищення у короткі терміни.

**Висновки.** Проблема гармонізації національного податкового законодавства країн-членів ЄС є сьогодні особливо нагальною, без вирішення якої важко досягти конкурентних переваг на світовому ринку та реалізувати потенціал, закладений у спільному ринку Європейського Союзу. Однак існують численні фактори, які ускладнюють процес імплементації ініціатив, які виходять від європейських інституцій. Дослідження показало, що головними серед них є податкова конкуренція, суттєві відмінності у податкових моделях країн-членів ЄС, зацікавленість цілого ряду економічних суб'єктів у збереженні національних відмінностей у ставках оподаткування, загальний консерватизм податкових систем.

Першочерговими заходами на шляху узгодження податкового законодавства країн-членів ЄС можуть стати зусилля Європейської Комісії по спрощенню системи ПДВ та зближенню ставок між країнами-членами для зменшення дисбалансів на ринку, запровадженню спільної консолідованої бази оподаткування, використанню мінімальних податкових ставок та посиленню боротьби з ухилянням від сплати податків, удосконаленню оподаткування цифрових компаній.

Хоча гармонізація податкових систем у ЄС є складною через економічні, політичні та соціальні відмінності між державами-членами, поступові кроки до зближення податкових правил та боротьби з податковою конкуренцією можуть забезпечити ефективніше функціонування єдиного ринку. Це сприятиме не лише економічній інтеграції, але й справедливішому розподілу податкового навантаження між компаніями.

Завдання України по підготовці національної податкової системи до вступу в ЄС ускладнюється відсутністю єдиних європейських стандартів у цій сфері. Тому сьогодні важливо дотримуватися загальних принципів побудови систем оподаткування, які діють у ЄС, та обирати ту модель, яка найбільше відповідає національним інтересам.



Список використаних джерел

1. Bachas P., Fisher-Post M.H., Jensen A., and Zucman, G. Globalization and factor income taxation (No. w29819). *National Bureau of Economic Research*. 2022. URL: [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w29819/revisions/w29819.rev2.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w29819/revisions/w29819.rev2.pdf)
2. Benitez J.C., Mansour M., Pecho M., and Vellutini, C. Building Tax Capacity in Developing Countries. *International Monetary Fund*. 2023 URL: <https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2023/09/15/Building-Tax-Capacity-in-Developing-Countries-535449>
3. Flamant E., Godar S. & Richard G. New forms of tax competition in the European Union: An empirical investigation (Doctoral dissertation, Eu-Tax). 2021. URL: <https://shs.hal.science/halshs-03461688/document>
4. Hugger F., Cabral A.C.G., Bucci M., Gesualdo M. and O'Reilly. The Global Minimum Tax and the taxation of MNE profit. *OECD Taxation Working Papers*, 2024, No. 68, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9a815d6b-en>
5. Gregg M., Miotto A. Windfall Profit Taxation in Europe (and Beyond). *Laws* 2024, 13, 1. <https://doi.org/10.3390/laws13010001>
6. Treaty establishing the European Economic Community. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:11992E/TXT>
7. Treaty on European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:11992M/TXT>
8. Communication from the Commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the Committee of the regions (2023). Long-term competitiveness of the EU: looking beyond 2030. URL: [https://commission.europa.eu/system/files/2023-03/Communication\\_Long-term-competitiveness.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2023-03/Communication_Long-term-competitiveness.pdf)
9. Annual Report of Taxation 2024. Review of Taxation Policies in EU Member States. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/154705e0-38ef-11ef-b441-01aa75ed71a1/language-en>
10. Закон України «Про Державний бюджет України на 2024 рік». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20#Text>
11. У Державній податковій службі порівняли ставки основних податків в Україні та країнах ЄС. URL: [https://biz.ligazakon.net/news/220381\\_u-derzhavny-podatkovy-sluzhb-porvnyali-stavki-osnovnikh-podatkv-v-ukran-ta-kranakh-s](https://biz.ligazakon.net/news/220381_u-derzhavny-podatkovy-sluzhb-porvnyali-stavki-osnovnikh-podatkv-v-ukran-ta-kranakh-s)
12. VAT for e-commerce. *Taxation and Custom Union*. URL: [https://taxation-customs.ec.europa.eu/vat-e-commerce\\_en](https://taxation-customs.ec.europa.eu/vat-e-commerce_en)
13. Proposal for a COUNCIL DIRECTIVE on a Common Corporate Tax Base. COM/2016/0685 final - 2016/0337 (CNS). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52016PC0685>
14. Proposal COM (2023) 532 for a Council Directive on Business in Europe: Framework for Income Taxation (BEFIT). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52023PC0532&amp%3BqId=1700565513879>

15. Business in Europe: Framework for Income Taxation (BEFIT). URL: [https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation/business-taxation/business-europe-framework-income-taxation-befit\\_en](https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation/business-taxation/business-europe-framework-income-taxation-befit_en)

16. Base erosion and profit shifting (BEPS). URL: <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/base-erosion-and-profit-shifting-beps.html#:~:text=Domestic%20tax%20base%20erosion%20and,way%20to%20avoid%20paying%20tax>

17. Anti-Tax Avoidance Directive. Taxation and Customs Union. URL: [https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation/business-taxation/anti-tax-avoidance-directive\\_en#:~:text=The%20Anti%2DTax%20Avoidance%20Directive,forms%20of%20aggressive%20tax%20planning](https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation/business-taxation/anti-tax-avoidance-directive_en#:~:text=The%20Anti%2DTax%20Avoidance%20Directive,forms%20of%20aggressive%20tax%20planning)

18. France Will Resume Collecting A 3% Digital Tax Despite US Objections. URL: <https://www.pymnts.com/cpi-posts/france-will-resume-collecting-a-3-digital-tax-despite-us-objections/>

### References

1. Bachas, P., Fisher-Post, M. H., Jensen, A., and Zucman, G. (2022). Globalization and factor income taxation (No. w29819). *National Bureau of Economic Research*. Available at: [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w29819/revisions/w29819.rev2.p\\_df](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w29819/revisions/w29819.rev2.p_df) (Accessed 30 March 2024).

2. Benitez, J. C., Mansour, M., Pecho, M., and Vellutini, C. (2023). Building Tax Capacity in Developing Countries. *International Monetary Fund*. Available at: <https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2023/09/15/Building-Tax-Capacity-in-Developing-Countries-535449> (Accessed 29 April 2024).

3. Flamant, E., Godar, S. & Richard, G. (2021). New forms of tax competition in the European Union: An empirical investigation (Doctoral dissertation, Eu-Tax). Available at: <https://shs.hal.science/halshs-03461688/document> (Accessed 02 July 2024).

4. Hugger, F., Cabral, A.C.G., Bucci, M., Gesualdo, M. and O'Reilly. (2024). The Global Minimum Tax and the taxation of MNE profit. *OECD Taxation Working Papers*, No. 68, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9a815d6b-en>

5. Greggi, M., Miotto, A. Windfall Profit Taxation in Europe (and Beyond). *Laws* 2024, 13, 1. <https://doi.org/10.3390/laws13010001>

6. Treaty establishing the European Economic Community. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:11992E/TXT> (Accessed 09 June 2024).

7. Treaty on European Union. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:11992M/TXT> (Accessed 09 June 2024).

8. Communication from the Commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the Committee of the regions (2023). Long-term competitiveness of the EU: looking beyond

2030. Available at: [https://commission.europa.eu/system/files/2023-03/Communication\\_Long-term-competitiveness.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2023-03/Communication_Long-term-competitiveness.pdf) (Accessed 09 June 2024).

9. Annual Report of Taxation 2024. Review of Taxation Policies in EU Member States. Available at: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/154705e0-38ef-11ef-b441-01aa75ed71a1/language-en> (Accessed 09 September 2024).

10. Law of Ukraine “On the State Budget of Ukraine for 2024”. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20#Text> (Accessed 29 September 2024).

11. U Derzhavniy podatkoviy sluzhbi porivnyaly stavky osnovnykh podatkov v Ukrayini ta krayinakh YES [*The State Tax Service compared the rates of basic taxes in Ukraine and EU countries*]. Available at: [https://biz.ligazakon.net/news/220381\\_u-derzhavny-podatkovy-sluzhb-porvnyali-stavki-osnovnikh-podatkv-v-ukran-ta-kranakh-s](https://biz.ligazakon.net/news/220381_u-derzhavny-podatkovy-sluzhb-porvnyali-stavki-osnovnikh-podatkv-v-ukran-ta-kranakh-s) (Accessed 02 October 2024).

12. VAT for e-commerce. *Taxation and Custom Union*. Available at: [https://taxation-customs.ec.europa.eu/vat-e-commerce\\_en](https://taxation-customs.ec.europa.eu/vat-e-commerce_en) (Accessed 29 March 2024).

13. Proposal for a COUNCIL DIRECTIVE on a Common Corporate Tax Base. COM/2016/0685 final - 2016/0337 (CNS). Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52016PC0685> (Accessed 19 March 2024).

14. Proposal COM (2023) 532 for a Council Directive on Business in Europe: Framework for Income Taxation (BEFIT). Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52023PC0532&amp;%3BqId=1700565513879> (Accessed 20 March 2024).

15. Business in Europe: Framework for Income Taxation (BEFIT). Available at: [https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation/business-taxation/business-europe-framework-income-taxation-befit\\_en](https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation/business-taxation/business-europe-framework-income-taxation-befit_en) (Accessed 20 April 2024).

16. Base erosion and profit shifting (BEPS). Available at: <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/base-erosion-and-profit-shifting-beps.html#:~:text=Domestic%20tax%20base%20erosion%20and,way%20to%20avoid%20paying%20tax> (Accessed 29 September 2024).

17. Anti-Tax Avoidance Directive. Taxation and Customs Union. Available at: [https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation/business-taxation/anti-tax-avoidance-directive\\_en#:~:text=The%20Anti%2DTax%20Avoidance%20Directive,forms%20of%20aggressive%20tax%20planning](https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation/business-taxation/anti-tax-avoidance-directive_en#:~:text=The%20Anti%2DTax%20Avoidance%20Directive,forms%20of%20aggressive%20tax%20planning) (Accessed 22 March 2024).

18. France Will Resume Collecting A 3% Digital Tax Despite US Objections. Available at: <https://www.pymnts.com/cpi-posts/france-will-resume-collecting-a-3-digital-tax-despite-us-objections/> (Accessed 29 September 2024).

## EUROPEAN TAX SYSTEM: PROBLEMS OF HARMONIZATION AND WAYS TO SOLVE THEM

Anatolii O. Zadoia, Alfred Nibel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: [zadoya@duan.edu.ua](mailto:zadoya@duan.edu.ua)

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2024-2-37-3>

**Keywords:** *European Union, tax system, harmonization of national tax systems, tax competition, common consolidated tax base*

**JEL classification:** *F02, F15, F36, F38, G28, G38, H20, H87*

The problem of harmonization of national tax legislation of EU member states is particularly urgent today, without solving which it is difficult to achieve competitive advantages in the world market and to realize the potential inherent in the simple market of the European Union. The purpose of our research is to identify the main reasons that stand in the way of the harmonization of national tax legislation of EU member states, trends and initiatives aimed at overcoming internal contradictions and increasing the international competitiveness of the European Union. In the course of the study, proposals for Ukraine regarding the preparation of its tax system for joining the EU were also substantiated.

The study showed that the main factors that complicate the process of implementation of initiatives coming from European institutions are tax competition, significant differences in the tax models of EU member states, the interest of a number of economic entities in preserving national differences in tax rates, general conservatism tax systems.

The European Commission's efforts to simplify the VAT system and converge rates between member countries to reduce imbalances in the market, introduce a common consolidated tax base, use minimum tax rates and strengthen the fight against payment evasion may be the primary measures on the way to harmonize the tax legislation of EU member states. taxes, improving the taxation of digital companies.

Although the harmonization of tax systems in the EU is difficult due to the economic, political and social differences between the member states, gradual steps towards the convergence of tax rules and the fight against tax competition can ensure a more efficient functioning of the single market. This will contribute not only to economic integration, but also to a fairer distribution of the tax burden between companies.

Ukraine's task of preparing the national tax system for joining the EU is complicated by the lack of uniform European standards in this area. Therefore, today it is important to adhere to the general principles of construction of taxation systems operating in the EU, and to choose the model that best corresponds to national interests.

*Одержано 20.10.2024.*

УДК 336.71(477):351.01

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2024-2-37-4>

**Ю.А. ЗАДОЯ,**  
*аспірант Таврійського державного  
агротехнологічного університету  
імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя (Україна)*  
<https://orcid.org/0009-0001-5465-9834>

## **КОМЕРЦІЙНІ БАНКИ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ВІЙНИ: НОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА СТАРІ ПРОБЛЕМИ**

Стаття присвячена аналізу особливостей діяльності комерційних банків України у період повномасштабної війни. Її метою є виявлення нових тенденцій у банківській діяльності та обґрунтування рекомендацій щодо перебудови роботи банків та її державного регулювання у повоєнний період. У ході дослідження пройшли перевірку ряд гіпотез. Доведено, що не дивлячись на значну кількість комерційних банків в Україні, насправді ринок банківських послуг є олігополістичним. З урахуванням того, що державні банки, частка яких у загальних активах комерційних банків сягає 56%, насправді проводять узгоджену політику та виступають як єдиний суб'єкт, індекс Херфіндаля-Хіршмана для банківської сфери України становить більше 3000, що відповідає олігополістичному ринку. Така ситуація є виправданою для воєнного стану, але вона потребуватиме змін у повоєнний період. Знайшла підтвердження гіпотеза, що основним чинником, який впливає на розмір активів комерційних банків, є грошові агрегати. Найтісніший кореляційний зв'язок виявлено між розміром активів та грошовим агрегатом M2. Це дає підставу рекомендувати регулювання цього грошового агрегату як інструменту державного регулювання банківських активів. Під час повномасштабної війни посилилася тенденція до зміни структури банківських активів, яка зародилася ще у 2020 р. Відмічено різке зменшення питомої ваги наданих кредитів при одночасному зростанні питомої ваги боргових цінних паперів, головним чином державних облігацій. З одного боку, це є свідченням успішності реалізації програм уряду щодо залучення коштів комерційних банків для запозичень та покриття дефіциту державного бюджету, а з іншого боку, це відволікає банківську систему від виконання нею основної функції – мобілізації тимчасово вільних коштів та надання кредитів. Висока доходність державних облігацій, облікова ставка НБУ, яка значно перевищує темп інфляції, роблять кредити малодоступними для бізнесу. А оскільки інші складові ринкової інфраструктури (наприклад, інститути спільного інвестування) є нерозвиненими в Україні, реально бізнес позбавлений можливості залучати кошти для здійснення інвестиційних проектів. Дослідження динаміки показників ефективності діяльності банків (ROA, ROE) за період з 2008 по 2024 рр. показало, що після банківської кризи 2015-2018 рр., коли в цілому банківська система працювала зі збитками, у наступні роки ситуація не тільки стабілізувалася, але й демонструє отримання банками надприбутків. Це знову ж таки є наслідком високих відсотків за державними цінними паперами та концентрації прибутків у державних банках. Обґрунтовані пропозиції щодо змін державної політики у повоєнний період, які повинні відродити кредитну діяльність комерційних банків.

**Ключові слова:** *комерційні банки, активи комерційних банків, кредити, грошові агрегати, ROA, ROE*

**JEL classification:** *G18, G21, G28*

The article is devoted to the analysis of the peculiarities of the activities of commercial banks in Ukraine during the period of full-scale war. Its purpose is to identify new trends in banking activity and substantiate recommendations for restructuring the work of banks and its state regulation in the post-war period. During the study, a number of hypotheses were tested. It is proved that despite the significant number of commercial banks in Ukraine, the banking services market is actually oligopolistic. Taking into account the fact that state-owned banks, whose share in the total assets of commercial banks reaches 56%, actually pursue a coordinated policy and act as a single entity, the Herfindahl-Hirschman index for the banking sector of Ukraine is more than 3000, which corresponds to an oligopolistic market. This situation is justified for martial law, but it will require changes in the post-war period. The hypothesis that the main factor affecting the size of commercial banks' assets is monetary aggregates was confirmed. The closest correlation was found between the size of assets and the monetary aggregate M2. This gives reason to recommend regulating this monetary aggregate as a tool for state regulation of banking assets. During the full-scale war, the tendency to change the structure of banking assets, which originated back in 2020, intensified. A sharp decrease in the share of loans granted was noted, while the share of debt securities, mainly government bonds, increased. On the one hand, this is evidence of the success of the implementation of government programs to attract funds from commercial banks for borrowing and covering the state budget deficit, and on the other hand, it distracts the banking system from fulfilling its main function - mobilizing temporarily free funds and providing loans. The high yield of government bonds, the NBU discount rate, which significantly exceeds the inflation rate, make loans inaccessible to business. And since other components of the market infrastructure (for example, joint investment institutions) are underdeveloped in Ukraine, business is actually deprived of the opportunity to attract funds for the implementation of investment projects. A study of the dynamics of bank performance indicators (ROA, ROE) for the period from 2008 to 2024 showed that after the banking crisis of 2015-2018, when the banking system as a whole operated at a loss, in the following years the situation not only stabilized, but also demonstrated that banks received excess profits. This is again a consequence of high interest rates on government securities and the concentration of profits in state-owned banks. Substantiated proposals for changes in state policy in the post-war period, which should revive the lending activities of commercial banks.

**Keywords:** *commercial banks, assets of commercial banks, loans, monetary aggregates, ROA, ROE*

**JEL classification:** *G18, G21, G28*

**Вступ.** Стабільність економіки країни багато в чому визначається стійкістю її банківської системи. Фінансові установи у концентрованому вигляді відчують на собі коливання ринкової кон'юнктури, ситуацію на внутрішньому та міжнародному фінансовому ринку, політичні потрясіння. З початком повномасштабної війни в Україні з'явилася загроза, що банківська система знову повернеться до кризового стану, як це було після світової фінансової кризи 2008-2009 рр. Однак комерційні банки продемонстрували стійкість і у досить короткий період часу не тільки відновили основні показники своєї діяльності, але й поліпшили їх.

Аналіз показує, що підчас воєнного стану в діяльності комерційних банків з'явилися нові тенденції, які відображають особливості ситуації у фінансовій сфері. Разом з тим, деякі проблеми у банківській діяльності, які з'явилися ще до війни не тільки не зникли, але й посилилися. Тому зараз важливо дослідити існуючу модель функціонування комерційних банків, виявити її сильні та слабкі сторони, а також обґрунтувати шляхи перебудови банківської системи у повоєнний період.

**Метою** цієї статті є виявлення нових тенденцій у банківській діяльності у період воєнного стану та обґрунтування рекомендацій щодо перебудови роботи банків та її державного регулювання у повоєнний період. Крім того, у ході дослідження будуть перевірятися деякі гіпотези, які стосуються сучасних тенденцій у діяльності банківського сектору.

### **Огляд літератури та виявлення не вирішених питань.**

Банківська діяльність досить часто є об'єктом наукових досліджень як українських, так і зарубіжних вчених. Більшість авторів концентрують свою увагу на запровадженні банками новітніх технологій та наслідках цього процесу. Так, британський дослідник Daniel Broby описує вплив фінансових технологій, включаючи моделі Banking-as-a-Service, криптографічні рішення для захисту цифрових грошей на традиційні банки, підкреслюючи при цьому зміни у бізнес-моделях через інновації [1].

Досить поширеною тематикою сучасних досліджень банківською діяльністю є цифровізація. Автори [2] звертають увагу не лише на нові можливості, пов'язані з цифровізацією, але й ті виклики, які вона породжує. Зокрема, мова йде про необхідність інвестування у перепідготовку кадрів та загрозу кібератак. Hanna Shnaider аналізує процеси, які пов'язані з появою небанків та фінтех-компаній. Це модифікує картину сучасного банківського бізнесу та дещо тіснить традиційні банки на ринку фінансових послуг [3].

Усі ці дослідження є оригінальними та цікавими, але вони описують банківські системи, які функціонують в умовах стабільного суспільства та стабільної економіки. Положення цих публікацій можуть бути використані для розробки повоєнної стратегії перебудови українсько банківської системи, але вони не пояснюють тих процесів, які відбуваються зараз, в умовах війни.

Після початку повномасштабної війни цілий ряд українських дослідників звернулися до аналізу проблем адаптації банківської системи України до цих складних умов [4-6]. Автори [7] аналізують ефективність діяльності банківських установ України та на підставі розрахунку індексу Харфіндаля-Хіршмана за різними базами доходять висновку, що сфера банківської діяльності є слабо концентрованою. Вони вважають, що банківська криза 2015-2018 рр. дозволила очистити цю сферу від неефективних банків та забезпечити прибуткову діяльність навіть у скрутні часи.

Однак тематика банківської діяльності не втрачає своєї актуальності й нині. По-перше, більш тривалий період функціонування банків в умовах війни дає додатковий фактичний матеріал та дозволяє більш чітко описати ті нові тенденції, які з'являються у цій сфері. По-друге, особливої актуальності набуває зараз обґрунтування тих змін, які потрібно буде проводити у банківській системі після війни. Саме цим питанням і присвячена наша стаття.

### **Методи дослідження**

Проблема функціонування банків в умовах війни є досить обширною. Може бути кілька підходів до їх аналізу:

- мікроекономічний (банк розглядається як господарюючий суб'єкт і аналізуються його внутрішні процеси);

- мезоекономічний (банківська система аналізується як єдине ціле і досліджуються проблему функціонування саме системи);

- макроекономічний (банківська система розглядається як елемент національної економіки і досліджується її вплив на макроекономічні процеси).

У нашому дослідженні ми будемо використовувати саме мезоекономічний підхід.

Для виявлення тенденцій та закономірностей у аналізі будуть використовуватися динамічні ряди показників та тривалий період (2008-2024 рр.). Для оцінки ступеню взаємозалежності показників буде використаний кореляційний аналіз. У якості статистичної інформації будуть використані дані, які наводяться у різноманітних базах.

### **Виклад результатів дослідження**

Проведений попередній аналіз дозволив виділити чотири аспекти функціонування банківської системи України в умовах воєнного стану.

**1. Подальша концентрація ринку банківських послуг.** В останні роки в Україні спостерігається значне скорочення кількості комерційних банків. Так, якщо у 2014 р. їх налічувалося 180, то у 2024 р. кількість комерційних банків скоротилася майже втричі – до 63 [8]. Провідна роль у банківській системі України належать державним комерційним банкам (Приватбанк, Ощадбанк, Укресімбанк, Укргазбанк, Sence Bank). За станом на жовтень 2024 р. їх частка у сукупних активах комерційних банків становить, відповідно, 28,60; 12,78; 6,22; 4,9 та 3,29%. Таким чином, лише ці 5 банків концентрують 55,94% усіх активів комерційних банків України [9]. Така концентрація активів дає підстави висловити *гіпотезу про олігополістичний характер ринку банківських послуг в Україні.*

З метою перевірки цієї гіпотези було розраховано індекс Херфіндаля-Хіршмана (ННІ) для банківської системи України. Як відомо, цей індекс широко використовується офіційними структурами у США та Європейському Союзі для визначення ступеня концентрації у тій чи іншій сфері та впливу на нього злиттів та поглинань. Так, Міністерство юстиції США та Федеральна торговельна комісія у спільному документі «Інструкція з горизонтального злиття», прийнятому у 2010 р., класифікують ринки на три типи:

- неконцентрований ринок, якщо ННІ менше 1500;
- помірно концентрований ринок, якщо ННІ знаходиться у межах 1500-2500;
- висококонцентрований ринок, якщо ННІ перевищує 2500 [10].

Саме висококонцентрований ринок дає підстави трактувати його як олігополістичний або навіть монополійний.

Для оцінки ступня концентрації ринку банківських послуг та розрахунку ННІ у якості показника «частка компанії на ринку» було використано питому вагу активів банку у загальній вартості активів банківської системи ( $\alpha$ ). Сума квадратів цих показників і визначила ННІ для банківської сфери:

$$HHI = \sum_{i=1}^n \alpha_i^2.$$



Розрахунки, проведені на підставі даних [9], показали, що за станом на жовтень 2024 р. ННІ для банківської сфери України становить 1187. Це означає, що гіпотеза щодо олігополістичного характеру ринку банківських послуг в Україні *не підтвердилась*. Більше того, ринок можна вважати неконцентрованим. Тому подальші злиття та поглинання тут можуть відбуватися без жодних обмежень.

Разом з тим, на наш погляд, до отриманих результатів слід ставитися з певною засторогою. Справа в тому, що як уже зазначалося, держава є власником п'яти банків, які концентрують майже 56% активів. Звичайно, певною мірою між ними є конкуренція, але вони у кінцевому рахунку реалізують єдину стратегію, визначену власником. Тому якщо перерахувати ННІ, прийнявши 5 державних банків як єдине ціле (а для цього, як бачимо, є певні підстави), то отримаємо зовсім інший результат – 3246. А це якраз і *відповідає олігополістичному ринку*. І якщо для воєнного стану посилення ролі державного контролю та регулювання банківської сфери є певною мірою виправданим, то у стратегію повоєнної розбудови потрібно закладати *обмеження злиттів та поглинань, а також приватизацію частини державних банків*.

**2. Динаміка активів комерційних банків як відображення загального стану грошового обігу.** Активи комерційних банків постійно демонструють швидку динаміку. Так, станом на 01.01.2024 р. порівняно з 2008 р. вони зросли у 4,9 рази. Лише за два роки повномасштабної війни активи комерційних банків зросли майже на 50%.

Існують численні фактори, які впливають на динаміку активів комерційних банків. Їх можна розділити на зовнішні та внутрішні. До першої групи відносяться, зокрема, динаміка ВВП країни, рівень інфляції, попит на кредити, регуляторна політика (норми резервування, процентна політика центрального банку тощо), доступ до міжнародного ринку капіталів, рівень конкуренції на ринку банківських послуг та інші. Внутрішніми факторами можна вважати ефективність кредитної діяльності банку, розширення клієнтської бази, залучення депозитів, активну маркетингову діяльність, запровадження інновацій тощо.

Навіть поверхневого погляду на динаміку цих факторів в Україні за останні роки достатньо, щоб переконатися у її різноспрямованості. Наприклад, були періоди як значних скорочень обсягів ВВП (2009, 2014, 2015, 2022 рр.), так і помірного його зростання. Облікова ставка Національного банку України коливалася в межах від 6% у 2020 р. до 25% у 2022 р. [12]. Не дивлячись на це, активи комерційних банків лише один раз за увесь досліджуваний період (у 2010 р.) знизилися у порівнянні з попереднім роком. Тому ймовірніше за все є інші фактори, дія яких була найсуттєвішою, нівелюючи ефект перелічених. На наш погляд, є підстави висловити гіпотезу, що *динаміка активів комерційного банку є прямим наслідком зміни грошової маси в країні*.

Для підтвердження чи заперечення цієї гіпотези проведемо кореляційний аналіз взаємозалежності динаміки активів комерційних банків та грошових агрегатів за період з 2008 по 2024 р. У табл. 1 наведені вихідні дані для проведення відповідних розрахунків.

Таблиця 1

## Взаємозв'язок грошових агрегатів та активів комерційних банків\*

Роки	Грошові агрегати				Активи комерційних банків
	M3	M2	M1	M0	
2008	391332,2	386351,9	173449,5	105445,4	599396
2009	492724,6	489611,9	214932,4	150174,0	926086
2010	479949,6	477550,2	226989,7	153054,6	880302
2011	601164,7	599382,0	286652,8	176238,3	942088
2012	675471,3	671997,4	302689,8	184630,6	1054280
2013	780109,6	777900,9	326495,8	197973,4	1127197
2014	893946,7	890214,6	376002,1	235881,0	1278095
2015	936216,3	935093,5	434715,7	274365,6	1316852
2016	995015,4	994732,5	454336,2	271791,8	1254385
2017	1066005,0	1065659,0	502108,3	294753,2	1256299
2018	1176466,0	1176085,0	578702,2	321308,0	1336358
2019	1258241,0	1254482,0	654616,0	348772,4	1360764
2020	1465639,0	1462446,0	759774,3	370122,2	1494460
2021	1838489,0	1835876,0	1035839,0	514940,8	1822814
2022	2047249,0	2045430,0	1230824,0	583531,9	2053928
2023	2498702,0	2497632,0	1530530,0	643281,0	2353592
2024	3015127,0	3014403,0	1792574,0	704169,9	2942806
<b>Коефіцієнт кореляції</b>	<b>0,988926</b>	<b>0,989002</b>	<b>0,982232</b>	<b>0,974815</b>	

\* Розраховано за [11, 12]

Як свідчать результати розрахунків, існує майже прямий зв'язок (коефіцієнт кореляції дуже близький до 1) між кожним грошовим агрегатом та обсягом активів комерційних банків. Однак для практичного використання цієї залежності у регулюванні банківських активів буде доцільним поглибити аналіз та провести розрахунки коефіцієнтів кореляції для окремих складових грошових агрегатів. Зокрема, нами отримані наступні показники взаємозалежності таких пар:

**Активи – (M1-M0): 0,97646552;**

**Активи – (M2-M1): 0,98067802;**

**Активи – (M3-M2): -0,443378329.**

Таким чином, висловлена гіпотеза знаходить своє емпіричне підтвердження. Найбільш тісний зв'язок активи комерційного банку мають саме з агрегатом M2 в цілому та його складовою, пов'язаною з «переказними депозитами в іноземній валюті та іншими депозитами» (M2-M1), зокрема. Тому саме через вплив на цю складову можна регулювати динаміку активів комерційного банку. Разом з тим, слід звернути увагу і на виявлену від'ємну залежність між обсягом боргових цінних паперів у грошовому агрегаті M3 та активами комерційних банків. Хоча вона і не є надто вагомою, але зв'язок все одно існує і він потребує додаткового аналізу.

**2. Зміна структури банківського портфелю.** Традиційно основною банківською активною операцією вважається надання кредитів. Саме цей вид діяльності приносить переважну частину доходів банків та забезпечував їх ефективну діяльність. Наприклад, у 2008 р. (напередодні глобальної фінансової кризи) надані кредити становили 81% активів комерційних банків України, тоді як частка цінних паперів була лише 4,8%. Протягом наступних 10 років питома вага кредитів коливалася у залежності від загальної кон'юнктури ринку: знижувалась під час криз та відновлювалась на рівні 80% під час стабілізації економічної ситуації (табл. 2). У цей період не прослідковується чіткий зв'язок між обліковою ставкою НБУ, середньозваженою ставкою за всіма інструментами кредитування та питоною вагою наданих кредитів у загальній сумі активів комерційних банків. Так, у 2013 р. облікова ставка була однією з найнижчих за останні 20 років (6,5%), кредити овернайт надавалися під 7,6% (теж найнижчий показник), а питома вага наданих кредитів зменшилася до 72,3%. Навпаки, у 2019 р. при обліковій ставці 13,5% та вартості овернайт-кредитів 19,7% питома вага наданих кредитів зростає до 82,2% [12].

Таблиця 2

Частка наданих кредитів у активах комерційних банків\*

Роки	Надані банківські кредити	
	млн грн	у відсотках від загальних активів
2008	485368	81,0
2009	792244	85,5
2010	747348	84,9
2011	755030	80,1
2012	825320	78,3
2013	815327	72,3
2014	911402	71,3
2015	1006358	76,4
2016	1009068	80,4
2017	1005923	80,1
2018	1042798	78,0
2019	1118619	82,2
2020	1033539	69,2
2021	963664	52,9
2022	1065347	51,9
2023	1036129	44,0
2024	1024852	34,8

Розраховано за [11]

2020 р. стає переломним у формуванні структури активів комерційних банків. Надання кредитів активно витісняється придбанням цінних паперів, перш за все державних облігацій. Оскільки цей процес розпочався ще до повномасштабної війни та введення воєнного стану, то його не слід розглядати як реакцію на певну кон'юнктуру. Вірогідніше всього – це нова модель банківської діяльності. Вивчення первинних матеріалів комерційних

банків показує, що деякі з них зводять до мінімуму кредитування, а заробляють кошти головним чином через надання інших послуг (карткові продукти, обмін валют, міжнародні платежі тощо).

Подібні тенденції ще більше посилилися під час війни. Якщо на 1 січня 2021 р. у портфелі активів комерційних банків надані кредити ще переважали інвестиції у цінні папери (51,9 та 40,4%, відповідно), то на жовтень 2024 р. уже переважали цінні папери (35,7 та 47,1%) (табл. 3). Цьому сприяли щонайменше дві причини. По-перше, з метою утримання зростання цін та обмеження дії грошового мультиплікатора НБУ значно підвищив облікову ставку, що призвело до зростання вартості кредитів. Вартість овернайтів у 2023 р. становила 24,5% [12]. У поєднанні з нестабільною ситуацією, загрозою втрати бізнесу та невизначеністю його подальшої долі це призвело до значного зменшення попиту на кредити. По-друге, досить висока доходність державних облігацій, яка значно перевищувала вартість залучення коштів банками.

Таблиця 3

## Структура активів комерційних банків України\*

Дата	Активи	Надані кредити		Цінні папери		Резерви пов'язані з активними операціями	
	млн грн	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
01.01.2022	2053928	1065347	51,9	829887	40,4	278774	13,6
01.04.2022	1970145	1070449	54,3	740294	37,6	287121	14,6
01.07.2022	2042918	1055583	51,7	767898	37,6	316915	15,5
01.10.2022	2167555	1094485	50,5	842072	38,8	371921	17,2
01.01.2023	2353592	1036120	44,0	1021520	43,4	368091	15,6
01.04.2023	2427699	1001784	41,3	993565	40,9	371126	15,3
01.07.2023	2562123	983259	38,4	1150726	44,9	366842	14,3
01.10.2023	2647624	1001014	37,8	1235776	46,7	362150	13,7
01.01.2024	2942806	1024852	34,8	1466400	49,8	370600	12,6
01.04.2024	2985602	1041062	34,9	1428156	47,8	369582	12,4
01.07.2024	3125617	1087350	34,8	1449218	46,4	370895	11,9
01.10.2024	3180663	1134872	35,7	1497788	47,1	371798	11,7

Розраховано за: [11]

Однак така структура активів комерційних банків ніяк не буде сприяти успішній повоєнній розбудові економіки України. При відсутності розвиненого ринку корпоративних цінних паперів, відсутності інститутів спільного інвестування, наявності по суті банкоцентричної моделі фінансового ринку, банки залишаються єдиною інституцією, яка має мобілізувати тимчасово вільні кошти та надавати їх у кредит тим, хто їх потребує. А без цього прискорений розвиток економіки просто не є можливим.

**4. Висока доходність банківської діяльності як наслідок дії зовнішні чинників.** Рівень доходності комерційних банків, як правило, оцінюється двома показниками: рентабельність активів та рентабельність капіталу. Динаміка цих показників за 2008-2024 рр. наведена у табл.4.

Таблиця 4

**Рентабельність активів та рентабельність капіталу  
комерційних банків України за 2008-2024 рр.\***

На 01.01	Рентабельність активів (%)	Рентабельність капіталу (%)
2008	1,5	12,67
2009	1,03	8,51
2010	-4,38	-32,52
2011	-1,45	-10,19
2012	-0,76	-5,27
2013	0,75	3,03
2014	0,12	0,81
2015	-4,07	-30,46
2016	-5,46	-51,91
2017	-12,60	-116,74
2018	-1,94	-15,96
2019	1,65	10,73
2020	4,35	34,18
2021	2,54	19,97
2022	4,09	35,15
2023	1,65	10,73
2024	4,35	34,18

Розраховано за [11]

Світова фінансова криза 2008-2009 рр. вкрай негативно позначилася на результатах діяльності банківської системи України. Практично протягом 10 років вона була збитковою. Фактично нульові результати 2013-2014 рр. не змінюють загальної картини. Особливо складними були 2016-2017 рр. У 2017 р. збитки банків були більшими за їх капітал. Це означає, що без рефінансування за рахунок центрального банку комерційні банки повинні були б збанкрутіти. Насправді, з деякими банками таке й відбулося. З іншого боку, як свідчить значна кількість кримінальних справ, досить часто збитковість банків була штучною та пов'язувалась з виведенням коштів на інші структури (зокрема, й отриманих як рефінансування).

Ситуація починає змінюватися у 2019 р. На нашу думку, це стало наслідком двох подій. По-перше, націоналізація найбільшого у країні банку – Приватбанку, яка відбулася в кінці 2016 р., та ліквідація 40 банків (у 2019 р. кількість комерційних банків скоротилася до 77 проти 117 у 2016 р.), більшість з яких була збитковою. По-друге, зміна структури активів комерційних банків: поліпшення показників результативності роботи комерційних банків корелює зі зменшенням частки наданих кредитів та збільшенням частки боргових цінних паперів.

Таким чином, на початок повномасштабного вторгнення банківська система показувала досить високі результати: за підсумками 2021 р. рентабельність активів складала 4,09% а рентабельність капіталу – 35,15%. Лише у перші місяці 2022 р. спостерігається збитковий характер діяльності банків. У подальшому доходність зростає. Більше того, є усі підстави вважати, що деякі банки отримують надприбутки (табл. 4). Середня рентабельність активів (ROA) комерційних банків у Європі різниться залежно від країни. За останніми даними, для більшості країн Європи цей показник варіюється в межах від 0,3% (Франція) до 1% (Ірландія та Литва). Загалом, у розвинених європейських країнах ROA зазвичай нижчий через високі рівні конкуренції, строгі регуляторні вимоги та помірні маржі. У 2021 р. лише дві країни мали ROA більше 5%: Сирія (8,83%) та Зімбабве (5,23%) [13].

Таблиця 4

**Рентабельність активів та рентабельність капіталу  
комерційних банків України за період повномасштабної війни\***

Дата	Рентабельність активів (%)	Рентабельність капіталу (%)
01.01.2022	4,09	35,15
01.04.2022	-0,03	-0,25
01.07.2022	-0,46	-4,09
01.10.2022	0,48	4,28
01.01.2023	1,18	10,91
01.04.2023	5,76	58,77
01.07.2023	5,54	56,01
01.10.2023	5,86	56,85
01.01.2024	2,28	31,61
01.04.2024	5,46	50,47
01.07.2024	5,29	48,41
01.10.2024	5,15	45,79

Розраховано за [11]

Більш детальний аналіз показує, що рівень концентрації прибутків у банківській системі навіть перевищує рівень концентрації активів. Так, за 9 місяців 2024 р. комерційні банки України отримали 117,63 млрд грн прибутку, з них 48,35 млрд грн прибутку отримав лише Приватбанк, що становить 41,1%. У цілому ж 5 державних банків отримали 63% від загальної суми прибутків [14]. Такий високий рівень прибутковості пояснюється тим, що саме на державні банки припадають основні обсяги операцій з державними борговими цінними паперами. На нашу думку, така політика Міністерства фінансів України та НБУ є не зовсім виправданою. З одного боку, висока облікова ставка (що значно

перевищує рівень інфляції) робить дорогими кредити та знижує попит на них. Висока ж доходність боргових цінних паперів призводить до значних витрат держави на їх обслуговування, що трансформуються у високі прибутки державних комерційних банків, позбавляючи їх зацікавленості у проведенні кредитної діяльності. З іншого боку, надприбутки банків (перш за все державних) підштовхують державу до змін у системі оподаткування для поповнення державного бюджету. Але додаткові надходження від оподаткування не можуть повною мірою компенсувати надмірні витрати на обслуговування. Тому реально державний бюджет втрачає на такій схемі залучення коштів.

**Висновки.** Таким чином проведений аналіз діяльності банківської системи України у період повномасштабної війни дозволяє зробити кілька висновків.

1. Є усі підстави вважати ринок банківських послуг висококонцентрованим та олігополістичним. Провідну роль у ньому займають 5 державних банки, на долю яких припадає майже 56% банківських активів. Будучи формально незалежними, вони насправді реалізують єдину політику, яка розробляється відповідними органами державного управління, що знижує рівень конкуренції у цій сфері. Якщо для періоду воєнного стану така ситуація має певне виправдання, то у повоєнний період держава має вирішувати питання з приватизацією частини банків, які їй належать.

2. Серед численних факторів, які впливають на розмір активів комерційних банків, вирішальна роль належить грошовим агрегатам. Кореляційний аналіз показав найтісніший зв'язок розміру активів з агрегатом M2. Тому державне регулювання саме цього агрегату може бути використане як інструмент впливу на активи комерційних банків.

3. В останні роки є помітною зміна структури активів комерційних банків: зменшення питомої ваги наданих кредитів та збільшення питомої ваги боргових цінних паперів. Особливо ця тенденція прискорилося у період воєнного стану, коли держава стала активно залучати кошти комерційних банків (перш за все державних) шляхом розміщення державних облігацій. Це призводить до того, що банки перестають виконувати свою основну функцію, а через нерозвиненість інших елементів інфраструктури, здатних мобілізувати тимчасово вільні кошти, бізнес позбавляється можливості залучати інвестиційні ресурси.

4. Як наслідок переорієнтації банків з кредитування бізнесу на придбання державних боргових цінних паперів зросла доходність їх діяльності, яка вимірюється рентабельністю активів (ROA) та рентабельністю капіталу (ROE). Навіть у період повномасштабної війни ці показники в Україні значно вищі, ніж у інших європейських країнах. Основна частина банківських прибутків припадає на державні банки. Потребує удосконалення політика щодо встановлення облікової ставки НБУ та доходності державних боргових цінних паперів, щоб, з одного боку, зберегти це джерело покриття дефіциту державного бюджету, а з іншого – створити сприятливі умови для відновлення кредитної діяльності комерційних банків.

### Список використаних джерел

1. Broby D. Financial technology and the future of banking. 2021. *Financ Innov* 7, 47. <https://doi.org/10.1186/s40854-021-00264-y>
2. Nurjanah Siti, Shalshabilla Vilza and Dari Adinda Tri Widya Wulan. Digital transformation in the banking industry challenges and opportunities. *International Journal of Accounting, Management and Economics*. 2023. Volume 1, Number 1, p. 64-71. URL: <https://ijame.id/index.php/ijame/article/view/88/13>
3. Shnaider Hanna. The Rise of Neobanks: Revolutionizing Traditional Banking with Fintech. *FortySeven*. 2023. URL: <https://fortyseven47.com/blog/the-rise-of-neobanks-revolutionizing-fintech/>
4. Ситник Н., Прицак Я. Банківська система України в умовах війни: ризики та оцінка безпеки. *Молодий вчений*, 2023, 6 (118), 94-98. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-6-118-19>
5. Котік Б., Смолінська С. Функціонування банківського сектору України в період воєнного стану. *Молодий вчений*, 2023, 10 (122), 2013-217. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-122-42>
6. Прокопенко Н.С., Мирончук В.М., Шепель І.В. Принципи функціонування банківської системи України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1556/1497>
7. Чайковський Я., Чайковська І., Чайковський Є. Ефективність діяльності банківських установ України. *Світ фінансів*. 2022. №3(72). С. 127-140. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1539>
8. Кількість банків в Україні (2008-2024). URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/>
9. Активи і зобов'язання банків на 1 жовтня 2024 р. URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/ranking/>
10. Horizontal Merger Guidelines, U.S. Department of Justice and the Federal Trade Commission. URL: <https://www.justice.gov/atr/file/810276/dl?inline>
11. Основні показники діяльності банків. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/>
12. Національний банк України. Статистика фінансового сектору України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial>
13. Return on assets - Country rankings. URL: [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/bank\\_return\\_assets/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/bank_return_assets/)
14. Прибутковість української банківської системи. URL: <https://opendatabot.ua/open/bank-ranking>

### References

1. Broby, D. (2021). Financial technology and the future of banking. *Financ Innov* 7, 47. <https://doi.org/10.1186/s40854-021-00264-y>
2. Nurjanah, Siti, Shalshabilla, Vilza and Dari, Adinda Tri Widya Wulan (2023). Digital transformation in the banking industry challenges and opportunities. *International Journal of Accounting, Management and Economics*.



Volume 1, Number 1, p. 64-71. URL: <https://ijame.id/index.php/ijame/article/view/88/13> (Available at: October 10, 2024)

3. Shnaider, Hanna (2023). The Rise of Neobanks: Revolutionizing Traditional Banking with Fintech. FortySeven. 2023. URL: <https://fortyseven47.com/blog/the-rise-of-neobanks-revolutionizing-fintech/> (Available at: October 12, 2024)

4. Sytnyk, N., Pritsak, Ya. (2023). *Bankivska systema Ukrayiny v umovakh viyny: ryzyky ta otsinka bezpeky* [The banking system of Ukraine in wartime: risks and security assessment]. *Molodyy vchenyy*, 6 (118), 94-98. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-6-118-19>

5. Kotik, B., Smolinska, S. (2023). *Funktsionuvannya bankivskoho sektoru ukrayiny v period voyennoho stanu* [The functioning of the banking sector of Ukraine during martial law]. *Molodyy vchenyy*, 10 (122), 2013-217. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-122-42>

6. Prokopenko, N.S., Myronchuk, V.M., Shepel, I.V. (2022). *Pryntsypy funktsionuvannya bankivs'koyi systemy Ukrayiny v umovakh viyny* [Principles of the functioning of the banking system of Ukraine in wartime]. *Ekonomika ta suspil'stvo*. Vypusk 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1556/1497> (Available at: October 15, 2024)

7. Chaykovskyy, Ya., Chaykovska, I., Chaykovskyy, Ye. (2022) *Efektivnist diyalnosti bankivskykh ustanov Ukrayiny* [Efficiency of banking institutions of Ukraine]. *Svit finansiv*. 2022. No.3(72). P. 127-140. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1539> (Available at: October 20, 2024)

8. *Kilkist bankiv v Ukrayini* [Number of banks in Ukraine] (2008-2024). URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/> (Available at: October 20, 2024)

9. *Aktyvy i zobov'yazannya bankiv na 1 zhovtnya 2024 r.* [Assets and liabilities of banks as of October 1, 2024]. URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/ranking/> (Available at: October 25, 2024)

10. Horizontal Merger Guidelines, U.S. Department of Justice and the Federal Trade Commission. URL: <https://www.justice.gov/atr/file/810276/dl?inline> (Available at: November 1, 2024)

11. *Osnovni pokaznyky diyal'nosti bankiv* [Key performance indicators of banks]. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/> (Available at: October 20, 2024)

12. National Bank of Ukraine. Financial sector statistics of Ukraine. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial> (Available at: October 23, 2024)

13. Return on assets - Country rankings. URL: [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/bank\\_return\\_assets/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/bank_return_assets/) (Available at: October 25, 2024)

14. *Prybutkovist' ukrayins'koyi bankivs'koyi systemy* [Profitability of the Ukrainian banking system]. URL: <https://opendatobot.ua/open/bank-ranking> (Available at: October 20, 2024)

## COMMERCIAL BANKS OF UKRAINE DURING THE WAR: NEW TRENDS AND OLD PROBLEMS

*Yurii A. Zadoia*, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Zaporizhzhia (Ukraine).

E-mail: [yuri.zadoya@gmail.com](mailto:yuri.zadoya@gmail.com)

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2024-2-37-4>

**Keywords:** *commercial banks, assets of commercial banks, loans, monetary aggregates, ROA, ROE*

**JEL classification:** *G18, G21, G28*

The article is devoted to the analysis of the peculiarities of the activities of commercial banks in Ukraine during the period of full-scale war. Its purpose is to identify new trends in banking activity and substantiate recommendations for restructuring the work of banks and its state regulation in the post-war period. During the study, a number of hypotheses were tested. It is proved that despite the significant number of commercial banks in Ukraine, the banking services market is actually oligopolistic. Taking into account the fact that state-owned banks, whose share in the total assets of commercial banks reaches 56%, actually pursue a coordinated policy and act as a single entity, the Herfindahl-Hirschman index for the banking sector of Ukraine is more than 3000, which corresponds to an oligopolistic market. This situation is justified for martial law, but it will require changes in the post-war period. The hypothesis that the main factor affecting the size of commercial banks' assets is monetary aggregates was confirmed. The closest correlation was found between the size of assets and the monetary aggregate M2. This gives reason to recommend regulating this monetary aggregate as a tool for state regulation of banking assets. During the full-scale war, the tendency to change the structure of banking assets, which originated back in 2020, intensified. A sharp decrease in the share of loans granted was noted, while the share of debt securities, mainly government bonds, increased. On the one hand, this is evidence of the success of the implementation of government programs to attract funds from commercial banks for borrowing and covering the state budget deficit, and on the other hand, it distracts the banking system from fulfilling its main function - mobilizing temporarily free funds and providing loans. The high yield of government bonds, the NBU discount rate, which significantly exceeds the inflation rate, make loans inaccessible to business. And since other components of the market infrastructure (for example, joint investment institutions) are underdeveloped in Ukraine, business is actually deprived of the opportunity to attract funds for the implementation of investment projects. A study of the dynamics of bank performance indicators (ROA, ROE) for the period from 2008 to 2024 showed that after the banking crisis of 2015-2018, when the banking system as a whole operated at a loss, in the following years the situation not only stabilized, but also demonstrated that banks received excess profits. This is again a consequence of high interest rates on government securities and the concentration of profits in state-owned banks. Substantiated proposals for changes in state policy in the post-war period, which should revive the lending activities of commercial banks.

*Одержано 03.11.2024.*

УДК 330.341:314

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2024-2-37-5>

**Р.М. КЛЮЧНИК,**

*кандидат політичних наук, доцент,  
доцент кафедри глобальної економіки  
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)*  
<https://orcid.org/0000-0001-6787-275X>

**Е.М. ЛИМОНОВА,**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри глобальної економіки  
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)*  
<https://orcid.org/0000-0002-7378-602X>

## ДЕМОГРАФІЧНІ ФАКТОРИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ<sup>1</sup>

Історія людства тісно пов'язана з проблемами відтворення населення, зміни його кількості та закономірностями розселення людей. Протягом тисячоліть зростала кількість населення в усіх країнах. Але у XX-XXI століттях ситуація почала змінюватися.

У статті розглянуто окремі аспекти впливу демографічних факторів на економічні процеси. Здійснено спробу окреслити проблеми демографічної кризи та демографічного вибуху у XXI столітті. Якщо на Заході спостерігається демографічна криза, то в країнах Глобального Півдня в основному відбувається швидке зростання населення.

У сучасній Європі зменшується відсоток людей працездатного віку, у той же час частка людей непрацездатного віку зростає. Подібна ситуація спостерігається й у країнах Південно-Східної Азії, наприклад, у Японії та Південній Кореї. Демографічну ситуацію в Україні також можна охарактеризувати як кризову. Протягом останніх десятиліть населення України швидко зменшується.

Натомість у багатьох країнах Азії та Африки населення продовжує стрімко зростати. Так, Африка є регіоном світу з найбільшим сумарним коефіцієнтом народжуваності. Прикладами країн з дуже високим приростом населення є Нігер, Уганда, Малі. Як правило, у цих країнах існують досить серйозні проблеми з освітою. На прикладі деяких країн Африки (Демократична Республіка Конго) та Азії (Бангладеш) продемонстровано різний стан демографічної ситуації у різних регіонах.

<sup>1</sup> Стаття підготовлена у рамках реалізації міжнародного проєкту «Конкурентоспроможність Європи у новій глобальній економіці» № 101176059 – EuCompet – ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.



Co-funded by  
the European Union

Фінансується Європейським Союзом. Проте висловлені погляди та думки належать лише автору(ам) і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури. Ні Європейський Союз, ні грантодавець не можуть нести за них відповідальність.

Продемонстровано, що швидке зростання чисельності населення може сприяти зростанню злочинності, показники якої часто залежать від рівня матеріального забезпечення населення. Терористичні групи часто використовують бідність населення задля залучення молодих людей до незаконної діяльності. Відзначається, що молодь часто схильна до радикалізму, тому переважання молодих людей у структурі населення є фактором ризику.

Швидке зростання населення в бідних країнах призводить до збільшення кількості мігрантів, як легальних, так і нелегальних. Війни, голод, політичні репресії також додаються до числа факторів, що зумовлюють масове переселення людей. У країнах Європи, які приймають мігрантів, часто зростає соціальне невдоволення. Недосконалі міграційна політика часто є причиною зростання популярності євроскептичних партій, як-от «Альтернатива для Німеччини» або «Ліга Півночі». На прикладі Польщі продемонстровано, що антимігрантські рухи можуть бути спрямовані й проти українців.

Невдачі європейських країн у міграційній політиці мають бути застереженням для України. Ми виходимо з того, що наша країна матиме дефіцит робочої сили після закінчення війни. Відповідно, ми пропонуємо враховувати різницю в менталітеті між етнічними українцями та потенційними мігрантами. Адже пріоритетом держави має бути забезпечення безпеки громадян України.

**Ключові слова:** *глобальні проблеми, демографія, населення, безпека, міграція, бідність*

**JEL classification:** *J23, I32, D72, Q56, F22*

The history of humankind is closely tied to the problems of population reproduction, changes in its size, and patterns of human settlement. Population in all countries has been growing for millennia. However, in the 20th and 21st centuries, the situation began to change.

The article examines certain aspects of the influence of demographic factors on economic processes. An attempt was made to outline the problems of the demographic crisis and demographic explosion in the 21st century. While there is a demographic crisis in the West, the countries of the Global South are mainly experiencing rapid population growth.

In modern Europe, the percentage of people of working age is decreasing, while the share of people of non-working age is increasing. A similar situation is observed in Southeast Asian countries, for example, in Japan and South Korea. The demographic situation in Ukraine can also be characterized as a crisis. During the last decades, the population of Ukraine has been rapidly decreasing.

On the other hand, in many countries of Asia and Africa, the population continues to grow rapidly. For instance, Africa is the region with the highest total fertility rate. Examples of countries with very high population growth are Niger, Uganda and Mali. Typically, these countries face significant issues with education. The article uses examples from some African (the Democratic Republic of the Congo) and Asian (Bangladesh) countries to demonstrate the varying demographic situations in different regions.

It is shown that rapid population growth can contribute to increased crime rates, which often depend on the level of material well-being of the population. Terrorist groups often exploit poverty to recruit young people into illegal activities. It is noted that young people are often prone to radicalism, making a high proportion of young people in the population a risk factor.

Rapid population growth in poor countries leads to an increase in the number of migrants, both legal and illegal ones. Wars, famine, and political repression are among the number of factors causing mass displacement of people. In European countries that receive migrants, social dissatisfaction often grows. Imperfect migration policies are often the reason for the rise in popularity of Eurosceptic parties, such as “Alternative für Deutschland” or “Lega Nord”. Using Poland as an example, it is demonstrated that anti-migrant movements can also be directed against Ukrainians.

The failures of European countries in their migration policies should be a warning for Ukraine. We believe that our country will have a labour shortage after the end of the war. Therefore, we suggest considering the difference in mentality between ethnic Ukrainians and potential migrants. After all, the priority of the state should be to ensure the safety of Ukrainian citizens.

**Keywords:** *global problems, demography, population, security, migration, poverty*

**JEL classification:** *J23, I32, D72, Q56, F22*

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Історія людства тісно пов'язана з проблемами відтворення населення, зміни його кількості, закономірностями розселення людей. Майже протягом усієї відомої нам історії кількість людей на Землі зростала, відбувалося розселення людей на дедалі більших обсягах суходолу. При цьому зростала щільність населення, розвивалися міста та держави. Протягом XX-XXI ст. чисельність населення у світі зростає надзвичайно швидко, але нерівномірно в різних країнах. Останні десятиліття є, ймовірно, першими в історії низки країн (Японія, Південна Корея, Латвія тощо), протягом яких чисельність населення знижується без збройних конфліктів, політичних потрясінь, пандемій та катастроф.

У світі є держави з різною кількістю населення. У деяких країнах уже мешкає понад мільярд (Індія, Китай) або кілька сотень мільйонів (США, Індонезія, Пакистан) громадян. Населення ж інших країн може становити кілька десятків тисяч осіб (Сан-Марино, Андорра, Науру). Щільність населення в деяких країнах є надзвичайно високою (Бахрейн, Бангладеш, Південна Корея), а в інших – низькою (Намібія, Монголія, Австралія). Суттєво також відрізняються показники урбанізації, зайнятості, освіченості тощо. Важливою є частка молоді, людей працездатного та похилого віку. Усе це, на нашу думку, так чи інакше впливає на економічне та політичне життя країни, хоча й далеко не тільки це. Втім, для сучасної України проблеми демографічної ситуації є вкрай актуальними, адже наша країна за роки незалежності втратила велику частку населення. Також ми не можемо оминати питання міграції, оскільки як українці масово залишають країну в пошуках кращого життя, так і мігранти можуть почати масово прибувати в Україну, як це спостерігається зараз в ЄС. Від розуміння демографічних проблем сучасності багато в чому залежить успішність вирішення економічних та політичних завдань, які постають та постануть у майбутньому перед усіма країнами світу. Також очевидним є зв'язок демографічних проблем із безпековими аспектами розвитку країн та регіонів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення досліджуваної проблеми, та виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття.** Демографічні аспекти економічного й політичного розвитку розглядаються в численних наукових працях. Д. Шапіро та В. Тамбаше [1] розглядають демографічні процеси в Демократичній Республіці Конго, одній з найбільш населених країн Африки. М. Манік [2] аналізує дані переписів населення в Бангладеш та робить висновки щодо змін соціально-економічних показників. Е. Шишляк [3] на прикладі Польщі демонструє функціонування антимігрантських рухів. В. Руденко [4] розглядає демографічну кризу як ключову загрозу соціальній безпеці регіону. При цьому ми вважаємо за необхідне приділити увагу всім цим проблемам із акцентом на безпековому вимірі, враховуючи найновіші статистичні дані. Відтак, ми використовуємо дані Єврокомісії, Міжнародного валютного фонду, ВООЗ та інших організацій. У рамках нашої статті спробуємо окреслити вплив демографічних процесів на економічний розвиток, залучивши емпіричні дані з різних країн.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає в комплексному дослідженні впливу окремих демографічних факторів на економічні процеси в їх безпековому вимірі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Демографічні процеси в країнах світу є різнонаправленими та залежать від численних факторів. Можна (з певними застереженнями) виокремити дві тенденції, з якими зіштовхуються країни світу: демографічна криза та демографічний вибух. Якщо країни Заходу здебільшого переживають демографічну кризу, то в країнах Глобального Півдня в основному відбувається швидке зростання населення. Нечисленні винятки з цих тенденцій можна залишити для дослідження окремих кейсів.

Отже, розвинені країни в сучасному світі зіштовхуються з демографічною кризою. Суспільства з високим рівнем урбанізації та високим відсотком сфери послуг у структурі ВВП майже завжди характеризуються низькою народжуваністю, низькою смертністю та високою тривалістю життя. При цьому стрімко зростає відсоток людей похилого віку.

Європейці сьогодні живуть довше, ніж будь-коли в історії; демографічна піраміда європейського суспільства змінюється. Зменшується відсоток людей працездатного віку, у той же час частка людей непрацездатного віку зростає. Зараз досягли пенсійного віку «бумери», народжені після Другої світової війни (їх народилося значно більше, ніж представників наступних поколінь) [5].

Подібні події можуть мати серйозні наслідки не лише для окремих громадян, але й для влади, бізнесу та громадянського суспільства, вплинувши, серед іншого, на системи охорони здоров'я та соціального забезпечення, ринки праці, державні фінанси та систему пенсійного забезпечення. За даними ООН та ВООЗ, в усіх країнах зростає як кількість, так і частка людей похилого віку серед населення [6]. Таким чином, ця проблема стосується, наприклад, країн Південно-Східної Азії. Наднизька народжуваність у цих країнах призводить до очевидних наслідків: збільшення частки людей похилого віку та зменшення відсотка працездатного населення. У Південній Кореї найнижча народжуваність у світі, яка продовжує падати, досягаючи нового рекорду щороку. Нові статистичні дані свідчать, що в 2023 р. народжуваність знизилася ще на 8% до 0,7 дітей на одну жінку. Тоді як для стабільного відтворення населення потрібен сумарний коефіцієнт у 2,1 (майже в усіх розвинених країнах він нижчий). Якщо ця тенденція зберігатиметься, то до 2100 р. населення Південної Кореї, за оцінками, скоротиться вдвічі [7].

Хен Чол Лі зазначає, що зростаюча частка виборців похилого віку та їх активна участь у голосуванні посилюють тренд так званої срібної демократії, у рамках якої процес прийняття рішень концентрується в руках громадян похилого віку [8, с. 11]. На нашу думку, дещо подібне спостерігається й в Україні, особливо це було помітно до середини 2010-х років, коли представники старшого покоління підтримували комуністів та інші політичні сили, які асоціювалися у них із часами стабільності та добробуту. Відповідно, ці партії були представлені в парламенті та брали активну участь у законотворчому процесі.

Іншою «старою» нацією є Японія. Більш за 10% населення країни – це громадяни віком понад 80 років, відтак, Японія – країна з найстарішим населенням у світі, що впливає на її економіку та суспільство. У 2020 р. Міжнародний валютний фонд припустив, що населення Японії, що старішає та скорочується, призведе до напруги у сфері державних фінансів та видатків, пов'язаних з віком (age-related spending), наприклад, охорони здоров'я та пенсій, у той час як податкова база знижується. У січні 2023 р. прем'єр-міністр Ф. Кісіда заявив, що під питанням уже функціонування японського суспільства [9].

Досить складною є й демографічна ситуація в Україні. Навіть до повномасштабної війни до одного з найнижчих показників народжуваності у світі додавалися економічна нестабільність, відсутність достатньої підтримки сімей, недостатньо розвинені соціальні програми для підтримки молодих батьків, високий рівень смертності, як серед старшого так і серед молодого населення, проблеми в системі охорони здоров'я, нездоровий спосіб життя та інші проблеми [4]. У 2023 р. Е. Лібанова висловила припущення, що в Україні (йдеться про кордони 1991 р.) до 2033 р. проживатимуть близько 35 млн людей [10].

Натомість у багатьох країнах Азії та Африки населення продовжує стрімко зростати. Так, Африка є регіоном світу з найбільшим сумарним коефіцієнтом народжуваності. Але й африканські країни суттєво відрізняються за цим показником: так, у Маврикії він найнижчий, а в Нігері найвищий [11, с. 5246-5247]. Згідно з результатами досліджень, навіть усередині однієї країни показники народжуваності можуть істотно відрізнятися, що можна побачити на прикладі регіонів та етнічних спільнот Демократичної Республіки Конго [1, 3261].

Уганда є країною з одним із найвищих показників природного приросту населення (3% на рік). Населення Уганди зараз оцінюється у 42 млн осіб, але прогнозується зростання до 71,4 млн до 2040 р. При цьому загальносвітові демографічні тенденції простежуються і в цій країні: середня очікувана тривалість життя у 2014 р. становила вже 63,3 років, у той час як у 2002 р. лише 50,4 років. При цьому рівень охоплення громадян освітою залишається вкрай низьким: середня тривалість здобуття освіти (schooling) складала в 2019 р. лише 4,2 років [12, с. 4, 8]. Таким чином, разом зі зростанням населення зростає й кількість людей без необхідного в наш час рівня освіти. А це, у свою чергу, підтримує той рівень бідності, від якого страждає Уганда та більшість африканських країн. Крім того, фіксується залежність між швидким зростанням населення країни та деградацією навколишнього середовища [12, с. 9].

Серед країн Азії за демографічними показниками можна виокремити Бангладеш, одну з найбільш щільно населених країн світу. І в цій країні демографічна ситуація також відрізняється у різних областях. Наприклад, найвищий коефіцієнт демографічного навантаження (dependency ratio) становить 60,33 в області Майменсінгх. У цій же області зафіксовано найнижчий рівень грамотності (67,09%). Найнижчий коефіцієнт демографічного навантаження в області Дакка (46,32) поєднується з найвищим рівнем грамотності (78,09%). М.Х. Манік припускає, що може

існувати кореляція між цими показниками, хоча й наголошує на необхідності глибокого дослідження, аби стверджувати про існування такої залежності [2, с. 32].

Перенаселення може спричиняти низку негативних явищ соціально-економічного та політичного характеру. Очевидно, що надмірна кількість населення на одиницю площі призводить до виснаження ґрунтів, знеліснення, забруднення води, повітря. У глобальному вимірі це впливає на зміну клімату. Надмірна щільність населення, особливо в країнах Глобального Півдня, призводить до антисанітарії та поширення хвороб. Інфекційні хвороби стрімко поширюються саме в перенаселених місцях через тісні контакти, що продемонструвала пандемія COVID-19 [13, с. 45].

Також надмірна кількість населення може спричинити нестачу робочих місць. Дану проблему ілюструє приклад африканської держави Малі, населення якої подвоїлося з 10 до 20 млн протягом 2000-2020 рр., а протягом наступних 20 років також очікується подвоєння населення. Це може створити надзвичайний тиск на ринок праці, якщо кількість створюваних робочих місць відставатиме від зростання населення. Відтак, розвивається тіньова зайнятість (95% працюють неофіційно) та соціальні протиріччя [14, с. 5].

Інша африканська країна, Чад, за даними Світового банку, також ілюструє вплив демографічних факторів на бідність. Бідні домогосподарства в цілому мають більше дітей (на 1,5 дитини більше, ніж не бідні), а глави бідних сімей частіше є самозайнятими та менш освіченими, ніж у середньому по країні. Середня кількість членів домогосподарства в Чаді – 5,5 осіб, але для бідних домогосподарств цей показник становить 6,4 осіб. Велика кількість дітей впливає на міжгенераційну бідність, адже великі потреби в їжі та догляді обмежують можливості сімей інвестувати в людський капітал кожної дитини [15, с. 31].

Також швидке зростання чисельності населення може сприяти зростанню злочинності, показники якої часто залежать від рівня матеріального забезпечення населення. Велика кількість молодих людей, позбавлених можливості займатися суспільно корисною працею, – це істотний фактор ризику. Це призводить не тільки до великої кількості злочинів на кшталт вбивств, крадіжок, пограбувань тощо, але й до радикалізації суспільства та, як наслідок, поширення екстремізму та тероризму. Прикладом є нігерійська організація «Боко харам», яка відома нападами на навчальні заклади. Сомалійська терористична організація «Аш Шабаб» має розгалужену мережу рекрутування, орієнтовану, серед іншого, на молодих людей, які не можуть знайти роботу. У матеріалах, опублікованих ООН, наводиться приклад молодого кенійця, який хотів вступити до коледжу, але не мав можливості знайти роботу для оплати навчання, тому погодився співпрацювати з терористами [16]. Додамо також, що молоді люди часто відрізняються радикалізмом, відповідно, значна їх частка серед населення країни може (але не обов'язково) стати фактором формування потужних екстремістських об'єднань.

Швидке зростання населення в бідних країнах призводить до збільшення кількості мігрантів, як легальних, так і нелегальних. Війни, голод, політичні репресії також додаються до числа факторів, що зумовлюють масове переселення людей. Як зазначається в матеріалах Європарламенту,



демографічна та економічна міграція пов'язані з поганими умовами праці, високим рівнем безробіття та загальним станом економіки країни. Фактори, що притягують мігрантів (pull factors), включають вищі зарплати, можливості працевлаштування, вищі стандарти життя та освітні можливості [17].

Значна кількість мігрантів переміщується в межах Західної Африки між країнами ECOWAS. Як правило, це сезонні міграції з метою працевлаштування, а пунктами призначення часто є Гана та Кот-д'Івуар [18, с. 65-66]. Одна й та сама країна в Африці (і не тільки там) може бути місцем, звідки біженці прямують за кордон, і одночасно приймати біженців з інших країн. Прикладом є Демократична Республіка Конго, більш за мільйон громадян якої залишили країну як шукачі притулку. У той же час понад 522 тис. осіб з Руанди, ЦАР, Південного Судану та Бурунді знайшли притулок вже в Демократичній Республіці Конго [19].

Серед країн, які приймають велику кількість мігрантів, звичайно, слід назвати Італію, Німеччину, США, країни Перської затоки та багато інших. Далеко не завжди це знаходить підтримку серед широких кіл громадськості. Натомість у ЄС набувають популярності євроскептичні партії та рухи, до програм більшості з яких включено пункти щодо обмеження міграції. Електоральні успіхи «Національного об'єднання» (Франція), «Альтернативи для Німеччини» (ФРН), «Ліги Півночі» (Італія) та інших євроскептиків є доказом того, що допомога мігрантам позитивно сприймається далеко не всіма громадянами. Антимігрантські рухи також поширені у країнах Центральної та Східної Європи, зокрема, в Польщі. Е. Шишляк акцентує увагу на тому, що іноді вони спрямовані також проти українців. Так, депутат Гж. Браун ініціював інтернет-акцію «Stop Ukrainizacji Polski» [3, с. 420].

У Європейському Союзі діє Мережа із запобігання радикалізації, яка являє собою об'єднання практиків, які щоденно працюють з людьми, які є або можуть бути радикалізовані. До складу мережі входять соціальні працівники, фахівці з питань молоді, службовці пенетенціарної системи, поліцейські, представники місцевих влад тощо. Вони залучені до попередження насильства й екстремізму та інших видів діяльності, пов'язаних із питаннями безпеки та протидії радикалізму. За час своєї роботи мережа залучила понад 6 тис. практиків з усіх країн ЄС [20].

Українські дослідники В. Звонар, О. Дяконенко та О. Сова зазначають, що за умови ефективних управлінських дій та політичних рішень у приймаючих суспільствах міграцію «можна поставити на службу становленню соціального капіталу, конструктивній трансформації закритої його форми у відкриту, яка об'єднує суб'єктів, доволі різних за низкою демографічних, соціальних та інших ознак» [21, с. 112]. Можемо погодитися з цією тезою, підкресливши, що на практиці політика адаптації мігрантів є не надто ефективною навіть у країнах Заходу. Щодо небезпеки надмірного оптимізму стосовно інтеграції мігрантів застерігає С. Кузьмінов, наголошуючи на тому, що мігранти-мусульмани все частіше починають вимагати навіть не рівних, а виключних, пріоритетних прав порівняно з представниками інших релігійних спільнот. На думку вченого, мігранти часто паразитують на соціальному капіталі та зловживають атмосферою довіри, створеною в Європі [22, с. 54].

Відтак, важко навіть уявити, з якими викликами зіштовхнеться Україна, якщо під час післявоєнної відбудови буде зроблено ставку на залучення мігрантів до економічного життя. Особам, які приймають політичні рішення, варто усвідомлювати основні закономірності формування етносів та їх взаємодії, адже швидкі зміни в етнічному складі населення можуть загрожувати політичній та економічній безпеці.

**Висновки.** Питання народонаселення – одне з ключових для розуміння економічних процесів у світі та окремо взятій країні. Протягом майже всієї історії людства його чисельність зростала, але у XXI ст. фіксуються дві протилежні тенденції у різних країнах світу. У розвинених країнах населення здебільшого старішає, чисельність його зменшується (а якщо зростає, то майже винятково завдяки міграції). У країнах, що розвиваються, чисельність населення продовжує зростати (за нечисленними винятками). Ця тенденція призводить до того, що населення вкрай нерівномірно розподілене по планеті, і ця нерівність продовжує поглиблюватися. Демографічна криза в розвинених країнах може спричинити дефіцит робочої сили через кількісне переважання людей непрацездатного віку. У той же час у країнах, що розвиваються, досі триває демографічний вибух, що призводить до швидкого зростання чисельності населення (хоча у різних регіонах однієї країни ці процеси можуть відбуватися неоднаково). У таких країнах чисельно переважає молоде покоління, для якого недостатньо робочих місць, що може призводити до радикалізації та сплеску злочинності.

Однією з мегатенденцій сучасності є міграція. Переважно люди з бідних країн намагаються мігрувати в більш заможні, при цьому не завжди цей процес є легальним. Поведінка мігрантів часто відрізняється від стандартів, прийнятих у приймаючих суспільствах, що призводить до невдоволення. Антимігрантські настрої у Європі агрегуються євроскептичними партіями, які демонструють непогані результати на виборах усіх рівнів.

Демографічна ситуація в Україні є кризовою вже кілька десятиліть, а в останні роки на відтік населення впливають бойові дії. Пovoєнна відбудова України потребуватиме залучення робочої сили різного ступеню кваліфікованості. При цьому, на нашу думку, слід враховувати різницю в менталітеті між етнічними українцями та потенційними мігрантами, щоб не наражати на небезпеку громадян, які все життя жили, навчалися й працювали в Україні. Вивчення позитивного й негативного досвіду країн світу може стати корисним для розробки вітчизняної міграційної політики.

### *Список використаних джерел*

1. Shapiro D., Tambashe B.O. Fertility, ethnicity and education in the Democratic Republic of the Congo. *African Population Studies*. 2017. Vol. 31. No. 1. P. 3253-3270. DOI: <https://doi.org/10.11564/31-1-959>
2. Manik M.H. Demographic and Socio-economic Changes in Bangladesh: Evidence from the Population Census in 2022. *Formosa Journal of Sustainable Research*. 2024. Vol. 3. No. 1. P. 29-38. DOI: 10.55927/fjsr.v3i1.5762
3. Szyszlak E. Współczesne ruchy antyimigracyjne w Polsce w kontekście kryzysów uchodźczego i migracyjnych. *Zarys problematyki. Studia politologiczne*. 2023. Vol. 68. S. 399-426. DOI:10.33896/SPolit.2023.68.21

4. Руденко В.С. Демографічна криза як ключова загроза соціальній безпеці регіону: сучасний стан, причини, тенденції та шляхи покращення ситуації. Науковий вісник міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології. 2023. Том 2. № 2. URL: <https://man.org.ua/nv/index.php/about/article/view/50>. DOI: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2023-2-2-5>
5. Ageing Europe - statistics on population developments. Eurostat. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Ageing\\_Europe\\_-\\_statistics\\_on\\_population\\_developments#Older\\_people\\_.E2.80.94\\_population\\_overview](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Ageing_Europe_-_statistics_on_population_developments#Older_people_.E2.80.94_population_overview) (accessed 26 July 2024).
6. Ageing and health. World Health Organization. URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health> (accessed 26 July 2024).
7. Чому у заможній Південній Кореї найнижча народжуваність дітей у світі. BBC News Ukraine. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/ckveg844zgdo> (дата звернення: 26.07.2024)
8. Lee Hyun-Chool. Population Ageing and Korean Society. Korea Journal. 2021. Vol. 61. No. 2. P. 5-20. DOI: 10.25024/kj.2021.61.2.5
9. More than 1 in 10 people in Japan are aged 80 or over. Here's how its ageing population is reshaping the country. World Economic Forum. Sep 28, 2023. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2023/09/elderly-oldest-population-world-japan/> (accessed 26 July 2024).
10. У 2033 році населення України становитиме близько 35 мільйонів – Лібанова. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3763296-u-2033-roci-naselenna-ukraini-stanovitime-blizko-35-miljoniv-libanova.html> (дата звернення: 26.07.2024)
11. Sewdass N., Udjo E.O. Assessment of demographic factors in Africa's development. African Population Studies. 2021. Vol. 35. No. 1. P. 5243-5253. DOI: <https://doi.org/10.11564/35-1-1534>
12. Population growth in Uganda: challenges and opportunities. Issues paper 2021. National Population Council. URL: <https://npcsec.go.ug/wp-content/uploads/2021/04/Population-Issues-Paper-2021.pdf> (accessed 26 July 2024).
13. Sarve A.A. Overpopulation: a main social problem in current scenario. EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR). 2023. Vol. 9. Issue 8. P. 44-46.
14. Fragility, Demographics, Gender Inequality. Mali. IMF Selected Issues Paper. African Department, 2023. 9 p.
15. Chad poverty assessment. Investing in rural income growth, human capital, and resilience to support sustainable poverty reduction. The World Bank. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/642041633397593711/pdf/Chad-Poverty-Assessment-Investing-in-Rural-Income-Growth-Human-Capital-and-Resilience-to-Support-Sustainable-Poverty-Reduction.pdf> (accessed 26 July 2024).
16. African youth and the growth of violent extremism. Africa Renewal. URL: <https://www.un.org/africarenewal/magazine/december-2019-march-2020/african-youth-and-growth-violent-extremism> (accessed 26 July 2024).
17. Exploring migration causes: why people migrate. European Parliament. URL: [https://www.europarl.europa.eu/pdfs/news/expert/2020/7/story/20200624S TO81906/20200624STO81906\\_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/pdfs/news/expert/2020/7/story/20200624S TO81906/20200624STO81906_en.pdf) (accessed 26 July 2024).

18. World Migration Report 2024. International Organization for Migration. URL: [https://publications.iom.int/system/files/pdf/pub2023-047-1-world-migration-report-2024\\_0.pdf](https://publications.iom.int/system/files/pdf/pub2023-047-1-world-migration-report-2024_0.pdf) (accessed 26 July 2024).
19. Democratic Republic of the Congo Refugee Crisis Explained. UNHCR. URL: <https://www.unrefugees.org/news/democratic-republic-of-the-congo-refugee-crisis-explained/#WhatiscausinginternaldisplacementwithintheDRC> (accessed 26 July 2024).
20. About RAN Practitioners. European Commission. URL: [https://home-affairs.ec.europa.eu/networks/radicalisation-awareness-network-ran/about-ran\\_en](https://home-affairs.ec.europa.eu/networks/radicalisation-awareness-network-ran/about-ran_en) (accessed 26 July 2024).
21. Звонар В.П., Дяконенко О.І., Сова О.Ю. Закономірності формування соціального капіталу в Україні: теоретичні засади і міжнародний контекст. Демографія та соціальна економіка. 2022. № 3 (49). С. 102-122. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2022.03.102>
22. Кузьмінов С.В. Економіко-інституційні проблеми ремілітаризації Європи. Європейський вектор економічного розвитку. 2024. № 1 (36). С. 48-57. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5362-2024-1-36-4>

### References

1. About RAN Practitioners. *European Commission*. URL: [https://home-affairs.ec.europa.eu/networks/radicalisation-awareness-network-ran/about-ran\\_en](https://home-affairs.ec.europa.eu/networks/radicalisation-awareness-network-ran/about-ran_en) (accessed 26 July 2024).
2. African youth and the growth of violent extremism. *Africa Renewal*. URL: <https://www.un.org/africarenewal/magazine/december-2019-march-2020/african-youth-and-growth-violent-extremism> (accessed 26 July 2024).
3. Ageing and health. *World Health Organization*. URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health> (accessed 26 July 2024).
4. Ageing Europe - statistics on population developments. *Eurostat*. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Ageing\\_Europe\\_-\\_statistics\\_on\\_population\\_developments#Older\\_people\\_.E2.80.94\\_population\\_overview](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Ageing_Europe_-_statistics_on_population_developments#Older_people_.E2.80.94_population_overview) (accessed 26 July 2024).
5. Chad poverty assessment. Investing in rural income growth, human capital, and resilience to support sustainable poverty reduction. *The World Bank*. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/642041633397593711/pdf/Chad-Poverty-Assessment-Investing-in-Rural-Income-Growth-Human-Capital-and-Resilience-to-Support-Sustainable-Poverty-Reduction.pdf> (accessed 26 July 2024).
6. *Chomu u zamozhnii Pivdennii Korei nainyzhcha narodzhuvanist ditei u sviiti* [Why there is the lowest birth rate in the world in the rich South Korea?]. *BBC News Ukraine*. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/ckveg844zgdo> (accessed 26 July 2024) (in Ukrainian).
7. Democratic Republic of the Congo Refugee Crisis Explained. *UNHCR*. URL: <https://www.unrefugees.org/news/democratic-republic-of-the-congo-refugee-crisis-explained/#WhatiscausinginternaldisplacementwithintheDRC> (accessed 26 July 2024).

8. Exploring migration causes: why people migrate. *European Parliament*. URL: [https://www.europarl.europa.eu/pdfs/news/expert/2020/7/story/20200624S TO81906/20200624STO81906\\_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/pdfs/news/expert/2020/7/story/20200624S TO81906/20200624STO81906_en.pdf) (accessed 26 July 2024).
9. Fragility, Demographics, Gender Inequality. Mali. *IMF Selected Issues Paper*. African Department, 2023. 9 p.
10. Kuzminov, S.V. (2024) *Ekonomiko-instytutsiini problemy remilitaryzatsii Yevropy* [Economic-institutional problems of European remilitarization]. *Yevropeyskyi vektor ekonomichnoho rozvytku* [European vector of economic development]. No. 1 (36). P. 48-57. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5362-2024-1-36-4> (in Ukrainian).
11. Lee Hyun-Chool. Population Ageing and Korean Society. *Korea Journal*. 2021. Vol. 61. No. 2. P. 5-20. DOI: 10.25024/kj.2021.61.2.5
12. Manik, M.H. (2024). Demographic and Socio-economic Changes in Bangladesh: Evidence from the Population Census in 2022. *Formosa Journal of Sustainable Research*. Vol. 3. No. 1. P. 29-38. DOI: 10.55927/fjsr.v3i1.5762
13. More than 1 in 10 people in Japan are aged 80 or over. Here's how its ageing population is reshaping the country. *World Economic Forum*. Sep 28, 2023. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2023/09/elderly-oldest-population-world-japan/> (accessed 26 July 2024).
14. Population growth in Uganda: challenges and opportunities. Issues paper 2021. *National Population Council*. URL: <https://npcsec.go.ug/wp-content/uploads/2021/04/Population-Issues-Paper-2021.pdf> (accessed 26 July 2024).
15. Rudenko, V.S. (2023). *Demografichna kryza yak kliuchova zahroza sotsialnii bezpetsi rehionu: suchasnyi stan, prychny, tendentsii ta shliakhy pokrashchennia sytuatsii* [Demographic crisis as a key threat to social security of the region: current state, causes, trends and ways to improve the situation]. *Naukovyi visnyk mizhnarodnoi asotsiatsii naukovtsiv. Serii: ekonomika, upravlinnia, bezpeka, tekhnolohii* [Scientific bulletin of International Association of scientists. Series: Economy, management, security, technologies]. 2023. Volume 2. No. 2. URL: <https://man.org.ua/nv/index.php/about/article/view/50>. DOI: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2023-2-2-5> (in Ukrainian).
16. Sarve, A.A. (2023). Overpopulation: a main social problem in current scenario. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*. Vol. 9. Issue 8. P. 44-46.
17. Sewdass, N., Udjo, E.O. (2021). Assessment of demographic factors in Africa's development. *African Population Studies*. Vol. 35. No. 1. P. 5243-5253. DOI: <https://doi.org/10.11564/35-1-1534>.
18. Shapiro, D., Tambashe, B.O. (2017). Fertility, ethnicity and education in the Democratic Republic of the Congo. *African Population Studies*. Vol. 31. No. 1. P. 3253-3270. DOI: <https://doi.org/10.11564/31-1-959>
19. Szyszlak, E. (2023). *Współczesne ruchy antyimigracyjne w Polsce w kontekście kryzysów uchodźczego i migracyjnych. Zarys problematyki* [Modern anti-immigration movements in the context of refugee and migrant crises. Outline of the problem]. *Studia politologiczne* [Political Studies]. Vol. 68. S. 399-426. DOI:10.33896/SPolit.2023.68.21 (in Polish)
20. *U 2033 rotsi naseleння Ukrainy stanovytye blyzko 35 milioniv – Libanova* [In 2033, the population of Ukraine will be near 35 million, Libanova]

says]. *Ukrinform*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3763296-u-2033-roci-naselenna-ukraini-stanovitime-blizko-35-miljoniv-libanova.html> (дата звернення: 26.07.2024) (in Ukrainian).

21. World Migration Report 2024. *International Organization for Migration*. URL: [https://publications.iom.int/system/files/pdf/pub2023-047-1-world-migration-report-2024\\_0.pdf](https://publications.iom.int/system/files/pdf/pub2023-047-1-world-migration-report-2024_0.pdf) (accessed 26 July 2024).

22. Zvonar, V.P., Diakonenko, O.I., Sova, O.Yu. (2022). *Zakonomirnosti formuvannia sotsialnoho kapitalu v Ukraini: teoretychni zasady i mizhnarodnyi kontekst* [Regularities of social capital formation in Ukraine: theoretical framework and international context]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika* [Demography and Social Economy]. No. 3 (49). P. 102-122. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2022.03.102> (in Ukrainian).

## DEMOGRAPHIC FACTORS OF ECONOMIC DEVELOPMENT

*Ruslan M. Kliuchnyk*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: [nobelpolis@duan.edu.ua](mailto:nobelpolis@duan.edu.ua)

*Elvina M. Lymonova*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: [dh.ier@duan.edu.ua](mailto:dh.ier@duan.edu.ua)

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2024-2-37-5>

**Key words:** *global problems, demography, population, security, migration, poverty*

**JEL classification:** *J23, I32, D72, Q56, F22*

The history of humankind is closely tied to the problems of population reproduction, changes in its size, and patterns of human settlement. Population in all countries has been growing for millennia. However, in the 20th and 21st centuries, the situation began to change.

The article examines certain aspects of the influence of demographic factors on economic processes. An attempt was made to outline the problems of the demographic crisis and demographic explosion in the 21st century. While there is a demographic crisis in the West, the countries of the Global South are mainly experiencing rapid population growth.

In modern Europe, the percentage of people of working age is decreasing, while the share of people of non-working age is increasing. A similar situation is observed in Southeast Asian countries, for example, in Japan and South Korea. The demographic situation in Ukraine can also be characterized as a crisis. During the last decades, the population of Ukraine has been rapidly decreasing.

On the other hand, in many countries of Asia and Africa, the population continues to grow rapidly. For instance, Africa is the region with the highest total fertility rate. Examples of countries with very high population growth are Niger, Uganda and Mali. Typically, these countries face significant issues with education. The article uses examples from some African (the Democratic Republic of the Congo) and Asian (Bangladesh) countries to demonstrate the varying demographic situations in different regions.

It is shown that rapid population growth can contribute to increased crime rates, which often depend on the level of material well-being of the population. Terrorist groups often exploit poverty to recruit young people into illegal activities. It is noted that young people are often prone to radicalism, making a high proportion of young people in the population a risk factor.

Rapid population growth in poor countries leads to an increase in the number of migrants, both legal and illegal ones. Wars, famine, and political repression are among the number of factors causing mass displacement of people. In European countries that receive migrants, social dissatisfaction often grows. Imperfect migration policies are often the reason for the rise in popularity of Eurosceptic parties, such as “Alternative für Deutschland” or “Lega Nord”. Using Poland as an example, it is demonstrated that anti-migrant movements can also be directed against Ukrainians.

The failures of European countries in their migration policies should be a warning for Ukraine. We believe that our country will have a labour shortage after the end of the war. Therefore, we suggest considering the difference in mentality between ethnic Ukrainians and potential migrants. After all, the priority of the state should be to ensure the safety of Ukrainian citizens.

*Одержано 03.09.2024.*

УДК 65.014.1:351.01

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2024-2-37-6>

**М.В. КОСТРОМСЬКИЙ,**

*кандидат економічних наук, докторант  
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)*  
<https://orcid.org/0009-0002-5347-953X>

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Стаття присвячена дослідженню концептуальних засад організаційної культури виробничих підприємств у воєнний період. Узагальнено підходи до поняття «організаційна культура» та подано власне визначення. Виділено особливості організаційної культури у воєнний період, зокрема: стратегічне спрямування; цінності, які формують унікальне соціально-психологічне середовище на підприємстві, тим самим формуючи його конкурентні переваги; специфічні складові – імпліцитну (соціально-психологічну) та експліцитну (регламентні та іміджеві елементи).

Встановлено характеристики сучасних моделей організаційної культури: духовну, соціально-психологічну, матеріальну. Доведено, що організаційна культура підприємства формується під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів й конкретизовано фактори з кожної групи.

Досліджено функції організаційної культури підприємств й виділено функції внутрішньої інтеграції та функції зовнішньої адаптації. До функцій внутрішньої інтеграції віднесено організаційну, інтегруючу, нормативно-регулюючу, заміщення, адаптивну, освітньо-пізнавальну, мотивуючу, комунікативну, управління якістю, рекреативну. Зовнішня адаптація забезпечується такими функціями: інноваційна, формування позитивного іміджу, орієнтація на споживача, управління партнерськими відносинами, пристосування підприємства до потреб суспільства.

Визначено ключові аспекти концептуальних засад побудови організаційної культури виробничих підприємств: орієнтація на процеси; ієрархічна організаційна структура; фізична праця; безпека і ризики; інновації та адаптація; взаємозв'язок з постачальниками та споживачами.

Розглянуто нові вимоги до формування організаційної культури підприємств в період війни. Досліджено досвід зарубіжних країни щодо формування організаційної культури в умовах війни та постійних збройних конфліктів, зокрема Німеччини, Південної Кореї, Ізраїлю. Запропоновано ввести у якості елементів організаційної культури, специфічних для виробничих підприємств за умов війни, серед яких: адаптивність до ризиків і криз, підтримка безпеки та захисту персоналу, патріотичний аспект та цінності стійкості, а також гуманітарна та соціальна відповідальність.

**Ключові слова:** організаційна культура, концептуальні засади, виробничі підприємства, особливості, функції, фактори

**JEL classification:** D23, L23, M11



The article is devoted to the study of the conceptual foundations of organizational culture of manufacturing enterprises in wartime. The author generalizes approaches to the concept of “organizational culture” and presents the author’s own definition, which is understood as an integrated system of values, norms and behavioral models, which in wartime acts as an adaptive and protective mechanism, providing the enterprise with the ability to quickly restructure and strengthening corporate solidarity by enhancing the socio-psychological stability of the team; as a strategic tool, it ensures cohesion and motivation of employees, activating their ability to dedication and support each other, which is a once-in-a-lifetime opportunity. The article highlights the peculiarities of organizational culture in wartime, in particular: strategic direction; values that form a unique socio-psychological environment at an enterprise, thereby shaping its competitive advantages; specific components - implicit (socio-psychological) and explicit (regulatory and image elements).

The characteristics of modern models of organizational culture are identified: spiritual, socio-psychological, and material. It is proved that the organizational culture of an enterprise is formed under the influence of external and internal factors, and the factors from each group are specified.

The functions of the organizational culture of enterprises are studied and the functions of internal integration and functions of external adaptation are allocated. The functions of internal integration include organizational, integrating, regulatory, substitution, adaptive, educational and cognitive, motivating, communicative, quality management, and recreational. External adaptation is ensured by the following functions: innovation, formation of a positive image, customer orientation, management of partnership relations, and adaptation of the enterprise to the needs of society.

The key aspects of the conceptual foundations of building the organizational culture of production enterprises are defined: process orientation; hierarchical organizational structure; physical work; safety and risks; innovation and adaptation; relationship with suppliers and consumers.

New requirements for the formation of the organizational culture of enterprises during the war period were considered. The experience of foreign countries regarding the formation of organizational culture in conditions of war and constant armed conflicts, in particular Germany, South Korea, and Israel, is studied. It is proposed to introduce as elements of organizational culture specific for production enterprises under conditions of war, including: adaptability to risks and crises, support for safety and protection of personnel, patriotic aspect and values of sustainability, as well as humanitarian and social responsibility.

**Keywords:** *organizational culture, conceptual foundations, manufacturing enterprises, features, functions, factors*

**JEL classification:** *D23, L23, M11*

**Постановка проблеми.** Глобалізаційні процеси, стрімкий розвиток технологій та нестабільність економічної ситуації, зокрема внаслідок війни, зумовлюють підвищену увагу до постійного забезпечення успішного функціонування виробничих підприємств. Війна створює нові виклики, такі як порушення ланцюгів постачання, нестача ресурсів та необхідність адаптації до змінених умов ринку. За таких складних обставин організаційна культура відіграє вирішальну роль у підтримці морального духу співробітників, зміцненні командної роботи та розвитку інноваційних рішень. Оскільки підприємства сфери виробництва характеризуються високим рівнем складності внутрішніх процесів, виникає необхідність підтримувати ефективну комунікацію, чіткий розподіл обов’язків та відповідальності, а також високий рівень мотивації працівників. Організаційна культура є тим

чинником, що впливає на ці процеси, формуючи унікальні цінності, поведінкові стандарти та підходи до вирішення проблем, що дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін і зберігати конкурентоспроможність.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження теоретичних та практичних аспектів організаційної культури є предметом наукової дискусії. Питанням сутності, механізмів формування, моделей та тенденцій розвитку організаційної культури присвячено напрацювання таких вчених, як Я.І. Бондар [1], О.П. Ващенко [2], О. Долгальова [4], Н.О. Євтушенко [2], А.А. Завгородній [2], Т.І. Кужда [7], А. Мельник [3], В. Михайличенко [4], Н.С. Ринкевич [5], О.В. Харчишина [6], І.Г. Химич [7], Н.Є. Юрик [7]. Особливості адаптації організаційної культури підприємств до умов воєнного часу висвітлено у наукових працях Ю.А. Білявської [9], Ю. Дудневої [8], А. Маслій [9], О.В. Семененко [10], Т. Соболева [8]. Наукові дослідження особливостей формування організаційної культури зосереджені зазвичай на підприємствах таких галузей, як торгівля (Ю.В. Гайдай [11]), харчової промисловості (Л.Г. Ліпич [12], М.А. Кушнір [12], О.А. Хілуха [12]), металургійної промисловості (В.А. Литовка [13]). Досвід зарубіжних країн щодо формування організаційної культури на підприємствах у повоєнний та післявоєнний період досліджено Т.О. Сливкою [14], М. Кроуфорд [15], Т. Захарчук [16]. Натомість виникає необхідність здійснення комплексних досліджень щодо концептуальних засад організаційної культури виробничих підприємств.

Зважаючи на значний науковий доробок, і досі існує необхідність у дослідженні концептуальних засад організаційної культури саме виробничих підприємств, що є важливим не лише для розуміння внутрішніх процесів, а й для формування стратегії розвитку компанії. Компанії виробничої сфери зазвичай мають складну структуру і значну кількість працівників, від злагодженої роботи яких залежить стабільність виробничого процесу. Чітко визначена організаційна культура сприяє зменшенню конфліктів, підвищенню якості продукції та оптимізації витрат, що є надзвичайно важливими факторами в умовах жорсткої ринкової конкуренції. Саме тому правильне розуміння концептуальних засад організаційної культури дозволить виробничим підприємствам не лише ефективно реагувати на кризові ситуації, а й формувати стійкість до майбутніх викликів, забезпечуючи їхню конкурентоспроможність та адаптивність у нових реаліях. Це і зумовило актуальність обраної теми дослідження.

**Метою** статті є дослідження концептуальних засад формування організаційної культури на виробничих підприємствах у воєнний період.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як влучно зазначає Я.В. Бондар, саме організаційна культура є тією ланкою, що пов'язує мораль із успіхом підприємства [1]. Саме тому фокус наукових досліджень у доктрині дослідження концептуальних засад організаційної культури, як одного із найважливіших елементів процесу управління підприємством, зокрема щодо визначення сутності поняття «організаційна культура», є актуальним і досі. Науковцями у своїх напрацюваннях часто ототожнюються поняття «організаційна культура» та «корпоративна культура» [3; 14], а також зазначається, що загалом термінологічне поле щодо організаційної культури

включає такі поняття, як «корпоративна культура», «культура організації», «організаційний клімат», «організаційне здоров'я», «ідентифікація з організацією», «корпоративні зобов'язання» [14].

Сучасні підходи науковців до визначення поняття «організаційна культура» наведено у табл. 1.

Таблиця 1

## Підходи науковців до визначення поняття «Організаційна культура»

№ з/п	Автори	Підходи до визначення поняття
1	Н.С. Ринкевич [5]	Система зв'язків, відносин, що здійснюються в рамках конкретної діяльності, а також способи ведення бізнесу. Під цим терміном розуміється також стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всіх співробітників підприємства на досягнення загальних цілей, підвищити їхню ініціативу та поліпшити комунікації між ними
2	Н.О. Євтушенко, О.П. Ващенко, А.А. Завгородній [2]	Сукупність норм і моделей поведінки, які в організаційній системі управління підприємством формуються у межах ефективним субординаційних (підпорядкування працівників «зверху донизу») і координаційних (узгодження інтересів підрозділів) організаційних відносин, які визначають спосіб об'єднання груп і окремих особливостей у процесі функціонування підприємства для досягнення поставлених цілей відповідно до потреб внутрішнього розвитку підприємства й вимог зовнішнього середовища
3	В. Михайличенко, О. Долгальова [4]	Комплекс цінностей та очікувань, які можуть бути поділені працівниками компанії та передаватися від одного покоління працівників до іншого. Вона створює норми, які визначають правила поведінки персоналу на всіх рівнях управління, і впливає на управлінську структуру й кадрову політику компанії
4	О.В. Харчишина [6]	Базовий елемент внутрішнього середовища організації, який забезпечує оптимальну внутрішню інтеграцію та зовнішню адаптацію і виступає інтегральною характеристикою рівня її розвитку; формується в результаті міжособистісної взаємодії членів організації в процесі її еволюційного розвитку та цілеспрямованого впливу керівництва; включає імпліцитну (переконання, цінності, принципи, соціально-психологічний клімат) та експліцитну (документально-нормативне забезпечення управління, символи, традиції, імідж, бренд) складову
5	А. Мельник [3]	Вибір важливих норм, цінностей, правил, ритуалів, символів, традицій, моралі тощо, які приймаються всіма членами організації, формують особливості міжособистісної поведінки в організації, та мають опосередкований вплив на взаємовідносини організації із зовнішнім середовищем
6	Ю. Дуднева, Т. Соболев [8]	Система цінностей, норм і моделей поведінки, які приймаються і поділяються членами організації та створює унікальне соціально-психологічне середовище, притаманне цій організації. У результаті поєднання різних цінностей та норм формується унікальність організації, яка дозволяє їй адаптуватися до зовнішнього середовища і може стати її конкурентною перевагою

Джерело: узагальнено автором

Аналіз підходів науковців до визначення поняття «організаційна культура», наведених у табл. 1, дозволяє визначити такі особливості організаційної культури, як:

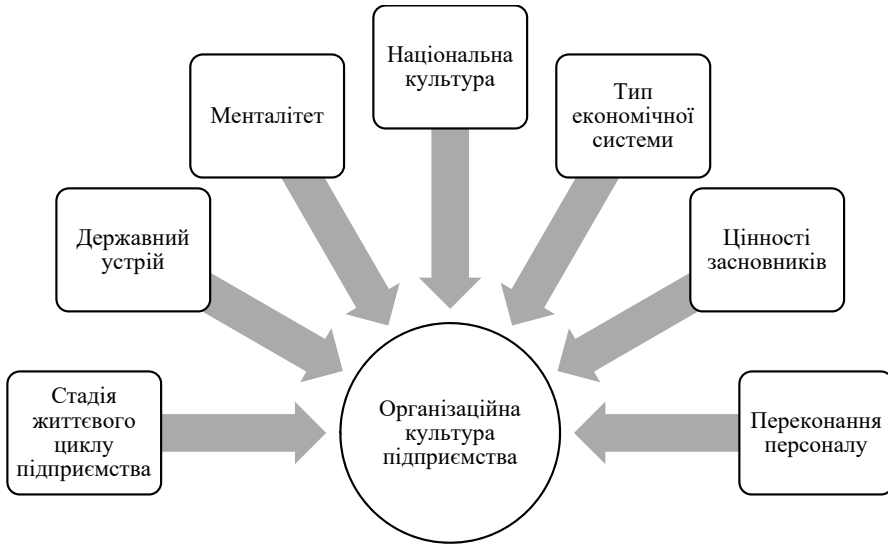
- стратегічне спрямування – саме організаційна культура є тим стратегічним інструментом, що дозволяє підвищувати мотивацію працівників у процесі реалізації стратегії компанії та досягненні поставлених цілей;
- ключовим елементом організаційної культури є цінності, які формують унікальне соціально-психологічне середовище на підприємстві, тим самим формуючи його конкурентні переваги;
- включає як імпліцитну (соціально-психологічну) та експліцитну (регламентні та іміджеві елементи) складову.

З урахування того, що наразі українські підприємства стикаються з особливими умовами ведення господарської діяльності в умовах війни, доцільно обов'язково підкреслити характерні особливості організаційної культури у періоди кризи і екстремальних умов, її значення як адаптивного механізму в умовах нестабільності та визначити конкретну функцію зміцнення корпоративної солідарності. Проведений аналіз підходів науковців до визначення поняття «організаційна культура» та врахування значення організаційної культури для підприємств в умовах війни дозволило сформулювати власне визначення цього поняття. Отже, ми вважаємо, що *організаційна культура – це інтегрована система цінностей, норм і поведінкових моделей, яка в умовах війни виконує роль адаптивного та захисного механізму, надаючи підприємству здатність до швидкої перебудови та зміцнюючи корпоративну солідарність шляхом посилення соціально-психологічної стійкості колективу; як стратегічний інструмент вона забезпечує згуртованість і мотивацію працівників, активізуючи їхню здатність до самовідданості та підтримки один одного, що разом сприяє конкурентоспроможності та ефективності підприємства навіть у критичних умовах.*

Наведене авторське визначення поняття «організаційна культура» дозволяє зробити акцент на унікальних рисах організаційної культури в період війни, таких як захисна функція, здатність посилювати солідарність та стійкість у складних умовах.

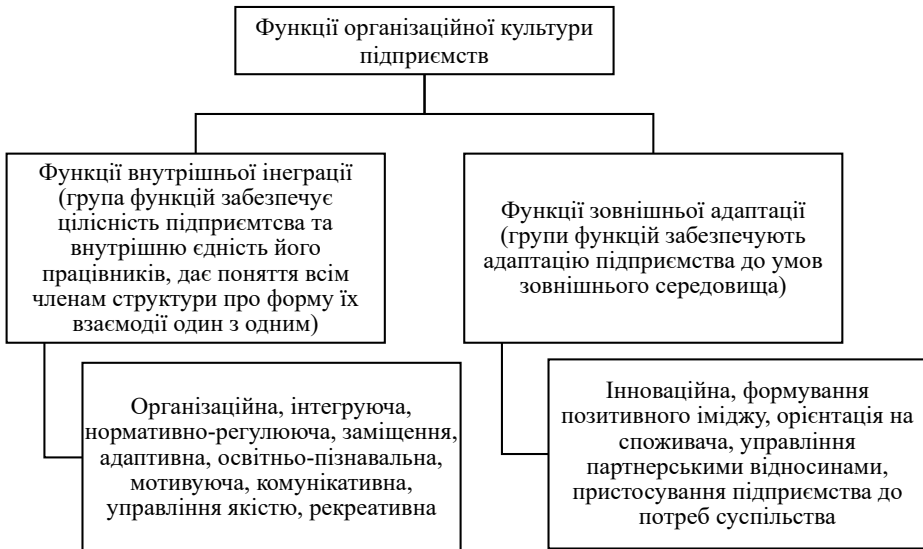
Дослідження контенту моделей організаційної культури дозволило виділити такі їх характеристики: духовна (ціннісно-орієнтовані моделі, які націлені на організаційно-управлінські цінності, звичаї та традиції), соціально-психологічна (зорієнтована на формування іміджу керівника, за якого керівник виступає головним носієм організаційної культури компанії), матеріальна (модель впливу культури на ефективність діяльності компанії) [7].

Організаційна культура може формуватися на підприємстві на основі стратегії розвитку підприємства (тобто усвідомлене формування організаційної культури керівництвом) або під впливом різних факторів (тобто природне, еволюційне, ситуативне або неспрямоване формування організаційної культури) [6]. На рис. 1 наведено узагальнені нами зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на формування організаційної культури виробничого підприємства.



**Рис. 1. Фактори впливу на формування організаційної культури підприємства**  
Джерело: сформовано автором за [4; 6]

Ряд вітчизняних науковців, досліджуючи теоретичні аспекти організаційної культури підприємств в умовах трансформації та інтенсифікації процесів глобалізації, зазначають, що до функцій організаційної культури підприємств належать функції внутрішньої інтеграції та функції зовнішньої адаптації (рис. 2) [2].



**Рис. 2. Функції організаційної культури підприємства**  
Джерело: сформовано автором на основі [2]

На підставі вище наведеного можна визначити концептуальні засади організаційної культури виробничих підприємств за такими ключовими аспектами, як:

- орієнтація на процеси (організаційна культура виробничих підприємств часто акцентує увагу на ефективності виробничих процесів, дотриманні стандартів якості та безпеки, оптимізації витрат і використанні ресурсів);

- ієрархічна структура (виробничі підприємства зазвичай мають чітко визначену ієрархічну структуру, де кожен працівник має свої обов'язки та відповідальність. Це може впливати на способи комунікації, прийняття рішень і співпрацю між підрозділами);

- фізична праця (більшість виробничих підприємств залучають значну кількість працівників, які займаються фізичною працею. Це формує специфічні соціальні відносини, традиції і цінності, пов'язані з командною роботою, підтримкою колег та спільною відповідальністю за результат);

- безпека і ризики (у виробничих підприємствах особливу увагу приділяють питанням безпеки праці. Культура безпеки стає важливою частиною організаційної культури, формуючи ставлення працівників до ризиків та забезпечуючи дотримання норм безпеки);

- інновації та адаптація (у сучасних умовах виробничі підприємства зіштовхуються з необхідністю впровадження інновацій для підвищення конкурентоспроможності. Організаційна культура, яка підтримує відкритість до змін і навчання, стає критично важливою для адаптації до нових технологій та методів виробництва);

- взаємозв'язок з постачальниками та споживачами (культура взаємовідносин з постачальниками та споживачами, включаючи принцип чесності, довіри та співпраці, є важливим аспектом, який впливає на репутацію виробничого підприємства та його позицію на ринку).

До повномасштабного вторгнення український бізнес активно розвився, тим самим зумовлюючи стрімку еволюцію організаційної культури підприємств. Однак війна зумовила зміщення акценту на безпеку персоналу, підтримку працівників та їх сімей, а також посилення корпоративної соціальної відповідальності. Багато компаній запровадили благодійні ініціативи на підтримку ЗСУ та соціально важливих проєктів. Завдяки цьому сформувалися нові моделі соціально відповідального бізнесу, що відображає настрої працівників та загальний стан підприємств в умовах війни [9].

Необхідність розробки та удосконалення організаційної культури виробничих підприємств у воєнний період також доводить досвід зарубіжних країн. Так, наприклад, Німеччина після Другої світової війни була змушена відбудовувати виробничі потужності з нуля. Допомогою у цьому стало впровадження організаційної культури, в основі якої закладено високу якість продукції та соціальної відповідальності. На прикладі компаній Siemens та Volkswagen, які впровадили соціальні програми для підтримки своїх працівників, зміцнилася лояльність та моральний дух колективу [14].

Також варто зазначити про досвід Південної Кореї після Корейської війни, коли в умовах значної руйнації інфраструктури країна зосередила зусилля на організаційній культурі, яка сприяла інноваціям та продуктивності.

На прикладі компаній Samsung та Hyundai можна побачити результати впровадження такої організаційної культури, що стимулює швидкий розвиток технологій та адаптацію до глобальних змін [15].

На прикладі Ізраїлю під час постійних збройних конфліктів простежується впровадження такої організаційної культури, за якої оборонні та високотехнологічні стартапи активно підтримують роботу в умовах криз та приділяють особливу увагу безпеці, зокрема будівництву сховищ [16].

Саме тому, на нашу думку, класичний перелік елементів концептуальних засад організаційної культури доцільно розширити також специфічними, притаманними організаційній культурі виробничих підприємств в умовах війни, а саме:

- адаптивність до ризиків і криз (в умовах війни виробничі підприємства часто стикаються із перебоями у постачанні, небезпекою для працівників, пошкодженням інфраструктури. Це вимагає формування організаційної культури, орієнтованої на гнучкість, здатність до швидкого ухвалення рішень та управління ризиками);

- підтримка безпеки та захисту персоналу (в умовах підвищеної небезпеки на виробничих підприємствах розширюється роль безпеки праці, включаючи фізичну захищеність співробітників та безпеку робочого середовища. Це включає не лише традиційні правила охорони праці, але й, за потреби, організацію укриттів, навчання з евакуації та підтримку працівників у випадку надзвичайних ситуацій);

- патріотичний аспект та цінності стійкості (війна часто посилює патріотичні настрої, що відображається на цінностях підприємства. Культура стійкості та готовності підтримати економіку країни, незважаючи на труднощі, підвищує мотивацію працівників спільній праці);

- гуманітарна і соціальна відповідальність (у воєнний час багато виробничих підприємств спрямовують частину своїх ресурсів на гуманітарну підтримку, допомогу постраждалим регіонам або ЗСУ. Це формує у працівників почуття причетності до важливої справи, зміцнює соціальну відповідальність і довіру до керівництва).

### **Висновки дослідження та перспективи подальших розвідок.**

Організаційна культура виробничих підприємств є одним із найважливіших елементів процесу управління підприємством. Українські виробничі підприємства, для яких ведення господарської діяльності в умовах війни зумовлює виникнення багатьох дестабілізуючих факторів, стикаються із необхідністю постійного удосконалення концептуальних засад формування організаційної культури, що дозволить вибудувати організаційну культуру, здатну знизити роль особистих мотиваційних факторів та розширити сферу задоволення колективних мотиваційних потреб.

Проведений аналіз підходів науковців до визначення поняття «організаційна культура» та врахування значення організаційної культури для підприємств в умовах війни дозволило сформулювати власне визначення цього поняття, під яким автором розуміється інтегрована система цінностей, норм і поведінкових моделей, яка в умовах війни виконує роль адаптивного та захисного механізму, надаючи підприємству здатність до швидкої перебудови та зміцнюючи корпоративну солідарність шляхом посилення соціально-психологічної стійкості колективу; як стратегічний інструмент вона забезпечує згуртованість

і мотивацію працівників, активізуючи їхню здатність до самовідданості та підтримки один одного, що разом сприяє конкурентоспроможності та ефективності підприємства навіть у критичних умовах.

Дослідження концептуальних засад формування організаційної культури виробничих підприємств, а також досвіду зарубіжних країн щодо формування організаційної культури у воєнний період, дозволило розширити концептуальні засади організаційної культури специфічними елементами, притаманними організаційній культурі виробничих підприємств в умовах війни, серед яких: адаптивність до ризиків і криз, підтримка безпеки та захисту персоналу, патріотичний аспект та цінності стійкості, а також гуманітарна та соціальна відповідальність.

Предметом подальших наукових кроків є дослідження методичних аспектів формування організаційної культури виробничих підприємств в умовах війни.

### *Список використаних джерел*

1. Бондар Я.І. Сучасний механізм формування організаційної культури підприємства. Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології. 2019. Ч. 1. С. 56-63.

2. Євтушенко Н.О., Ващенко О.П., Завгородній А.А. Організаційна культура підприємства: теоретичний аспект. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. №1-2(41). С. 20–24.

3. Мельник А. Аналіз підходів до визначення поняття «організаційна культура». Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : матеріали V науково-практичної конференції, м. Харків, 31 травня–1 червня 2018 р. Харків : ХНЕУ імені Семена Кузнеця. 2018. С. 101–102.

4. Михайличенко В., Долгальова О. Управління формуванням організаційної культури підприємства. Галицький економічний вісник. 2021. № 3(70). С. 158–164.

5. Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 3(57). С. 123–136.

6. Харчишина О.В. Дослідження сутності категорії «Організаційна культура». Вісник ЖДТУ. 2011. № 2(56). С. 148–151.

7. Химич І.Г., Кужда Т.І., Юрик Н.Є. Бізнес-культура: типи моделей організаційної культури підприємства. Проблеми сучасних трансформацій Серія: економіка та управління. 2023. №7. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40923/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf> (дата звернення 29.10.2024)

8. Дуднева Ю., Соболев Т. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах воєнного стану. Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика». Серія «Економіка». 2024. Вип. 18(36). URL: <http://repo.uipa.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8472/1/643-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1295-1-10-20240328.pdf> (дата звернення 29.10.2024)

9. Маслій А., Білявська Ю. А. Організаційна культура підприємства в умовах війни. Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ», (May 24, 2024;



Zurich, Switzerland). 2024. С. 78–79. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-24.05.2024.015>

10. Семененко О.В. Організаційна культура підприємства та її адаптація до умов воєнного часу. Молодь: тези доповідей XIX Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів і молодих вчених, м. Київ, 24 червня 2022 р. 2022. С. 26–28.

11. Гайдай Ю.В. Формування організаційної культури підприємств торгівлі : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ. 2014. 250 с.

12. Ліпич Л.Г., Кушнір М.А., Хілуха О.А. Організаційна культура та культура безпеки продукції харчової промисловості в контексті сталого розвитку. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2024. Вип. 40. С. 346–353.

13. Литовка В.М. Трансформація корпоративної культури підприємств металургійної промисловості в умовах інноваційного розвитку : дис. ... доктора філософії з економіки : 051. Дніпро. 2023. 278 с.

14. Ринкевич Н.С. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах модернізації : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ. 2020. 326 с.

15. Сливка Т.О. Німецькі концерни: повоєнне відродження та роль у відбудові економіки. Історія народного господарства та економічної думки України. 2022. №55. С. 63–73.

16. Кроуфорд М. Як це вдалося Південній Кореї? Можливо, справа – у культурі швидкості? BBC News Україна. 2018. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/vert-tra-44769925> (дата звернення 29.10.2024)

17. Захарчук Т. Як ізраїльський мамад: у львівських офісах створюватимуть нові укриття – візуалізація. Вгороді Львів. 2023. URL: [https://lviv.vgorode.ua/news/transport\\_y\\_ynfrastruktura/a1245016-jak-izrajilskij-mamad-u-lvivskikh-ofisakh-stvorjuvatimut-novi-ukrittja-vizualizatsija](https://lviv.vgorode.ua/news/transport_y_ynfrastruktura/a1245016-jak-izrajilskij-mamad-u-lvivskikh-ofisakh-stvorjuvatimut-novi-ukrittja-vizualizatsija) (дата звернення 29.10.2024)

## References

1. Bondar, Ya.I. (2019) Suchasnyj mekhanizm formuvannia orhanizatsijnoi kul'tury pidprijemstva [Modern mechanism of formation of organizational culture of an enterprise]. Menedzhment KhKhI stolittia: suchasni modeli, stratehii, tekhnolohii [Management of the XXI century: modern models, strategies, technologies]. Ch. 1. P. 56-63 (in Ukrainian)

2. Yevtushenko, N.O., Vaschenko, O.P. & Zavhorodnij, A.A. (2023) Orhanizatsijna kul'tura pidprijemstva: teoretychnyj aspekt [Organizational culture of the enterprise: theoretical aspect]. Ekonomika. Menedzhment. Biznes [Economics. Management. Business]. No. 1-2(41). P. 20-24 (in Ukrainian)

3. Mel'nyk, A. (2018) Analiz pidkhodiv do vyznachennia poniattia «orhanizatsijnakul'tura» [Analysis of approaches to the definition of “organizational culture”]. Ekonomichnyj rozvytok i spadschyna Semena Kuznetsia : materialy V naukovo-praktychnoi konferentsii (m. Kharkiv, 31 travnia–1 chervnia 2018 r.). [Economic Development and the Legacy of Semen Kuznets: Proceedings of the V Scientific and Practical Conference (Kharkiv, May 31-June 1, 2018)]. P. 101–102 (in Ukrainian)

4. Mykhajlychenko, V. & Dolhal'ova, O. (2021) Upravlinnia formuvanniam orhanizatsijnoi kul'tury pidprijemstva [Management of the formation of organizational culture of the enterprise]. *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk* [Galician Economic Herald.]. No. 3(70). P. 158-164 (in Ukrainian)

5. Rynkevych, N.S. (2019) Orhanizatsijna kul'tura pidprijemstv: vyklyky, zahrozy ta tendentsii [Organizational culture of enterprises: challenges, threats and trends]. *Ekonomichnyj visnyk Donbasu* [Bulletin of Donbass]. No. 3(57). P. 123–136 (in Ukrainian)

6. Kharchyshyna, O.V. (2011) Doslidzhennia sutnosti katehorii «Orhanizatsijna kul'tura» [Research of the essence of the category “Organizational culture”]. *Visnyk ZhDTU* [The Journal of ZSTU: Economics, Management and Administration]. No. 2(56). P. 148-151 (in Ukrainian)

7. Khymych, I.H., Kuzhda, T.I. & Yuryk N.Ye. (2023) Biznes-kul'tura: typy modelej orhanizatsijnoi kul'tury pidprijemstva [Business culture: types of models of organizational culture of the enterprise]. *Problemy suchasnykh transformatsij Serii: ekonomika ta upravlinnia* [Problems of modern transformations Series: Economics and Management]. No. 7. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40923/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf> (Accessed 29 October 2024) (in Ukrainian)

8. Dudnieva, Yu. & Soboliev T. (2024) Transformatsiia orhanizatsijnoi kul'tury pidprijemstv v umovakh voiennoho stanu [Transformation of the organizational culture of enterprises under martial law]. *Elektronne naukove fakhove vydannia «Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka»*. Serii «Ekonomika» [Electronic scientific professional edition “Adaptive management: theory and practice”. Series “Economics”]. Vol. 18(36). URL: <http://repo.uipa.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8472/1/643-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1295-1-10-20240328.pdf> (Accessed 29 October 2024) (in Ukrainian)

9. Maslij, A. & Biliavs'ka, Yu. A. (2024) Orhanizatsijna kul'tura pidprijemstva v umovakh vijny [Organizational culture of the enterprise in wartime]. *Collection of Scientific Papers «ΛΟΗΟΣ»* [Collection of Scientific Papers “ΛΟΓΟΣ”], (May 24, 2024; Zurich, Switzerland). P. 78–79. <https://doi.org/10.36074/logos-24.05.2024.015> (in Ukrainian)

10. Semenenko, O.V. (2022) Orhanizatsijna kul'tura pidprijemstva ta ii adaptatsiia do umov voiennoho chasu [Organizational culture of the enterprise and its adaptation to wartime conditions]. *Molod': tezy dopovidej KhIKh Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi konferentsii studentiv i molodykh vchenykh* [Youth: abstracts of the XIX All-Ukrainian Scientific and Practical Conference of Students and Young Scientists] (Kyiv, 24 June 2022). P. 26-28 (in Ukrainian)

11. Hajdaj, Yu.V. (2014) Formuvannia orhanizatsijnoi kul'tury pidprijemstv torhivli [Formation of organizational culture of trade enterprises. PhD in Economics]. Kyiv, 250 p. (in Ukrainian)

12. Lypych, L.H., Kushnir, M.A. & Khilukha O.A. (2024) Orhanizatsijna kul'tura ta kul'tura bezpeky produktsii kharchovoi promyslovosti v konteksti staloho rozvytku [Organizational culture and culture of food safety in the context of sustainable development.]. *Naukovi zapysky L'vivs'koho universytetu biznesu ta prava*. Serii ekonomichna. Serii iurydychna [Scientific notes of Lviv University of Business and Law. Economic series. Legal series]. Vol. 40. P. 346-353 (in Ukrainian)

13. Lytovka, V.M. (2023) Transformatsiia korporatyvnoi kul'tury pidprijemstv metalurhijnoi promyslovosti v umovakh innovatsijnoho rozvytku [Transformation of corporate culture of metallurgical industry enterprises in the conditions of innovative development. PhD in Economics], Dnipro, 278 p. (in Ukrainian)

14. Rynkevych, N.S. (2020) Transformatsiia orhanizatsijnoi kul'tury pidprijemstv v umovakh modernizatsii [Transformation of organizational culture of enterprises in the conditions of modernization. PhD in Economics]. Kyiv. 2020, 326 p. (in Ukrainian)

15. Slyvka, T.O. (2022) Nimets'ki kontserny: povoienne vidrozhennia ta rol' u vidbudovi ekonomiky [German Concerns: Postwar Revival and Role in Economic Reconstruction]. Istoriiia narodnoho hospodarstva ta ekonomichnoi dumky Ukrainy [History of the national economy and economic thought of Ukraine]. No. 55. P. 63-73 (in Ukrainian)

16. Krouford, M. (2018) Yak tse vdalosia Pivdennij Korei? Mozhlyvo, sprava – u kul'ti shvydkosti? [How did South Korea do it?] BBC News Ukraine. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/vert-tra-44769925> (Accessed 29 October 2024) (in Ukrainian)

17. Zakharchuk, T. (2023) Yak izrail's'kyj mamad: u l'vivs'kykh ofisakh stvoriuvatymut' novi ukryttia – vizualizatsiia [like an Israeli Mamad: new shelters will be created in Lviv offices - visualization]. Vhorode L'viv [In the city of Lviv.]. URL: [https://lviv.vgorode.ua/news/transport\\_y\\_ynfrastruktura/a1245016-jak-izrajilskij-mamad-u-lvivskikh-ofisakh-stvorjuvatimut-novi-ukrittja-vizualizatsija-](https://lviv.vgorode.ua/news/transport_y_ynfrastruktura/a1245016-jak-izrajilskij-mamad-u-lvivskikh-ofisakh-stvorjuvatimut-novi-ukrittja-vizualizatsija-) (Accessed 29 October 2024) (in Ukrainian)

## CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF MANUFACTURING ENTERPRISES IN THE WARTIME PERIOD

*Maksym V. Kostromskyyi*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: [economist2022@proton.me](mailto:economist2022@proton.me)

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2024-2-37-6>

**Keywords:** *organizational culture, conceptual foundations, manufacturing enterprises, features, functions, factors*

**JEL classification:** *D23, L23, M11*

The article is devoted to the study of the conceptual foundations of organizational culture of manufacturing enterprises in wartime.

The author generalizes approaches to the concept of “organizational culture” and presents the author’s own definition, which is understood as an integrated system of values, norms and behavioral models, which in wartime acts as an adaptive and protective mechanism, providing the enterprise with the ability to quickly restructure and strengthening corporate solidarity by enhancing the socio-psychological stability of the team; as a strategic tool, it ensures cohesion and motivation of employees, activating their ability to dedication and support each other, which is a once-in-a-lifetime opportunity. The article highlights the peculiarities of organizational culture in wartime, in particular: strategic direction; values that form a unique

socio-psychological environment at an enterprise, thereby shaping its competitive advantages; specific components - implicit (socio-psychological) and explicit (regulatory and image elements).

The characteristics of modern models of organizational culture are identified: spiritual, socio-psychological, and material. It is proved that the organizational culture of an enterprise is formed under the influence of external and internal factors, and the factors from each group are specified.

The functions of the organizational culture of enterprises are studied and the functions of internal integration and functions of external adaptation are allocated. The functions of internal integration include organizational, integrating, regulatory, substitution, adaptive, educational and cognitive, motivating, communicative, quality management, and recreational. External adaptation is ensured by the following functions: innovation, formation of a positive image, customer orientation, management of partnership relations, and adaptation of the enterprise to the needs of society.

The key aspects of the conceptual foundations of building the organizational culture of production enterprises are defined: process orientation; hierarchical organizational structure; physical work; safety and risks; innovation and adaptation; relationship with suppliers and consumers.

New requirements for the formation of the organizational culture of enterprises during the war period were considered. The experience of foreign countries regarding the formation of organizational culture in conditions of war and constant armed conflicts, in particular Germany, South Korea, and Israel, is studied. It is proposed to introduce as elements of organizational culture specific for production enterprises under conditions of war, including: adaptability to risks and crises, support for safety and protection of personnel, patriotic aspect and values of sustainability, as well as humanitarian and social responsibility.

*Одержано 22.10.2024.*

УДК 339.92=811.111

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2024-2-37-7>

**A. KRASINA,**

*Student of the Master's Program  
in International Economic Relations,  
Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine)*  
<https://orcid.org/0009-0000-6915-8787>

## **INTERNATIONALIZATION OF CORPORATE FINANCE IN THE EUROPEAN UNION: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR GLOBAL COMPETITIVENESS**

The article provides a comprehensive analysis of the internationalization of corporate finance in the European Union (EU), focusing on its critical role in fostering global competitiveness and addressing the internal challenges of financial integration. It evaluates the progress achieved through key initiatives, such as the Capital Markets Union (CMU) and the adoption of the euro, which have significantly enhanced cross-border capital flows, improved financial stability, and reduced transaction costs. The study underscores the importance of aligning EU financial markets with global standards to support innovation-driven sectors, including renewable energy, fintech, and digital finance, which are pivotal to sustainable economic growth.

At the same time, the article identifies enduring obstacles that hinder the seamless internationalization of corporate finance in the EU. These include regulatory fragmentation, tax disparities, and structural economic differences among member states, all of which limit the access of firms – particularly small and medium-sized enterprises (SMEs) – to diversified and cost-efficient funding sources. The EU's reliance on a bank-centered financial model is critically examined, with the study highlighting its implications for innovation, competitiveness, and financial resilience.

The article provides a theoretical and methodological foundation for understanding corporate finance internationalization. It emphasizes the structural advantages of market-oriented systems while advocating for comprehensive reforms within the EU. Key recommendations include completing initiatives such as the CMU and Banking Union, achieving regulatory and tax harmonization, and adopting digital finance technologies to enhance cross-border efficiency and reduce operational complexities.

By addressing these challenges, the EU can create a unified and robust financial system that not only strengthens its internal market but also enhances its competitiveness on the global stage. The findings of this study contribute to both academic understanding and practical policymaking by outlining strategies to advance financial integration, foster innovation, and ensure the EU's long-term leadership in the global financial landscape.

***Keywords: internationalization, corporate finance, European Union, global competitiveness, financial model***

**JEL classification: F23, F38, F61, G15, G23**

У статті представлено комплексний аналіз інтернаціоналізації корпоративних фінансів у Європейському Союзі (ЄС) з акцентом на її вирішальній ролі у зміцненні глобальної конкурентоспроможності та вирішенні внутрішніх проблем фінансової інтеграції. У дослідженні оцінюється прогрес, досягнутий завдяки ключовим ініціативам, таким як створення Союзу ринків капіталу (СМУ) та запровадження євро, які значно збільшили обсяги транскордонних потоків капіталу, покращили фінансову стабільність та знизили операційні витрати. У роботі підкреслюється важливість гармонізації фінансових ринків ЄС зі світовими стандартами для підтримки інноваційних секторів, зокрема відновлюваної енергетики, фінансових технологій та цифрових фінансів, які мають вирішальне значення для сталого економічного зростання.

Разом з тим, у статті визначено довготривалі перешкоди, які заважають ефективній інтернаціоналізації корпоративних фінансів в ЄС. До них відносяться регуляторна фрагментація, податкові розбіжності та структурні економічні відмінності між країнами-членами, які обмежують доступ компаній, особливо малих і середніх підприємств (SMEs), до диверсифікованих і економічно ефективних джерел фінансування. Було критично проаналізовано залежність ЄС від банкоцентричної фінансової моделі, а також висвітлено її наслідки для інновацій, конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

Стаття надає теоретичну та методологічну основу для розуміння інтернаціоналізації корпоративних фінансів. Вона підкреслює структурні переваги ринково орієнтованих систем і пропонує комплексні реформи в ЄС. Основні рекомендації включають завершення таких ініціатив, як створення СМУ та Банківського союзу, досягнення регуляторної та податкової гармонізації, а також впровадження цифрових фінансових технологій для підвищення транскордонної ефективності та зменшення операційних складнощів.

Вирішивши ці виклики, ЄС може створити єдину та надійну фінансову систему, яка не лише зміцнить внутрішній ринок Євросоюзу, але й підвищить його конкурентоспроможність на світовій арені. Результати цього дослідження сприяють як академічному розумінню, так і практичному формуванню стратегій, окреслюючи стратегії для просування фінансової інтеграції, стимулювання інновацій та забезпечення довгострокового лідерства ЄС у глобальному фінансовому ландшафті.

**Ключові слова:** *інтернаціоналізація, корпоративні фінанси, Європейський Союз, глобальна конкурентоспроможність, фінансова модель*

**JEL classification:** *F23, F38, F61, G15, G23*

## **Introduction**

Corporate finance internationalization is a complex process influenced by various factors. As businesses expand across borders, they face a complex landscape of financial structures, regulations, and markets that can either facilitate or hinder their access to capital. These factors are crucial to understanding how firms can remain competitive on the global stage, especially in comparison to financial systems like that of the United States, which has a well-established capital market model. A key challenge within the EU is the fragmentation of its financial systems, which hampers the smooth internationalization of corporate finance. Despite efforts such as the Capital Markets Union (CMU), the lack of harmonized regulations across member states impedes cross-border investment and raises the costs of doing business within the EU.

This issue is particularly important both scientifically, for advancing economic theory on financial integration, and practically, for businesses looking to expand internationally. The EU's ability to adapt its financial structures could significantly impact its global competitiveness. Addressing these issues in

corporate finance internationalization, and finding practical solutions, will provide important insights into how the EU can improve its position in the global market and support innovation-driven sectors like technology and renewable energy.

### **Literature review**

The issue of corporate finance internationalization, particularly within the European Union (EU), has been widely studied in recent literature, highlighting both theoretical insights and practical challenges. A key focus has been on the differences between the EU's bank-centered financial model and the US capital market-driven system. These differences have significant implications for corporate access to funding, financial innovation, and global competitiveness.

In their exploration of EU financial integration, Baldwin and Wyplosz highlights that while substantial progress has been made toward creating a single financial market, challenges remain [1, p. 429-458]. The EU's financial system remains fragmented, especially due to diverse national tax policies, banking regulations, and governance frameworks. Such fragmentation hinders the flow of capital across borders and remains a significant barrier to corporate finance internationalization in the region. The analysis reinforces the argument presented in this article about the EU's limited capacity to compete with more integrated systems, such as that of the United States, which boasts more liquid and deeper financial markets.

A pivotal theme in the literature is the fragmented nature of EU financial markets. Baldwin and Wyplosz argue that despite progress on initiatives like the Capital Markets Union (CMU), discrepancies in regulatory frameworks, tax systems, and legal structures across member states continue to hinder the seamless flow of capital [1, p. 429-458]. This fragmentation disproportionately affects small and medium-sized enterprises (SMEs), which face challenges in accessing diversified and cost-efficient funding sources. The European Central Bank echoes this concern, noting that inconsistent regulatory approaches act as a persistent barrier to deeper financial integration [4].

The EU's reliance on a bank-centric financial model remains another focal point of discussion. Authors [3] highlight the structural vulnerabilities inherent in bank-centric financial systems, particularly in the EU. Their analysis of the German interbank lending market reveals a concentrated reliance on intermediary banks, which exacerbates systemic risks during economic uncertainty. These findings underscore the limitations of bank-reliant systems in efficiently redistributing liquidity, contrasting with the resilience offered by more diversified, market-driven financial models, such as those in the United States.

Reports by the International Monetary Fund [2] and the European Commission [6] underscore the urgency of addressing policy misalignments that hinder cross-border financial activities. While initiatives like the CMU aim to reduce these barriers, progress has been sluggish, leaving structural inefficiencies unresolved. Regulatory harmonization and the promotion of innovative funding solutions are necessary to unlock the EU's financial potential.

It can be seen that despite ongoing efforts to integrate the European Union's financial markets, several critical challenges remain unresolved, which this article addresses in order to enhance EU firms' global competitiveness. These issues include:

**1. Market Fragmentation and Regulatory Inconsistencies.** The EU's financial markets remain fragmented due to inconsistent regulations and tax systems across member states, hindering cross-border capital flow. These barriers continue to limit the access of EU firms. Complex and inconsistent tax policies across EU countries create significant compliance burdens for multinational enterprises (MNEs), leading to increased costs and reduced global competitiveness.

**2. Capitalization Gap and Innovation Funding.** EU firms face a substantial capitalization gap compared to the US and China, limiting their ability to compete globally. The reliance on bank financing, coupled with underdeveloped capital markets, restricts access to growth capital, particularly for innovative sectors like technology and green energy.

**3. Technological Integration and Tax Harmonization Challenges.** The EU has been slow to adopt and integrate digital finance technologies, such as blockchain and fintech, due to regulatory frameworks struggling to keep pace with technological advancements. Additionally, disparate corporate tax policies across member states impose administrative burdens and higher costs on firms, weakening their competitiveness in global markets.

These unresolved issues are central to improving the EU's financial integration and competitiveness on the global stage. To solve these challenges, **this article aims** to analyze the theoretical and methodological aspects of corporate finance internationalization, assess the current state and challenges within the European Union's financial system, and propose strategic directions to enhance the global competitiveness of EU firms. The specific tasks include:

1. Define and Contextualize Corporate Finance Internationalization
2. Evaluate the Current Landscape of EU Corporate Finance Internationalization
3. Analyze Challenges in Financial Integration
4. Propose Strategic Directions for Enhancing EU Financial Competitiveness

These tasks are intended to provide a thorough exploration of corporate finance internationalization in the EU, assess its challenges, and outline pathways for improvement, contributing to both academic understanding and practical policymaking.

### **The Concept of Internationalization in Corporate Finance and its interrelation with International Competitiveness**

Internationalization in corporate finance means adapting financial structures, capital sources, and risk management to meet the needs of global operations. This requires companies to structure cross-border transactions, manage foreign currency risks, comply with international regulations, and tap into various funding sources. Such practices help firms tailor their financial operations to diverse global markets, enhancing flexibility and supporting long-term growth [8].

#### *Key Drivers of Internationalizing Corporate Finance:*

**1. Capital Diversification:** Many firms expand internationally to diversify capital sources, reducing their dependence on domestic markets. Accessing foreign capital through instruments such as Eurobonds or foreign equity can help firms lower their costs and broaden their investor base.



**2. Cost Efficiency:** International financing allows firms to seek out more favorable interest rates abroad, reducing the overall cost of capital. The International Monetary Fund highlights the growing trend of arbitrage financing – the practice of borrowing in low-interest markets and exchanging at favorable rates, which allows firms to cut financing expenses [9].

**3. Risk Diversification:** Through international operations, firms can balance financial exposure across multiple markets, thereby enhancing risk diversification. This aligns with Global Portfolio Theory [10], which suggests that spreading assets across countries and currencies can stabilize returns and reduce risks. With cross-border diversification, firms can manage and offset the impacts of currency fluctuations and local economic volatility, enhancing resilience.

The internationalization of corporate finance has fundamentally reshaped global finance by promoting cross-border capital flows, enhancing financial stability, and increasing economic resilience. For corporations within the European Union (EU), this trend enables access to broader capital sources, mitigates domestic financial risks, and strengthens their competitive positioning on the global stage.

In the European Union, financial integration plays a dual role in aligning regional financial markets with global ones, bridging capital flows within Europe and connecting the EU to global investors. The European Commission's Capital Markets Union (CMU) framework emphasizes the removal of cross-border investment barriers, which enhances EU market interconnectivity and facilitates access to global funding options [6]. Policies like the CMU not only strengthen the EU's capital markets but also align them with international standards, making EU firms more competitive globally.

The dynamic interplay between corporate finance internationalization and global competitiveness is essential to understanding the strategic positioning of firms and economies in the current global landscape. This relationship is of particular significance in the European Union (EU), where financial integration aims to strengthen the region's collective economic resilience and innovation potential.

**Access to Global Capital Markets:** Firms that internationalize their financial operations gain access to diverse capital sources, which often have more favorable terms than those available domestically. This enables firms to lower their cost of capital, making strategic investments more feasible.

**Risk Diversification and Financial Stability:** Risk diversification is another essential aspect of international finance that benefits national economies by fostering resilience to economic shocks. By spreading financial activities across different markets and currencies, companies can mitigate the impact of adverse conditions in any single region.

**Economies of Scale and Cost Efficiency:** Another aspect of this relationship is the realization of economies of scale. International financial strategies enable firms to centralize certain operations, such as procurement and supply chain financing, while decentralizing market-specific activities.

Overall, the relationship between corporate finance internationalization and international competitiveness is vital, particularly in the EU, where financial integration strengthens economic resilience and innovation. Initiatives like the EU's Capital Markets Union (CMU) provide firms with access to diverse funding,

boosting productivity, supporting R&D, and enhancing the region's global competitiveness against economic powers like the USA and China. By facilitating efficient resource allocation and risk mitigation, international finance enables firms and regions to adapt to global changes and maintain a competitive advantage.

### **The Current Landscape of EU Corporate Finance Internationalization**

Several initiatives underscore the EU's commitment to financial integration, notably the Capital Markets Union (CMU) and the adoption of the euro. These mechanisms aim to reduce barriers to cross-border financial activities, streamline investment processes, and promote innovation across diverse economic sectors. Nevertheless, the EU's financial landscape remains multifaceted, marked by the coexistence of advanced economies like Germany and France and smaller, developing markets within Eastern Europe.

The EU has achieved several significant milestones in corporate finance internationalization, with notable progress in regulatory harmonization and market integration. The CMU's implementation has strengthened the EU's financial stability by diversifying funding sources and increasing market liquidity. Companies now enjoy improved access to capital markets, while investors benefit from enhanced transparency and reduced transaction costs. Moreover, the initiative supports the twin transitions to green and digital economies, channeling significant private-sector investments into strategic sectors [7].

The euro, introduced in 1999, remains central to the EU's financial integration strategy, serving as both a facilitator and a symbol of economic unity. Its widespread adoption by 20 of the 27 member states underscores its role in eliminating exchange rate risks, reducing transaction costs, and simplifying cross-border business operations.

Globally, the euro has established itself as one of the key reserve currencies, accounting for 20% of international reserves as of 2023 [5]. This status reflects its reliability and appeal in global trade and investment activities. Within the EU, the euro has enhanced market stability by providing businesses and investors with a predictable and unified monetary framework. Small and medium-sized enterprises (SMEs), in particular, have benefited from the reduced complexities associated with cross-border transactions.

The diversification of cross-border investments within the EU reflects the emergence of high-potential sectors that align with the bloc's strategic priorities. Renewable energy, technology, and digital finance are at the forefront of this transformation, attracting significant domestic and foreign investments. In the technology sector, investments in artificial intelligence, blockchain, and fintech have accelerated, further integrating EU economies into global digital ecosystems.

Overall, the current landscape of corporate finance internationalization in the EU illustrates a dynamic process marked by resilience, innovation, and strategic progress. Through robust cross-border capital flows, the euro's centrality, and investments in emerging sectors, the EU continues to strengthen its position in global financial markets. However, significant obstacles remain, and they continue to hinder the full realization of a seamless and integrated financial system.

## **Challenges in Financial Integration in the EU**

Despite the strides made in corporate finance internationalization, significant challenges hinder the EU's full integration. These challenges are multifaceted, encompassing regulatory fragmentation, tax system disparities, structural economic differences among member states, and comparatively low levels of corporate capitalization. The complexity of aligning 27 diverse economies under a unified financial framework amplifies these obstacles, which significantly affect the region's competitiveness on the global stage.

The evolution of financial integration within the euro area has not met expectations, with progress remaining sluggish even in the face of economic resilience during crises. Recent trends highlight a notable decline in financial integration, as measured by price-based and quantity-based composite indicators, over the last two years. This decline has been especially pronounced in the equity and banking market segments, which are key components of the price-based indicator [4].

Despite periodic fluctuations, financial integration within the euro area has not shown consistent improvement in either price-based or quantity-based terms. Following declines in recent years, these indicators stabilized in 2023 around their respective long-term average values. While stabilization is a positive development, it underscores the absence of significant progress in enhancing integration over the long term.

**Regulatory fragmentation.** The regulatory environment in the EU, while improved through various harmonization initiatives, remains fragmented. This lack of uniformity manifests in several key areas, creating inefficiencies and raising costs for businesses.

This inconsistent application of directives disproportionately affects businesses operating across borders. Multinational enterprises, which depend on predictable regulatory frameworks, often face duplicative compliance measures, raising operational costs. As a result, the potential benefits of a single European market for financial services remain underutilized.

The lack of harmonization extends to licensing and approval processes, which vary widely between member states. Businesses expanding their operations across EU borders often face redundant bureaucratic hurdles, which delay transactions and discourage investment. This stifles the potential for market integration and prevents the EU from achieving the level of financial cohesion seen in other regions, such as the United States.

**Tax Harmonization Challenges.** Taxation remains one of the most contentious issues within the EU, significantly affecting corporate finance internationalization. The lack of a unified tax system among member states introduces inefficiencies, encourages tax competition, and creates compliance challenges, particularly for multinational enterprises (MNEs) and small and medium-sized enterprises (SMEs).

Corporate tax rates across the EU show significant variation, which creates an environment ripe for tax optimization strategies such as profit shifting. This disparity can distort investment flows and financial decisions, as multinational companies often seek out jurisdictions with the most favorable tax conditions.

Table 1 outlines the corporate tax rates for each EU member state in 2024. It highlights the significant disparity in tax policies, with rates ranging from as low as 9% in Hungary to as high as 35% in Malta. This variation underscores the challenges in achieving tax harmonization across the EU [11].

Table 1

**Corporate tax rates in the EU as of 2024 [11]**

Country	Corporate Tax Rate (%)	Country	Corporate Tax Rate (%)
Austria	24	Italy	27.8
Belgium	25	Latvia	20
Bulgaria	10	Lithuania	15
Croatia	18	Luxembourg	24.94
Cyprus	12.5	Malta	35
Czech Republic	19	Netherlands	25.8
Denmark	22	Poland	19
Estonia	20	Portugal	21
Finland	20	Romania	16
France	25	Slovakia	21
Germany	30	Slovenia	19
Greece	22	Spain	25
Hungary	9	Sweden	20.6
Ireland	24		

The tax rate disparity also creates challenges for SMEs that wish to expand into multiple EU markets. Smaller firms, lacking the resources to establish complex tax strategies, often face higher effective tax rates than their larger counterparts that can afford to shift profits. This disparity limits the ability of SMEs to scale and compete effectively across the EU.

The lack of tax harmonization within the EU has significant economic implications, particularly for the region's global competitiveness. While individual member states may benefit from favorable tax policies in the short term, the overall inefficiencies created by tax fragmentation reduce the EU's ability to attract long-term investment and compete with other global financial centers such as the United States and China.

**Structural Differences Among Member States.** Economic and financial disparities among EU member states represent another significant barrier to corporate finance internationalization. These disparities, rooted in diverse historical, economic, and policy contexts, create a fragmented environment that complicates cross-border operations for businesses and hinders the development of a unified European financial market.

Structural differences among member states complicate the European Central Bank's (ECB) efforts to implement effective monetary policy. The ECB's uniform interest rate policies, designed to stabilize the eurozone, often yield uneven

outcomes due to varying economic conditions. For instance, while low interest rates stimulate investment and consumption in stronger economies like Germany and the Netherlands, they may exacerbate economic stagnation or inflation in weaker economies such as Portugal or Italy [4].

This divergence underscores the challenge of applying one-size-fits-all monetary tools in a region marked by significant structural heterogeneity. The ECB's 2024 analysis revealed that wealthier member states were able to leverage expansionary monetary policies to bolster financial market activities, while economically weaker states faced higher debt burdens and lower fiscal capacities to respond to economic shocks. These imbalances risk further destabilizing the EU's financial cohesion, especially during periods of economic stress [5].

### **Strategic Directions for Enhancing EU Financial Competitiveness**

To address the financial fragmentation within the European Union (EU) while enhancing the global competitiveness of EU-based firms, the comprehensive strategies are proposed. These strategies target two critical dimensions: advancing financial cohesion within the EU's internal market and reinforcing the EU's position as a global economic leader. Financial unification is essential for creating a seamless operational environment for businesses, while global competitiveness relies on innovation, sustainability, and robust international partnerships. Together, these approaches form the foundation for the EU's future financial resilience and leadership.

#### ***Enhancing Financial Unification Within the EU***

The EU's internal financial market is hindered by inconsistencies in taxation, regulatory frameworks, and financial integration. These barriers not only increase costs for multinational enterprises but also impede the EU's ability to compete with more streamlined economies, such as the United States. Financial unification requires targeted reforms that create a cohesive, efficient, and supportive environment for businesses operating across the EU.

**Tax Harmonization.** One of the primary challenges to financial unification in the EU is the fragmented corporate tax system across its 27 member states. Companies operating in multiple countries face significant compliance costs, resulting from the need to adhere to disparate national regulations. The implementation of a *Common Consolidated Corporate Tax Base (CCCTB)* has been proposed as a solution to this issue. This system would establish a unified tax base for companies, enabling them to consolidate profits and allocate them across jurisdictions based on economic activity.

The CCCTB would simplify cross-border tax calculations, reducing administrative burdens for businesses. Resistance to this initiative, particularly from low-tax jurisdictions, remains a critical barrier. However, a phased implementation with transition periods and compensatory incentives could alleviate concerns from these states. Such measures might include economic support programs or development grants to offset potential revenue losses.

The benefits of tax harmonization extend beyond administrative ease. A unified corporate tax system would foster fairness in tax competition across the EU and eliminate the race-to-the-bottom dynamics that some member states currently pursue. For multinational enterprises, the reduction in compliance costs would free up resources for innovation and expansion.

**Banking Union and Capital Markets Union (CMU).** Deepening financial integration in the EU requires the completion of two complementary initiatives: the Banking Union and the Capital Markets Union (CMU). These frameworks aim to create a single market for financial services, promoting resilience and efficiency in the EU financial system.

The Banking Union includes mechanisms such as the Single Supervisory Mechanism (SSM) and the Single Resolution Mechanism (SRM) to ensure the stability of the banking sector. However, the European Deposit Insurance Scheme (EDIS), a vital component of the Banking Union, remains incomplete. Establishing EDIS would provide uniform deposit protection across member states, increasing trust and stability in the financial system.

The CMU, on the other hand, focuses on creating a unified capital market. This initiative emphasizes the standardization of financial products, the development of pan-European investment platforms, and the removal of barriers to cross-border investments. By providing businesses, particularly SMEs, with greater access to financing, the CMU would stimulate growth and innovation within the EU.

Both the Banking Union and the CMU are essential for creating a financial system capable of supporting corporate finance internationalization. Their completion would not only bolster internal cohesion but also enhance the EU's attractiveness as an investment destination.

**Regulatory Harmonization.** Regulatory inconsistencies across member states create significant challenges for businesses operating in the EU. To address this issue, the establishment of a centralized regulatory body for corporate finance, modeled after the European Central Bank (ECB), has been proposed.

Such a body would standardize financial reporting requirements and streamline cross-border compliance procedures. This approach would reduce bureaucratic inefficiencies and promote a level playing field for companies across the EU. Centralized oversight would also improve transparency and accountability, reinforcing trust in the EU financial system.

Regulatory harmonization would have long-term benefits for financial stability and competitiveness. A standardized regulatory framework would reduce the costs of compliance for businesses and foster greater cross-border economic activity. Moreover, it would position the EU as a model for financial integration, potentially influencing global regulatory standards.

### ***Strengthening EU Competitiveness Globally***

While financial unification is critical for internal cohesion, the EU must also enhance its competitiveness on the global stage. To achieve this, the EU should focus on leveraging technological innovation, promoting sustainability, strengthening trade partnerships, and addressing talent development.

**Leveraging Digital Finance.** Digital finance is a transformative force in the global economy, offering opportunities to reduce costs, improve efficiency, and enhance transparency. The EU has taken steps to position itself as a leader in this area through initiatives like the *EU Digital Finance Strategy*.

This strategy aims to facilitate cross-border digital payments, streamline e-invoicing systems, and promote the adoption of emerging technologies such as blockchain and artificial intelligence. Investing in fintech innovation is also

critical. By providing funding and regulatory support for startups in this sector, the EU can foster a thriving digital finance ecosystem.

Digital finance initiatives have the potential to significantly enhance the EU's global competitiveness. They would enable businesses to operate more efficiently, reduce transaction costs, and attract investment from technology-focused firms.

**Talent Development and Retention.** Finally, addressing skills gaps in high-demand sectors is critical for long-term competitiveness. The EU must invest in education and training programs focused on emerging technologies and sustainable finance.

Providing incentives for skilled professionals to remain in the EU and attract global talent is equally important. Measures such as visa facilitation for high-skilled workers and grants for research and innovation can help build a robust talent pool.

The interplay between internal unification and external competitiveness is critical for the EU's success. Unified tax and regulatory systems can simplify operations for global investors, while initiatives in digital and green finance can establish the EU as a leader in innovation and sustainability. Strengthened trade policies can complement internal reforms, creating a cohesive and impactful global presence.

## **Conclusions**

The internationalization of corporate finance in the European Union (EU) reflects a complex but promising trajectory. This study underscores the progress made through initiatives like the Capital Markets Union (CMU) and the euro, which have enhanced cross-border capital flows, reduced transaction costs, and contributed to financial stability. These developments, coupled with the EU's strategic investments in innovation-driven sectors such as renewable energy and digital finance, illustrate the region's potential to strengthen its global competitiveness.

However, significant challenges remain. Regulatory fragmentation, tax disparities, and structural economic differences among member states continue to hinder seamless financial integration. These barriers disproportionately affect small and medium-sized enterprises (SMEs), limiting their access to diverse funding sources and constraining their capacity to scale and compete globally. Furthermore, the reliance on a bank-centered financial model in the EU creates additional obstacles, particularly in fostering innovation and securing alternative sources of capital. Addressing these issues is critical for the EU to unlock its full financial potential and strengthen its economic resilience.

Future research in this area should focus on the role of digital finance technologies, including blockchain and artificial intelligence, in enhancing financial integration and reducing inefficiencies in cross-border transactions. Additionally, exploring effective strategies for achieving regulatory and tax harmonization within the EU remains essential. Such research could provide valuable insights into how the EU can balance the diverse interests of its member states while fostering a more unified and competitive financial environment.

By building on the findings of this study, scholars and policymakers can contribute to practical solutions that advance the internationalization of corporate finance in the EU, ensuring that the region not only addresses its internal challenges but also secures a strong position in the global financial system.

## References

1. Baldwin, R., & Wyplosz, C. (2023). *The Economics of European Integration* (7th ed.). London: McGraw Hill, p. 429-458
2. Bhatia, A.V. et al. (2019) *A Capital Market Union for Europe*, IMF. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2019/09/06/A-Capital-Market-Union-For-Europe-46856> (Accessed: 05 December 2024).
3. Craig, B. and Ma, Y. (2022) 'Intermediation in the interbank lending market', *Journal of Financial Economics*, Volume 145, Issue 2, Part A, pp. 179–207. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0304405X2100492X> (Accessed 3 December 2024).
4. European Central Bank (2024) *Financial integration and structure in the Euro Area*, European Central Bank. URL: <https://www.ecb.europa.eu/press/finance/html/ecb.fie202406~c4ca413e65.en.html> (Accessed: 05 December 2024).
5. European Central Bank (2024) *Financial Stability Review, May 2024*, European Central Bank. URL: <https://www.ecb.europa.eu/press/financial-stability-publications/fsr/html/ecb.fsr202405~7f212449c8.en.html> (Accessed: 05 December 2024).
6. European Commission (2024) *Capital Markets Union, Finance*. URL: [https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/capital-markets-union\\_en](https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/capital-markets-union_en) (Accessed: 05 December 2024).
7. European Commission (2024) *Legislative measures taken so far to build a CMU, Finance*. URL: [https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/capital-markets-union/legislative-measures-taken-so-far-build-cmu\\_en](https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/capital-markets-union/legislative-measures-taken-so-far-build-cmu_en) (Accessed: 05 December 2024).
8. Gucciardi, 2022. G. Measuring the relative development and integration of EU countries' capital markets using composite indicators and cluster analysis. *Rev World Econ* 158, 1043–1083. <https://doi.org/10.1007/s10290-022-00453-6>
9. IMF (2024) *IMF Publications, IMF*. URL: <https://www.imf.org/en/Publications> (Accessed: 05 December 2024).
10. Markowitz, H. (1952) 'Portfolio selection', *The Journal of Finance*, 7(1), pp. 77–91. doi:10.1111/j.1540-6261.1952.tb01525.x.
11. TradingEconomics (2024) *List of Countries by Corporate Tax Rate, List of countries by corporate tax rate*. URL: <https://tradingeconomics.com/country-list/corporate-tax-rate> (Accessed: 05 December 2024).



## INTERNATIONALIZATION OF CORPORATE FINANCE IN THE EUROPEAN UNION: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR GLOBAL COMPETITIVENESS

Anastasiia A. Krasina, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: [anastasia.kr555@gmail.com](mailto:anastasia.kr555@gmail.com)

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2024-2-37-7>

**Keywords:** *internationalization, corporate finance, European Union, global competitiveness, financial model*

**JEL classification:** *F23, F38, F61, G15, G23*

The article provides a comprehensive analysis of the internationalization of corporate finance in the European Union (EU), focusing on its critical role in fostering global competitiveness and addressing the internal challenges of financial integration. It evaluates the progress achieved through key initiatives, such as the Capital Markets Union (CMU) and the adoption of the euro, which have significantly enhanced cross-border capital flows, improved financial stability, and reduced transaction costs. The study underscores the importance of aligning EU financial markets with global standards to support innovation-driven sectors, including renewable energy, fintech, and digital finance, which are pivotal to sustainable economic growth.

At the same time, the article identifies enduring obstacles that hinder the seamless internationalization of corporate finance in the EU. These include regulatory fragmentation, tax disparities, and structural economic differences among member states, all of which limit the access of firms – particularly small and medium-sized enterprises (SMEs) – to diversified and cost-efficient funding sources. The EU's reliance on a bank-centered financial model is critically examined, with the study highlighting its implications for innovation, competitiveness, and financial resilience.

The article provides a theoretical and methodological foundation for understanding corporate finance internationalization. It emphasizes the structural advantages of market-oriented systems while advocating for comprehensive reforms within the EU. Key recommendations include completing initiatives such as the CMU and Banking Union, achieving regulatory and tax harmonization, and adopting digital finance technologies to enhance cross-border efficiency and reduce operational complexities.

By addressing these challenges, the EU can create a unified and robust financial system that not only strengthens its internal market but also enhances its competitiveness on the global stage. The findings of this study contribute to both academic understanding and practical policymaking by outlining strategies to advance financial integration, foster innovation, and ensure the EU's long-term leadership in the global financial landscape.

*Одержано 17.10.2024.*

УДК 339.9.009.12(477)

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2024-2-37-8>

**А.С. МАГДІЧ,**

*кандидат економічних наук, доцент,  
професор кафедри глобальної економіки  
Університету імені Альфреда Нобеля,  
м. Дніпро (Україна)*

<https://orcid.org/0000-0001-9290-9745>

**О.А. ЗАДОЯ,**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри глобальної економіки  
Університету імені Альфреда Нобеля,  
м. Дніпро (Україна)*

<https://orcid.org/0000-0002-4251-3061>

**А.М. НОВІКОВ,**

*студент НТУУ «Київський політехнічний інститут  
імені Ігоря Сікорського», м. Київ (Україна)*

<https://orcid.org/0009-0004-1834-3615>

## ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОМПЛЕКСНОГО ПІДХОДУ ДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ<sup>1</sup>

Дослідження присвячено вивченню основних факторів конкурентного стану соціально-економічної моделі України на сучасному етапі розвитку. Аналіз основних макроекономічних параметрів напередодні повномасштабного військового вторгнення Російської Федерації показав значний потенціал стосовно економічного відновлення вітчизняної економіки після втрат у результаті карантинних заходів при пандемії COVID-19. Беручи до уваги сучасні реформи в Європейському Союзі стосовно

<sup>1</sup> Стаття підготовлена у рамках реалізації міжнародного проєкту «Конкурентоспроможність Європи у новій глобальній економіці» № 101176059 – EuCompet – ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.



Co-funded by  
the European Union

Фінансується Європейським Союзом. Проте висловлені погляди та думки належать лише автору(ам) і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури. Ні Європейський Союз, ні грантодавець не можуть нести за них відповідальність.

підвищення конкурентоспроможності на основі Повідомлення Європейської комісії до Європейського парламенту, Ради, Європейського економічного і соціального комітету та Комітету регіонів «Довгострокова конкурентоспроможність ЄС: погляд після 2030 року», виявлено певні дотичні напрямки по реалізації відповідних перетворень в Україні. У результаті авторами розроблено комплексний підхід до підвищення конкурентоспроможності нашої держави. Відповідно до цього запропоновані можливі шляхи реалізації окремих компонентів комплексного підходу. Визначено, що за допомогою стимулів, пов'язаних з впливом громадськості та бізнесу на еліту, необхідно забезпечувати розробку, впровадження та контроль за виконанням найактуальніших реформ, а саме: безпекова реформа, інституційна реформа, відбудова інфраструктури, інноваційна реформа. Виокремлено найважливіші кроки, які стосуються в першу чергу поглиблення співпраці з іноземними партнерами як на рівні бізнес-структур, так і на владному рівні. Зазначено про необхідність рішучої боротьби з проявами корупції в усіх сферах життя та необхідне термінове інституційне реформування. На основі теорії культурних вимірів Г. Хофстеде проведений регресивний аналіз та пошук залежності між оцінкою якості інститутів за рейтингом «Global Competitiveness Index» та значенням культурних вимірів України. На основі проведених розрахунків та оцінки щільності статистичного зв'язку через коефіцієнт детермінації доведено, що вищий індивідуалізм корелює з вищою якістю інститутів й, навпаки, вища дистанція влади корелює з нижчою якістю інститутів. Залежність інститутів від інших культурних вимірів занадто слабка, щоб говорити про змістовність зв'язку, проте графічний аналіз довгострокової орієнтації та уникнення невизначеності дає підстави стверджувати про наявність спільної динаміки. Запропоновано три основні напрямки реалізації інституційної реформи: виховання громадянського патріотизму у населення, боротьба зі старою, корумпованою анти-національною елітою (олігархами) та вирощування патріотичних меритократів їм на заміну. Виконання цих умов створить міцний плацдарм для подальшого розвитку правової держави. Стосовно інфраструктурної відбудови та інноваційної реформи запропоновано реалізацію планів модернізації та цифровізації. Особливу увагу слід приділити впровадженню сучасних інструментів по використанню всього спектру можливостей фінансових та фондових ринків. Важливе значення також має реалізація сучасних освітніх підходів на всіх рівнях. Поєднання та вдала реалізація запропонованих процесів призведе до підвищення продуктивності і конкурентоспроможності. Драйвером позитивних змін повинен стати український бізнес та громадянське суспільство: підприємці знають, що їм потрібно для динамічного розвитку, громадяни – для гідного життя.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, продуктивність, стимули, безпекова реформа, інституційна реформа, відбудова інфраструктури, інноваційна реформа, цифровізація, еліти, бізнес, громадськість, соціально-економічна модель, культурний вимір, освіта

**JEL classification:** O10; O30; H54; L21; Z13

The study focuses on examining the key factors influencing the competitive state of Ukraine's socio-economic model at the current stage of development. An analysis of major macroeconomic parameters on the eve of Russia's full-scale invasion revealed substantial potential for economic recovery following the losses incurred due to COVID-19 pandemic restrictions. Taking into account recent European Union reforms aimed at enhancing competitiveness based on the European Commission's Communication to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee, and the Committee of the Regions, titled «Long-term competitiveness of the EU: looking beyond 2030,» certain related directions for implementing relevant transformations in Ukraine have been identified. As a result, the authors developed a comprehensive approach to enhance the competitiveness of Ukraine. Correspondingly, possible pathways for implementing specific components of

this comprehensive approach were proposed. It has been determined that, through incentives involving public and business influence on the elite, it is necessary to ensure the development, implementation, and monitoring of the most urgent reforms, namely: security reform, institutional reform, infrastructure reconstruction, and innovation reform. The most critical steps were identified, primarily involving the deepening of cooperation with foreign partners at both business and governmental levels. The need for decisive action against corruption in all areas of life and the urgent institutional reform required was also highlighted. Using G. Hofstede's cultural dimensions theory, a regression analysis was conducted to explore the relationship between institutional quality ratings from the "Global Competitiveness Index" and Ukraine's cultural dimension values. Based on these calculations and the evaluation of statistical correlation density through the determination coefficient, it was found that higher individualism correlates with higher institutional quality, while higher power distance correlates with lower institutional quality. The dependency of institutions on other cultural dimensions was too weak to indicate a meaningful relationship; however, graphical analysis of long-term orientation and uncertainty avoidance suggested a shared dynamic. Three main directions for implementing institutional reform were proposed: fostering civic patriotism among the population, combating the old, corrupt, anti-national elite (oligarchs), and cultivating patriotic meritocrats as replacements. Meeting these conditions would establish a strong foundation for further development of a rule-of-law state. Regarding infrastructure reconstruction and innovation reform, plans for modernization and digitalization were proposed. Particular attention should be paid to implementing and utilizing modern tools to leverage the full spectrum of financial and stock market opportunities. The implementation of modern educational approaches at all levels is also of great importance. The successful combination and implementation of these proposed processes will lead to increased productivity and competitiveness. The driver of positive changes should be Ukrainian business and civil society: entrepreneurs understand what is needed for dynamic growth, and citizens know what is required for a decent life.

**Keywords:** *competitiveness, productivity, incentives, security reform, institutional reform, infrastructure reconstruction, innovation reform, digitalization, elites, business, public, socio-economic model, cultural dimension, education*

**JEL classification:** *O10; O30; H54; L21; Z13*

**Актуальність дослідження.** Третє десятиліття Україна почала з надією на динамічне економічне відновлення. Періоди послідовних попередніх кризових явищ, як-то глобальна світова рецесія 2008 р., анексія Криму та втрата контролю над певними територіями на сході України, пандемія COVID-19 звичайно достатньо сильно порушили і без того хитку рівновагу в соціально-економічній моделі нашої країни. 2021 р. за всіма основними макроекономічними показниками виявився достатньо вдалим. Інфляція залишалася на таргетованому рівні, що дало змогу знижувати облікову ставку і відповідно поживлявати економічну активність і з точки зору споживчого попиту, і з точки зору розбудови бізнесу. Ринок праці також почав демонструвати ознаки позитивних змін. Зовнішні міжнародні інвестиції досягли відмітки вище 7 млрд дол, що є найбільшим показником з 2012 р. Також потрібно відмити початок впровадження в той період достатньо перспективних реформ, спрямованих на зближення з ЄС та посиленням позицій вітчизняної продукції на світових ринках. Звичайно всі ці фактори давали поштовх до підвищення конкурентоспроможності України в цілому. Але початок повномасштабного вторгнення Росії призвів до значного погіршення ситуації як у соціальній, так і в економічній сферах. Наразі невідкладними є питання вирішення безпекових викликів. Цілоком

зрозуміло, що економічна складова нашого успіху на полі бою повинна бути достатньо стійкою, що в свою чергу вимагає перегляду стратегії розвитку та виявлення основних напрямків термінового реформування та регулювання складових національної економіки. Саме цей шлях дасть можливість Україні за рахунок досягнення високого рівня конкурентоспроможності і надалі відстоювати свої політичні інтереси, захищати соціальну сферу та розбудовувати економіку. І це у свою чергу дасть змогу захистити суверенітет та незалежність держави.

**Огляд літератури.** Питання досягнення стану стійкого динамічного економічного зростання через підвищення загальної конкурентоспроможності країни розглядалося багатьма дослідниками. Серед вітчизняних робіт можна виділити наступних авторів: Франко Л.С. (визначається концептуальне підґрунтя обґрунтування взаємозв'язку державної інноваційної політики та конкурентоспроможності держави на міжнародному ринку) [1], Тульчинська С.О., Радкевич Д.О. (розкриваються теоретичні та практичні аспекти реалізації конкурентної стратегії підприємства на зовнішньому ринку в умовах глобалізації) [2], Оскольский В.В. (підкреслюється важливість кластеризації економіки задля підвищення конкурентоспроможності держави) [3], Маршавін Ю.М., Кицак Т.Г., Василенко А.О. (досліджується проблема посилення конкурентоспроможності ринку праці та відображається взаємозв'язок з ключовими соціально-економічними процесами) [4]. Також цій проблематиці приділяли увагу в свої дослідженнях і закордонні вчені, а саме: Джамбор А., Бабу С. (розглядаються основні теоретичні підходи для виміру конкурентоспроможності на мікро- та макрорівнях) [5], Фурман Дж.Л., Портер М.Е., Стерн С. (досліджується вплив інноваційних процесів на стан конкурентоспроможності та зростання національних економік) [6], Ежіон П., Черіф Р., Гасанов Ф. (аналізується вплив конкуренції та інновацій на економічне зростання і соціальну рівність) [7], Лодха С.С., Бхатнагар Б.П., Шарма Н. (розглядаються різні підходи до формування конкурентної переваги на глобальному рівні, що є важливим для національних економік у процесі глобалізації) [8]. Але слід відмітити, що теперішній геополітичний стан України та ті виклики, з якими зіткнулася наша держава, є в своєму роді унікальними. Тож приймаючи до уваги праці відомих вчених, ми дійшли до висновку, що необхідно більш детально розглянути ситуацію стосовно пошуку дієвих інструментів щодо підвищення конкурентоспроможності України в теперішніх реаліях.

**Метою** цієї статті є розробка можливих шляхів підвищення конкурентоспроможності України на підставі побудови комплексного підходу, аналізу запропонованих реформ, регресивного аналізу та аналізу коефіцієнтів детермінації за теорією Г. Хофстеде задля визначення якісного стану інституцій в залежності від культурних вимірів.

**Методологія.** У процесі дослідження застосовувалися методи історичного порівняння, статистичного аналізу, регресивного аналізу, а також використовувалися прийоми табличного, графічного, історичного аналізів, логічної оцінки, дедукції та індукції.

**Виклад основного матеріалу.** Цілком зрозуміло, що досягнення високого рівня національної конкурентоспроможності можливе лише за умови поєднання та синергетичного ефекту реформ у певних напрямках. Наша держава може

приймати до уваги фактори досягнення стійкої конкурентоспроможності, які висвітлені в Повідомленні Європейської комісії до Європейського парламенту, Ради, Європейського економічного і соціального комітету та Комітету регіонів «Довгострокова конкурентоспроможність ЄС: погляд після 2030 року», а саме: функціонуючий єдиний ринок, доступ до приватного капіталу та інвестицій, державні інвестиції та інфраструктура, дослідження та інновації, енергія, циркулярність, цифровізація, освіта та навички, торгівля та відкрита стратегічна автономія [9]. Але зважаючи на геополітичний стан сучасної України та виклики, які пов'язані з російської агресією, конкурентоспроможність нашої держави, в першу чергу, буде залежати від безпекової складової. Через значні руйнування необхідним елементом відновлення економіки є відбудова інфраструктури. Україна наразі йде шляхом євроінтеграції, і поки що ми не може використовувати всі переваги єдиного європейського ринку, але прискорити і зробити більш якісним процес інституційного реформування – це безпосереднє завдання для скорішого вступу в ЄС. І звичайно інноваційний напрямок реформ в усіх галузях виступає дуже потужним драйвером підвищення конкурентоспроможності в сучасному світі, і Україна в цьому процесі не є виключенням – ми потребуємо якісних сучасних технологічних змін і в освіті, і в енергетиці, і в цифровізації, і в багатьох інших аспектах нашого соціально-економічного середовища [10]. Всі ці перетворення допоможуть здолати технологічний розрив, досягти високого рівня продуктивності та наблизити рівень конкурентоспроможності України до середньоєвропейського.

З нашої точки зору, шлях до заявленої мети можна лаконічно уявити як піраміду (рис. 1). Розглянемо кожний її щабель знизу вгору.



Рис. 1. Комплексний підхід до підвищення конкурентоспроможності України\*

\*Власна розробка авторів

**Стимули.** Для успішного проведення життєво необхідних реформ потрібна політична воля та інтелектуальне підґрунтя. До політичної волі здатні три типи агентів – еліти, групи тиску (групи захисту інтересів) та маси (народ або громадськість). Під елітами ми розуміємо громадян, що мають доступ до владного ресурсу: політичні еліти – до важелів прийняття рішень на рівні держави, адміністративні еліти – до процесу впровадження прийнятих рішень та реалізації політик та економічні еліти – до капіталу. Групи тиску – це певна група людей, метою діяльності яких є тиск на вибір та прийняття рішень [11] (профспілки, підприємницькі організації, правозахисні об'єднання тощо). Маси – неорганізоване або стихійно організоване суспільство, його широкі верстви. Між й всередині еліт, груп захисту інтересів та народних мас постійно точиться конфлікт, що набуває різних форм у залежності від інституційних рамок (наприклад, наявність конкурентних, демократичних виборів або спадковість державної влади) та обставин. Цей конфлікт призводить до деякої конфігурації економічних та політичних інститутів, де перші – це, наприклад, структура прав власності та ефективність ринків, а другі – форма правління або обмеження на політиків [12, с. 1 - 4]. Виходячи з гіпотези про егоїстичну поведінку еліт, групи тиску та громадськість повинна докладати зусиль, щоб можновладці проводили реформи, від яких виграє все суспільство, а не вузький прошарок населення країни.

У цьому контексті, хоча це звучить нігілістично, нам допомагає війна. Українська еліта обирає раціональний варіант – краще втратити можливість захищати свої комерційні інтереси через державні органи, можливість заробляти на корупції, проте залишити за собою вже накопичену власність та посади. Але є проблема – особи, що приймають рішення на державному рівні, не дуже поспішають впроваджувати обіцяні нововведення. Саме тому іншим агентам – групам інтересам й громадськості – слід підштовхувати владу до реформ.

Конституція України гарантує «право на свободу об'єднання у політичні партії та громадські організації для здійснення і захисту своїх прав і свобод та задоволення політичних, економічних, соціальних, культурних та інших інтересів...» (стаття 36) [13]. Відповідно, можна сформулювати поради для бізнесу: 1) об'єднуватись у галузеві асоціації та дискусійні бізнес-клуби, які стануть платформою для розробки єдиного бачення українськими підприємцями майбутнього країни; 2) кооперуватися з громадськими організаціями та окремими активістами задля виступу єдиним фронтом позитивних змін; 3) проводити консультації з органами державної та місцевої влади, артикулюючи власну позицію; 4) фінансово та інформаційно підтримувати політичні партії, що відстоюють демократичні та проєвропейські цінності; 5) доносити до широкого загалу свої ідеї через ЗМІ та нові медіа, розвінчуючи міфи щодо «лихих підприємців-лідарів».

У громадськості ширший інструментарій впливу на владу. Так, мітинги та акції протесту, фактично, заборонені під час війни, за деякими виключеннями [14, 15], проте громадянам доступні інші засоби: петиції, громадські слухання, місцеві ініціативи тощо. Крім того, сучасні інформаційні технології дозволяють акумулювати потужну підтримку громадян, звернути увагу влади та суспільства на актуальні виклики сьогодення.

**Безпекова реформа.** Безпека – це необхідна передумова розвитку національної економіки. Ризик фізичного знищення блокує більшість інвестиційних проектів як іноземців, так й вітчизняних підприємців. Наразі продовжує зберігатися високий ризик ще більшого пошкодження енергетичної та портової інфраструктури, ескалації війни та збільшення її термінів. Тому питання підвищення захищеності тилу є центральним для досягнення сталих темпів економічного зростання. Тут розрізняють два варіанти вирішення проблеми: страхування воєнних ризиків та розвиток протиповітряної оборони.

Україна почала співпрацю з Багатостороннім агентством гарантій інвестицій (MIGA), що входить до групи Світового банку, та Міжнародною фінансовою корпорацією розвитку США (DFC). Співпраця з MIGA та DFC є особливо цікавою для нашої країни, бо організації надають гарантії – страхують політичні ризики, сприяють кредитуванню, більш того, DFC має цілу низку фондів підтримки малого та середнього бізнесу. З початку повномасштабної війни станом на кінець 2023 р. MIGA видало гарантії Україні на загальну суму 196 млн дол. [16]. Американська корпорація з фінансування міжнародного розвитку (DFC) схвалила п'ять нових проектів загальною вартістю понад 380 млн дол. США для підтримки продовольчої безпеки, малого бізнесу, системи охорони здоров'я та міжнародної торгівлі [17].

Однак, ми вважаємо, що поточний стан страхування політичних ризиків в Україні є незадовільним. Авжеж міжнародна підтримка здатна на багато чого, але зазвичай вона орієнтована на зовнішніх партнерів, у той час як вітчизняний інвестор та підприємець відчуває гостру нестачу гарантій. Україні потрібен вітчизняний орган перестраховування або гарантування інвестицій. У першому випадку, держава допоможе національним страхувальникам, які надають послуги зі страхування воєнних ризиків (такими є, наприклад, «ВУСО», «АРКС», «ІНГО» та ін. [18, с. 48]), знизити потенційні видатки, таким чином підвищити доступність страхування. Другий варіант передбачає розробку механізму гарантування прямих і непрямих збитків підприємств та громадян, зазнаних через або внаслідок бойових дій. Компромісним варіантом може стати обов'язкове страхування військових ризиків. Так, держава знизить вартість такого страхування шляхом перестраховування чи за допомогою мультидонорського фонду гарантування інвестицій.

Інша площина безпекової реформи – це система протиповітряної оборони (ППО). Спільними зусиллями української армії вдалося досягти надзвичайної ефективності ППО. З відкритих джерел відомо, що на озброєнні ЗСУ знаходяться зенітно-ракетні комплекси (ЗРК) Бук-М1, С-125 та С-300, а також їхні модернізації [19]. Крім того, західні партнери постачають великий асортимент сучасних систем ППО, наприклад, “Stormer HVM”, “Hawk”, “Patriot” та багато іншої техніки [20].

**Інституційна реформа.** Сучасна історія України доводить, що головна проблема нашої конкурентоспроможності – це наднизька (за європейськими мірками) якість інституцій. Вітчизняні вчені за десятиліття напруженої роботи розробили осяжний інтелектуальний спадок щодо цієї проблеми. З нашого боку, хотілося б доповнити його, розглянувши історію становлення



українських інститутів з точки зору моделі Д. Аджемоглу, лауреата Нобелівської премії з економіки 2024 р. Так, американський економіст турецького походження створив змістовну концепцію еволюційного розвитку політичних та економічних інститутів. На його думку, сучасний стан економічних (за визначенням автора «хороші економічні інститути це ті, що забезпечують захист прав власності та відносно рівний доступ до економічних ресурсів широким верствам суспільства» [12, с. 9]) та політичних («хороші політичні інститути це ті, які стримують тих, хто володіє політичною владою, наприклад, шляхом створення балансу сил у суспільстві, корисні для появи хороших економічних інститутів» [12, с. 10]) інститутів у період  $t$  продиктований політичною владою – комбінацією влади *de jure* та влади *de facto*, де прикладом першої є Конституція та виборчі правила, а другою – здатність вирішувати завдання колективних дій, мобілізувати зброю тощо. Політична влада *de jure* впливає з політичних інститутів, *de facto* – з розподілу ресурсів у той же період  $t$ . Характеристикою економічних інститутів є їх економічна ефективність (у мові оригіналу “economic performance”), іншими словами, національна продуктивність. Теперішній стан економічних інститутів створює новий розподіл ресурсів у майбутньому в періоді  $t+1$ , який формує нову владу *de facto*, а сьогочасна політична влада створює нові політичні інститути в  $t+1$ , з яких впливає майбутня влада *de jure* у періоді  $t+1$ .

З концепції Д. Аджемоглу випливає, що національна конкурентоспроможність (яка визначається продуктивністю) складається під дією економічних інститутів. Вітчизняна національна еліта, а саме олігархат разом з клептократами-чиновниками, не зацікавлена в створенні «хороших» економічних інститутів, що в свою чергу повинно стримувати підвищення національної конкурентоспроможності. Поряд з цим, слід зазначити, що агресія Російської Федерації згуртувала суспільство у 2014 та 2022 рр. Українське суспільство усвідомило свою суб'єктність у країні. Не тільки держава керує країною, але й ще суспільство, що є характеристикою ліберальної демократії.

Висунемо гіпотезу: теперішній стан інститутів залежить від культурних особливостей її нації. Оцінку якості інститутів візьмемо з «Global Competitiveness Index» [21] за 2019 р., а для кількісної оцінки культури використаємо модель Хофстеде – значення культурних вимірів країн світу за 2015 р. [22]. Пошук залежності проведемо методом парної регресії.

Теорія культурних вимірів Г. Хофстеде пропонує порівнювати культури за кількома вимірами:

- дистанція влади – показує, наскільки велику нерівність у розподілі влади підлеглі сприймають як нормальну. Вищі значення свідчать про прийняття підлеглими більш авторитарного стилю керівництва [23];
- індивідуалізм – показує, наскільки громадяни інтегровані до груп: чи вони автономні і самі дають собі раду, чи щільно пов'язані зі згуртованими групами в обмін на безумовну лояльність [24];
- мотивація на успіх (маскулінність) – показник розподілу «традиційних» гендерних ролей. У маскулінних суспільствах більше цінуються напористість, досягнення і конкуренція. У фемініних важливішими

є турбота, скромність і кооперація, а розподіл гендерних очікувань не такий виражений;

- поблажливість (потурання) – ступінь регуляції задоволення людських потреб і бажань, що стосуються розваг і насолоди життям, соціальними нормами. Культури з вищими значеннями передбачають їх відносно вільне задоволення;

- довгострокова орієнтація – орієнтація на майбутнє, важливість ощадливості і особистих зусиль, прагматизм і готовність змінюватися. Короткотермінова орієнтація пов'язана з минулим або теперішнім, важливістю традицій;

- уникнення невизначеності – здатність витримувати неоднозначні й неочікувані ситуації. У культурах з більшим індексом є вищими тривожність, емоційність, дискомфорт при зіткненні з невідомим, намагання мінімізувати такі ситуації чіткими правилами.

Лінії регресії були побудовані за методом найменших квадратів.

Оцінимо щільність статистичного зв'язку через коефіцієнт детермінації  $R^2$ .

Результати регресійного аналізу зазначені у таблиці 1.

Таблиця 1

**Результати регресійного аналізу\***

Дистанція влади			
	Лінійна	Квадратична	Кубічна
Вільний коефіцієнт	78,50	89,50	70,31
$a1$	-0,2989	-0,7407	0,5862
$a2$	-	0,0038	-0,0218
$a3$	-	-	0,0001
Коефіцієнт детермінації	29,99%	33,40%	37,08%
Індивідуалізм			
	Лінійна	Квадратична	Кубічна
Вільний коефіцієнт	47,84	48,26	50,93
$a1$	0,2997	0,2761	0,0385
$a2$	-	0,0002	0,0058
$a3$	-	-	-0,00004
Коефіцієнт детермінації	37,34%	37,35%	37,48%
Мотивація до досягнення			
	Лінійна	Квадратична	Кубічна
Вільний коефіцієнт	66,32	73,91	81,36
$a1$	-0,1064	-0,4625	1,1101
$a2$	-	0,0035	0,0176
$a3$	-	-	-0,0001
Коефіцієнт детермінації	3,30%	7,04%	8,94%

Уникнення невизначеності			
	Лінійна	Квадратична	Кубічна
Вільний коефіцієнт	72,46	73,49	65,16
$a1$	-0,1696	-0,2094	0,3767
$a2$	-	0,0003	-0,0108
$a3$	-	-	0,0001
Коефіцієнт детермінації	11,56%	11,59%	12,55%
Довгострокова орієнтація			
	Лінійна	Квадратична	Кубічна
Вільний коефіцієнт	51,86	45,91	37,61
$a1$	0,1539	0,4714	1,2120
$a2$	-	-0,0032	-0,0204
$a3$	-	-	0,0001
Коефіцієнт детермінації	9,84%	12,23%	14,20%
Поблажливість			
	Лінійна	Квадратична	Кубічна
Вільний коефіцієнт	55,44	43,58	62,74
$a1$	0,0742	0,6927	-1,0595
$a2$	-	-0,0064	0,0348
$a3$	-	-	-0,0003
Коефіцієнт детермінації	1,91%	11,35%	25,59%

\*Власна розробка авторів

Аналіз коефіцієнтів детермінації та полів регресії показав, що існує деякий попарний статистичний зв'язок між якістю інститутів та дистанцією влади, індивідуалізмом. І хоча статистичний зв'язок слабкий (значення коефіцієнта коливається від 30 до 40%), що вказує на наявність інших факторів, однак, можна зробити висновок: вищий індивідуалізм корелює з вищою якістю інститутів й, навпаки, вища дистанція влади корелює з нижчою якістю інститутів. Залежність інститутів від інших культурних вимір занадто слабка, щоб говорити про змістовність зв'язку, проте графічний аналіз довгострокової орієнтації та уникнення невизначеності дає підстави стверджувати про наявність спільної динаміки.

Виходить, що інституційна реформа України повинна складатись з трьох інгредієнтів: виховання громадянського патріотизму у населення, боротьба зі старою, корумпованою анти-національною елітою (олігархами) та вирощування патріотичних меритократів їм на заміну. Виконання цих умов створить міцний плацдарм для подальшого розвитку правової держави.

Передумовою інституційної реформи є подолання хронічної корумпованості влади. У 2017 р. автори «IMF Selected Issues» зазначили, що

рівень корупції в Україні надзвичайно високий, його зменшення важливо для прискорення процесу економічного зближення з рештою Європи [25, с. 3]. Незважаючи на значний прогрес в реформуванні антикорупційної системи, корупція залишається головною перешкодою до верховенства права.

**Відбудова інфраструктури.** Реалії позиційної, тривалої повномасштабної війни не дозволяють нам відкладати відбудову на невизначний період «після перемоги». Зараз нам необхідні всі ресурси, щоб здобути перемогу. Крім того, Україні потрібно не лише відновити знищене, а й модернізувати інфраструктуру: транспортну, промислову та соціальну.

Вітчизняні експерти виокремлюють три джерела фінансування відбудови: міжнародна підтримка, приватний капітал та військові репарації Росії. Про міжнародну підтримку багато написано, але у контексті післявоєнної відбудови, що вже не актуально. Головними аргументами для залучення коштів донорів та приватних інвесторів до модернізації стане успіх безпекової та інституційної реформи, зміст яких був викладений раніше. Замість російських репарацій теоретично можливо використати їхні заморожені активи.

Особливу увагу потрібно приділити відбудові фінансової інфраструктури, точніше буде сказати – створенню сучасної фінансової системи з використанням всього спектру найновітніших інструментів банківського сектору та фондового ринку. Саме обіг цінних паперів та розвинена структура інститутів спільного інвестування дозволить суттєво покращити інвестиційний клімат та буде сприяти залучення додаткових коштів від інвесторів з усього світу [26]. Мова в даному контексті йде і про ринок державних облігаційних запозичень, і про обіг корпоративних боргових паперів, і про IPO та торгівлю акціями в цілому.

**Інноваційна реформа.** Українська нація вже давно усвідомила необхідність реформування освітньої системи, її якісний стрибок від пострадянської до європейської. Було проведено чимало освітніх реформ, й на сьогоднішній день можна сказати, що їх сукупна дія призвела до позитивних змін. Однак, старі проблеми шкіл та університетів залишаються, до них додаються виклики воєнного часу.

Нова освітня реформа, безумовно, має за мету зробити ще один великий крок в бік інноваційної держави. З нашого боку, нагадаємо, що після гарного плану повинна слідувати бездоганна реалізація.

Ми вважаємо, що інноваційна реформа повинна містити: впровадження реальної (на протипагу декларативної) профорієнтації у школі, бо переважна більшість випускників не задоволена обраною професією; підвищення заробітної плати викладачів, щоб повернути престижність цієї професії та привернути увагу нового покоління педагогів; орієнтація освітніх програм на практичне використання отриманих знань, сучасність матеріалу, що викладається; розвиток дисциплін STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics), безпеки, кібербезпеки та педагогіки.

**Перспективи подальшого розвитку досліджень.** Дане дослідження дає багато приводів для роздуму та пошуків найефективніших шляхів впровадження вищевказаних пропозицій. Звичайно буде супротив: супротив корумпованої влади, супротив представників великого бізнесу, нерозуміння

слабоосвічених верств населення тощо. Реалізація реформ потребує попереднього проведення достатньо потужної інформаційної компанії. Також на часі стоїть питання напрацювання дотичних законодавчих актів, які б дали змогу в повній мірі використати весь потенціал перетворень. Пенсійна реформа, медична реформа, реформа освіти – ось далеко неповний список незакінчених розбудов соціальних аспектів економічного розвитку і відповідно рівня конкурентоспроможності. Наприклад, неможливість проведення повноцінних операцій на фондових ринках, яка обумовлена відсутністю відповідного законодавства, не дає можливості перейти нашій державі на сучасні стандарти в вищевказаних напрямках соціального забезпечення [27]. Без підвищення загальної фінансової грамотності населення реалізація наших пропозицій теж стає достатньо проблематичною. Повернення довіри до інститутів спільного інвестування задля налагодження повномірного процесу трансформації заощаджень в інвестиції є беззаперечно одним з найважливіших кроків реалізації інноваційних стратегій. Тому подальші ефективні кроки на шляху підвищення конкурентоспроможності України повинні бути спрямовані на дослідження та перетворення і в інших напрямках нашої соціально-економічної моделі.

**Висновок.** Результатом дослідженням є обґрунтування головних принципів політики щодо підвищення національної конкурентоздатності, посиляючись на емпіричну аналітику вчених зі світовим ім'ям та вагомим інституцій, власне статистичне дослідження, економічну історію України. На нашу думку, реформа повинна бути побудована з чотирьох послідовних кроків: безпекова, інституційна реформи, відбудова інфраструктури та інноваційна реформа. Саме така послідовність забезпечить найкраще впровадження кожного з нововведень, хоча допускається деякий паралелізм у імплементації. Так, наприклад, безпекова та інституційна реформа може проводитись одночасно.

Сенс безпекової реформи полягає у поверненні впевненості іноземного капіталу та вітчизняного бізнесу в Україну. Інституційна реформа закладе передумови формування довіри громадян й приватного сектору до державних органів влади. Вона повинна складатися з виховання громадського патріотизму, боротьби з корупцією, вирощування патріотичних меритократів. Відбудова (модернізація) інфраструктури необхідна для повернення українців з-за кордону, для функціонування складних сучасних підприємств. Залучення коштів для цього напрямку реформ можливо і за рахунок власних джерел перетворення заощаджень в інвестиції, і за рахунок зовнішніх джерел (репарації та конфісковані заморожені активи РФ). Інноваційна реформа виконає головну умову сталого економічного розвитку XXI століття – сталий науково-технологічний прогрес. Основа започаткування впровадження інновацій – це освітня реформа.

Драйвером позитивних змін повинен стати український бізнес та громадянське суспільство: підприємці знають, що їм потрібно для динамічного розвитку, громадяни – для гідного життя. Ми закликаємо вітчизняних вчених та незалежні дослідницькі організації до інформаційного супроводу політиків, активістів та чиновників.

### Список використаних джерел

1. Франко Л. С. Державна інноваційна політика у контексті підвищення конкурентоспроможності економіки України: дис. канд. екон. наук: 08.00.03. Суми. 2024. 320 с.
2. Тульчинська С.О., Радкевич, Д.О. Стратегія підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників на світовому ринку. *Economic Synergy*. 2021. №1. С. 29-37. <https://doi.org/10.53920/ES-2021-1-4>
3. Оскольський В. В. Кластеризація – вагомий фактор підвищення конкурентоспроможності економіки України. *Економіка України*. 2014. № 11. С. 4-16.
4. Маршавін Ю.М., Кицак Т.Г., Василенко А.О. Розвиток конкурентних переваг ринку праці України в сучасних умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. №1(3). С. 151–163.
5. Jambor A., Babu S. Competitiveness: Definitions, theories and measurement. *Competitiveness of Global Agriculture: Policy Lessons for Food Security*, 2016, 25-45.
6. Furman J. L., Porter M. E. & Stern S. The determinants of national innovative capacity. *Research policy*, 2002, 31(6), 899-933.
7. Aghion P., Cherif R. & Hasanov F. Competition, innovation, and inclusive growth. *International Monetary Fund*. 2021.
8. Lodha S.S., Bhatnagar B.P. & Sharma N. *Global Competitive Advantage. Concepts, Approaches and Perspectives*. 2007.
9. Communication from the Commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the Committee of the regions (2023). Long-term competitiveness of the EU: looking beyond 2030. URL: [https://commission.europa.eu/system/files/2023-03/Communication\\_Long-term-competitiveness.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2023-03/Communication_Long-term-competitiveness.pdf)
10. Zadoia A. Innovativeness of the Ukrainian economy on the way to the EU. *European Vector of Economic Development*. 2024. No.1 (36). PP. 6-17. <https://doi.org/10.32342/2074-5362-2024-1-36-1>
11. Кіянка І. Взаємодія держави і груп тиску в сучасному політичному процесі України. *Демократичне врядування: науковий вісник*. 2009. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26569/kijanka.pdf>
12. Acemoglu D., Johnson S. & Robinson J. A. Institutions as a fundamental cause of long-run growth. *Handbook of economic growth*, 2005, 1, 385-472. URL: [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w10481/w10481.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w10481/w10481.pdf)
13. Конституція України. Розділ II. Права, свободи та обов'язки людини і громадянина. URL: <https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-ii>
14. Закон України. Про введення воєнного стану в Україні. Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>
15. Чи можна проводити мирні зібрання під час воєнного стану? Пояснення експертів Центру громадянських свобод. Цент громадських свобод. URL: <https://ccl.org.ua/news/eksperty-czgs-poyasnyly-chy-mozhna-provodyty-myрни-zibrannya-pid-chas-voennogo-stanu/>

16. Sergii Marchenko discussed with MIGA representatives the attraction of investments to Ukraine through the mechanism of war risk insurance. Government portal. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/serhii-marchenko-obhovoryv-z-predstavnykamy-miga-zaluchennia-investytsii-v-ukrainu-cherez-mekhanizm-strakhuvannia-vid-voiennykh-ryzykiv>
17. Американська корпорація з фінансування міжнародного розвитку (DFC) оголосила п'ять нових проєктів в Україні на понад 380 мільйонів доларів США. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=893bc318-ffd0-426f-af91-b06cfe52f981&title=AmerikanskaKorporatsiiaZ>
18. Марина А., Пеценко М. Страховий ринок України в умовах війни. Цифрова економіка та економічна безпека, 2023, № 5(05), 44-51. <https://doi.org/10.32782/dees.5-7>
19. Мухін М. Прикрите небо. Як працює українська протиповітряна оборона. Chas.News. 2022. URL: <https://chas.news/current/prikrite-nebo-yak-pratsyue-ukrainska-protipovitryana-oborona>
20. Захист неба України: які системи ППО поставили союзники. Слово і діло. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/08/09/infografika/bezpeka/zaxyst-neba-ukrayiny-yaki-systemy-ppo-postavyly-soyuznyky>
21. The Global Competitiveness Index 4.0 2019 Dataset. URL: [https://globaldatabarometer.org/wp-content/uploads/2021/09/WEF\\_GCI\\_4.0\\_2019\\_Dataset.xlsx](https://globaldatabarometer.org/wp-content/uploads/2021/09/WEF_GCI_4.0_2019_Dataset.xlsx)
22. Hofstede G. Dimension data matrix. URL: <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/>
23. Шестаковський О. Де пролягають культурні відмінності між регіонами? Досвід застосування методології Г. Хофстеде в Україні. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції “Великі війни, великі трансформації: історична соціологія 20-го століття, 1914-2014”. 2014. С. 224-226. URL: [https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/Veliki-vijniveliki-transformatsiyi\\_2014.pdf#page=224](https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/Veliki-vijniveliki-transformatsiyi_2014.pdf#page=224)
24. Hofstede G. The 6-D model of national culture. URL: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>
25. IMF, Ukraine: Selected Issues, IMF Country Report, 2017. No. 17/8. URL: <https://www.imf.org/en/Countries>
26. Задоя О.А., Фоменко В.С. Тенденції розвитку портфельних іноземних інвестицій в Україні. Європейський вектор економічного розвитку. 2021. № 1(30). С. 44-54. <https://doi.org/10.32342/2074-5362-2021-1-30-4>
27. Задоя, О. А., Терещук, А. В. Ретроспективний аналіз становлення фондового ринку України: проблеми та перспективні шляхи розвитку. Нобелівський вісник. (2019). № 1(12). С. 23-31. <https://doi.org/10.32342/2616-3853-2019-2-12-3>

## References

1. Franko, L.S. (2024). *Derzhavna innovatsiyna polityka u konteksti pidvyshchennya konkurentospromozhnosti ekonomiky Ukrainy: dys. kand. ekon. nauk: 08.00.03*. [State innovation policy in the context of increasing the

competitiveness of the economy of Ukraine: dissertation. Ph.D. economy Sciences: 08.00.03.]. *Sumy* [Sumy]. 320 p.

2. Tulchynska, S.O., Radkevich, D.O. (2021). *Stratehiya pidvyshchennya konkurentospromozhnosti ukrayins'kykh tovarovyrobnykiv na svitovomu rynku* [A strategy for increasing the competitiveness of Ukrainian producers on the world market]. *Economic Synergy*. No. 1. PP. 29-37. <https://doi.org/10.53920/ES-2021-1-4>

3. Oskolskyi, V.V. (2014). *Klasteryzatsiya – vahomyy faktor pidvyshchennya konkurentospromozhnosti ekonomiky Ukrainy* [Clustering is a significant factor in increasing the competitiveness of the Ukrainian economy]. *Ekonomika Ukrainy* [Economy of Ukraine]. No. 11. PP. 4-16.

4. Marshavin, Y.M., Kitsak, T.G., Vasylenko, A.O. (2022). *Rozvytok konkurentnykh perevah rynku pratsi ukrayiny vsuchasnykh umovakh* [Development of competitive advantages of the labor market of Ukraine in modern conditions]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. No. 1(3). PP. 151–163.

5. Jambor, A., Babu, S., (2016). Competitiveness: Definitions, theories and measurement. *Competitiveness of Global Agriculture: Policy Lessons for Food Security*, 25-45.

6. Furman, J. L., Porter, M. E., & Stern, S. (2002). The determinants of national innovative capacity. *Research policy*, 31(6), 899-933.

7. Aghion, P., Cherif, R., & Hasanov, F. (2021). Competition, innovation, and inclusive growth. *International Monetary Fund*.

8. Lodha, S.S., Bhatnagar, B.P., & Sharma, N. (2007). *Global Competitive Advantage. Concepts, Approaches and Perspectives*.

9. Communication from the Commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the Committee of the regions (2023). Long-term competitiveness of the EU: looking beyond 2030. Available at: [https://commission.europa.eu/system/files/2023-03/Communication\\_Long-term-competitiveness.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2023-03/Communication_Long-term-competitiveness.pdf) (Accessed 15 September 2024).

10. Zadoia, A. (2024). Innovativeness of the Ukrainian economy on the way to the EU. *European Vector of Economic Development*. No.1 (36). PP. 6-17. <https://doi.org/10.32342/2074-5362-2024-1-36-1>

11. Kiyanka, I. (2009). *Vzayemodiya derzhavy i hrup tysku v suchasnomu politychnomu protsesi Ukrainy* [Interaction of the state and pressure groups in the modern political process of Ukraine]. *Demokratychnye vryaduvannya: naukovyy visnyk* [Democratic governance: scientific bulletin]. Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26569/kijanka.pdf> (Accessed 15 September 2024).

12. Acemoglu, D., Johnson, S., & Robinson, J. A. (2005). Institutions as a fundamental cause of long-run growth. *Handbook of economic growth*, 1, 385-472. Available at: [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w10481/w10481.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w10481/w10481.pdf) (Accessed 18 September 2024).

13. *Konstytutsiya Ukrainy. Rozdil II. Prava, svobody ta obov'yazky lyudyny i hromadyanyna* [Constitution of Ukraine. Section II. Rights, freedoms and duties of a person and a citizen]. Available at: <https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-ii> (Accessed 19 September 2024).



14. *Zakon Ukrayiny. Pro vvedennya voyennoho stanu v Ukrayini*. [Law of Ukraine. About the introduction of martial law in Ukraine]. *Verkhovna rada Ukrayiny* [Verkhovna Rada of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> (Accessed 19 September 2024).

15. *Chy mozhna provodyty myrni zibrannya pid chas voyennoho stanu? Poyasnennya ekspertiv Tsentru hromadyans'kykh svobod* [Can peaceful assemblies be held during martial law? Explanation of the experts of the Center for Civil Liberties]. *Tsent hromads'kykh svobod* [Center for civil liberties]. Available at: <https://ccl.org.ua/news/eksperty-czgs-poyasnyly-chy-mozhna-provodyty-myrni-zibrannya-pid-chas-voyennogo-stanu/> (Accessed 22 September 2024).

16. Sergii Marchenko discussed with MIGA representatives the attraction of investments to Ukraine through the mechanism of war risk insurance. Government portal. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/serhii-marchenko-obhovoryv-z-predstavnykamy-miga-zaluchennia-investytsii-v-ukrainu-cherez-mekhanizm-strakhuvannia-vid-voienykh-ryzykiv> (Accessed 23 September 2024).

17. *Amerykans'ka korporatsiya z finansuvannya mizhnarodnoho rozvytku (DFC) oholosyla p'yat' novykh proektiv v Ukrayini na ponad 380 mil'yoniv dolariv SSHA* [The American International Development Finance Corporation (DFC) announced five new projects in Ukraine worth more than \$380 million]. *Ministerstvo ekonomiky Ukrayiny* [Ministry of Economy of Ukraine]. Available at: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=893bc318-ffd0-426f-af91-b06cfe52f981&title=AmerikanskaKorporatsiiaZ> (Accessed 26 September 2024).

18. Maryna, A., & Petsenko, M. (2023). *Strakhovyy rynek Ukrayiny v umovakh viyny* [The insurance market of Ukraine in conditions of war]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka* [Digital Economy and Economic Security], no. 5(05), pp. 44-51. <https://doi.org/10.32782/dees.5-7>

19. Mukhin, M. (2022). *Prykryte nebo. Yak pratsyuye ukrayins'ka protypovitryana oborona* [Overcast sky. How Ukrainian air defense works]. *Chas.News*. Available at: <https://chas.news/current/prikryte-nebo-yak-pratsyuye-ukrainska-protipovitryana-oborona> (Accessed 29 September 2024).

20. *Zakhyst neba Ukrayiny: yaki systemy PPO postavyly soyuznyky* [Defense of the sky of Ukraine: what air defense systems have been installed by the allies]. *Slovo i dilo* [Word and deed]. Available at: <https://www.slovoidilo.ua/2023/08/09/infografika/bezpeka/zaxyst-neba-ukrayiny-yaki-systemy-ppo-postavyly-soyuznyky> (Accessed 27 September 2024).

21. The Global Competitiveness Index 4.0 2019 Dataset. Available at: [https://globaldatabarometer.org/wp-content/uploads/2021/09/WEF\\_GCI\\_4.0\\_2019\\_Dataset.xlsx](https://globaldatabarometer.org/wp-content/uploads/2021/09/WEF_GCI_4.0_2019_Dataset.xlsx) (Accessed 29 September 2024).

22. Hofstede, G. Dimension data matrix. Available at: <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/> (Accessed 29 September 2024).

23. Shestakovskiy, O. (2014). *De prolyahayut' kul'turni vidminnosti mizh rehionamy? Dosvid zastosuvannya metodolohiyi H. Khofstede v Ukrayini* [Where are the cultural differences between regions? Experience of applying H. Hofstede's methodology in Ukraine]. *Materialy mizhnarodnoyi naukovopraktychnoyi konferentsiyi "Velyki viyny, velyki transformatsiyi: istorychna sotsiolohiya 20-*

ho stolittya, 1914-2014” [Materials of the international scientific and practical conference “Great wars, great transformations: historical sociology of the 20th century, 1914-2014”]. PP. 224-226. Available at: [https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/Veliki-vijniveliki-transformatsiyi\\_2014.pdf#page=224](https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/Veliki-vijniveliki-transformatsiyi_2014.pdf#page=224) (Accessed 29 September 2024).

24. Hofstede, G. The 6-D model of national culture. Available at: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> (Accessed 29 September 2024).

25. IMF (2017), Ukraine: Selected Issues, IMF Country Report No. 17/8. Available at: <https://www.imf.org/en/Countries> (Accessed 30 September 2024)

26. Zadoya O.A., Fomenko V.S. (2021). *Tendentsiyi rozvytku portfel'nykh inozemnykh investytsiy v Ukrayini* [Trends in the development of portfolio foreign investments in Ukraine]. *Yevropeys'kyy vektor ekonomichnoho rozvytku* [European vector of economic development]. No. 1(30). PP. 44-54. <https://doi.org/10.32342/2074-5362-2021-1-30-4>

27. Zadoya, O. A., Tereshchuk, A. V. (2019). *Retrospektyvnyy analiz stanovlennya fondovoho rynku Ukrayiny: problemy ta perspektyvni shlyakhy rozvytku* [Retrospective analysis of the formation of the stock market of Ukraine: problems and promising ways of development]. *Nobelivs'kyy visnyk* [Nobel Herald]. No. 1(12). PP. 23-31. <https://doi.org/10.32342/2616-3853-2019-2-12-3>

## WAYS OF IMPLEMENTING A COMPLEX APPROACH TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF UKRAINE

*Alisa S. Mahdich*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: [engprog@duan.edu.ua](mailto:engprog@duan.edu.ua)

*Oleksandr A. Zadoia*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: [o.zadoia@duan.edu.ua](mailto:o.zadoia@duan.edu.ua)

*Artem M. Novikov*, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, Kyiv (Ukraine).

E-mail: [artyom\\_novikoff@yahoo.com](mailto:artyom_novikoff@yahoo.com)

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2024-2-37-8>

**Keywords:** *competitiveness, productivity, incentives, security reform, institutional reform, infrastructure reconstruction, innovation reform, digitalization, elites, business, public, socio-economic model, cultural dimension, education*

**JEL classification:** *O10; O30; H54; L21; Z13*

The study focuses on examining the key factors influencing the competitive state of Ukraine's socio-economic model at the current stage of development. An analysis of major macroeconomic parameters on the eve of Russia's full-scale invasion revealed substantial potential for economic recovery following the losses incurred due to COVID-19 pandemic restrictions. Taking into account recent European Union reforms aimed at enhancing competitiveness based on the European Commission's Communication to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee, and the Committee of the Regions, titled «Long-term competitiveness of the EU: looking beyond 2030,» certain

related directions for implementing relevant transformations in Ukraine have been identified. As a result, the authors developed a comprehensive approach to enhance the competitiveness of Ukraine. Correspondingly, possible pathways for implementing specific components of this comprehensive approach were proposed. It has been determined that, through incentives involving public and business influence on the elite, it is necessary to ensure the development, implementation, and monitoring of the most urgent reforms, namely: security reform, institutional reform, infrastructure reconstruction, and innovation reform. The most critical steps were identified, primarily involving the deepening of cooperation with foreign partners at both business and governmental levels. The need for decisive action against corruption in all areas of life and the urgent institutional reform required was also highlighted. Using G. Hofstede's cultural dimensions theory, a regression analysis was conducted to explore the relationship between institutional quality ratings from the "Global Competitiveness Index" and Ukraine's cultural dimension values. Based on these calculations and the evaluation of statistical correlation density through the determination coefficient, it was found that higher individualism correlates with higher institutional quality, while higher power distance correlates with lower institutional quality. The dependency of institutions on other cultural dimensions was too weak to indicate a meaningful relationship; however, graphical analysis of long-term orientation and uncertainty avoidance suggested a shared dynamic. Three main directions for implementing institutional reform were proposed: fostering civic patriotism among the population, combating the old, corrupt, anti-national elite (oligarchs), and cultivating patriotic meritocrats as replacements. Meeting these conditions would establish a strong foundation for further development of a rule-of-law state. Regarding infrastructure reconstruction and innovation reform, plans for modernization and digitalization were proposed. Particular attention should be paid to implementing and utilizing modern tools to leverage the full spectrum of financial and stock market opportunities. The implementation of modern educational approaches at all levels is also of great importance. The successful combination and implementation of these proposed processes will lead to increased productivity and competitiveness. The driver of positive changes should be Ukrainian business and civil society: entrepreneurs understand what is needed for dynamic growth, and citizens know what is required for a decent life.

*Одержано 04.10.2024.*

УДК 339.9:327

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2024-2-37-9>

**С.О. ФЕДУЛОВА,**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри глобальної економіки  
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)*  
<https://orcid.org/0000-0002-5163-3890>

**К.І. РЕЗЯПОВ,**

*кандидат економічних наук,  
докторант кафедри глобальної економіки  
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)*  
<https://orcid.org/0009-0008-9770-3541>

## ВОДНЕВА ДИПЛОМАТІЯ ТА ГЕОПОЛІТИКА ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ<sup>1</sup>

Дослідження присвячене питанням визначення перспективного стратегічного вибору ЄС в умовах енергетичної трансформації та вивченню ключових елементів водневої дипломатії ЄС. Головною ідеєю роботи є оцінка ключових елементів водневої дипломатії ЄС на даний момент в розрізі геополітики енергетичної трансформації. В роботі визначено потенційні основні центри виробництва водню в Європі. Також в дослідженні зацентровано увагу на тому, що ЄС планує стати імпортером зеленого водню та продуктів Power-to-X. Водень, ймовірно, матиме значний вплив на географію торгівлі енергоносіями, що ще більше регіоналізуватиме енергетичні відносини. Також, треба взяти до уваги, що чистий водень не принесе прибутків, порівнянних із сьогоднішніми нафтою та газом. Водень – це перетворення, а не видобуток, і він має потенціал для конкурентоспроможного виробництва в багатьох місцях. В роботі аргументовано, що існує нагальна потреба трансформувати водневу дипломатію ЄС, узгодивши інтереси Європи у підвищенні її конкурентоспроможності та енергетичної безпеки під час кризи з глобальними цілями декарбонізації та сталого економічного розвитку. Реалізація ефективної водневої дипломатії та партнерства в рамках ініціативи

<sup>1</sup> Стаття підготовлена у рамках реалізації міжнародного проєкту «Конкурентоспроможність Європи у новій глобальній економіці» № 101176059 – EuCompet – ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.



Co-funded by  
the European Union

Фінансується Європейським Союзом. Проте висловлені погляди та думки належать лише автору(ам) і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури. Ні Європейський Союз, ні грантодавець не можуть нести за них відповідальність.

H<sub>2</sub>-diplo зможуть консолідувати геополітичне середовище та середовище безпеки на шляху до стратегічної автономії ЄС. При цьому, в роботі зазначається, що ЄС потрібно глибоко замислитись про потенційний внесок ЄС у територіальну оборону та стримування і про те, як його оборонні інструменти можуть посилити стримування та стратегію територіальної оборони Атлантичного Альянсу. Ця переорієнтація на традиційну оборону значно підвищить додану цінність ЄС. У Стратегії національної безпеки, схваленій адміністрацією Байдена 12 жовтня 2022 року, це чітко визначено, в ній чітко розрізняють Китай як «системний», «глобальний» виклик і Росію як «безпосередню», хоча й більш локальну загрозу. В роботі пояснено, що за рахунок зростаючої уваги США до Китаю та Азії, Європі прийдеється брати на себе більше відповідальності за безпеку та захист континенту.

**Ключові слова:** воднева дипломатія, геополітика, енергетична трансформація, Power-to-X, економічний розвиток, енергетична безпека

**JEL classification:** O13, O14, P28, Q56, Q57

The research is devoted to the issues of determining the EU's long-term strategic choice in the context of energy transformation and studying the key elements of the EU's hydrogen diplomacy. The main idea of the paper is to assess the key elements of the EU's hydrogen diplomacy at the moment in the context of the geopolitics of energy transformation. The potential key centres of hydrogen production in Europe have been identified in the paper. The study also highlights that the EU plans to become an importer of green hydrogen and Power-to-X products. Hydrogen is likely to have a significant impact on the geography of energy trade, further regionalising energy relations. It should also be borne in mind that pure hydrogen will not generate profits comparable to today's oil and gas. Hydrogen is a transformation, not an extraction, and it has the potential to be produced competitively in many places. It is argued that there is an urgent need to transform the EU's hydrogen diplomacy in the paper, aligning Europe's interests in enhancing its competitiveness and energy security in times of crisis with global goals of decarbonisation and sustainable economic development. The implementation of effective hydrogen diplomacy and partnerships within the H<sub>2</sub>-diplo initiative will consolidate the geopolitical and security environment on the way to the EU's strategic autonomy. At the same time, it is noted that the EU needs to think deeply about the potential contribution of the EU to territorial defence and deterrence in the paper and how its defence instruments can strengthen the Atlantic Alliance's deterrence and territorial defence strategy. This refocusing on traditional defence will significantly increase the EU's added value. The National Security Strategy, approved by the Biden administration on 12 October 2022, makes this clear, distinguishing between China as a 'systemic', 'global' challenge and russia as an 'immediate', albeit more local, threat. It has been explained that as the United States increases its focus on China and Asia, Europe will have to assume more responsibility for the security and defence of the continent.

**Keywords:** hydrogen diplomacy, geopolitics, energy transformation, Power-to-X, economic development, energy security

**JEL classification:** O13, O14, P28, Q56, Q57

**Вступ.** З моменту публікації Водневої стратегії ЄС у липні 2020 року водень займає помітну позицію в дискусіях ЄС щодо декарбонізації, розвитку інфраструктури, промислової політики та енергетичної безпеки. Завдяки глобальному прагненню відмовитися від викопного палива, зелений водень як стійкий носій зеленої енергії для декарбонізації набуває все більшого інтересу в усіх регіонах

світу. Регіони розглядають можливість використання зеленого водню для вирішення проблем, пов'язаних зі зміною клімату, енергетичною безпекою та економічним зростанням у найближчі роки та десятиліття. У той час як Європа планує стати імпортером зеленого водню та продуктів Power-to-X (PtX), амбіції щодо виробництва та використання екологічно чистого водню та продуктів PtX зростають у регіоні Центральної Азії, Кавказу та Китаю.

Водень, ймовірно, матиме значний вплив на географію торгівлі енергоносіями, що ще більше регіоналізуватиме енергетичні відносини. Оскільки витрати на відновлювані джерела енергії знижуються, а витрати на транспортування водню є високими, геополітична карта, яка формується зараз, ймовірно, відобразить зростаючу регіоналізацію в енергетичних відносинах. Відновлювані джерела енергії можуть бути розгорнуті в кожній країні, а електроенергію з відновлюваних джерел можна експортувати до сусідніх країн через лінії передачі. Водень може сприяти транспортуванню виробленої з відновлюваних джерел енергії на великі відстані за допомогою трубопроводів і судноплавства, таким чином розблоковуючи невикористані відновлювані ресурси у віддалених місцях. Деякі існуючі газопроводи з технічними модифікаціями можуть бути перепрофільовані для транспортування водню.

Також, треба взяти до уваги, що чистий водень не принесе прибутків, порівнянних із сьогоднішніми нафтою та газом. Водень – це перетворення, а не видобуток, і він має потенціал для конкурентоспроможного виробництва в багатьох місцях. При цьому, це обмежить можливості отримання економічної ренти, схожої на видобуток викопного палива. Крім того, у міру того, як витрати на «зелений» водень будуть знижуватись, на ринку з'являться нові та різноманітні учасники, що зробить водень ще більш конкурентоспроможним.

**Постановка проблеми.** Уряди в усьому світі активно підтримують нову «водневу економіку», особливо в Німеччині та ЄС. Розвиток водневої економіки – це повна трансформація найрізноманітніших сфер діяльності. Схоже, у світі існує консенсус щодо того, що водень стане енергоносієм у недалекому майбутньому.

Світ розглядає водень як енергоносіє, який дозволяє зберігати і транспортувати енергію в довгостроковій перспективі. Водень буде використовуватися як заміник газу на промислових і транспортних об'єктах. Драйвером стрімкого розвитку водневої економіки стала енергетична криза в Європі та пошук нових джерел енергії для подальшого економічного зростання. З цього приводу вже прийняті всі необхідні політичні рішення в ЄС, в університетах завершуються роботи з розробки необхідних технологій, промисловість готується до впровадження, транспортування, зберігання водню.

Воднева економіка розглядає різноманітні питання, які потребують міжгалузевого та міжвідомчого підходу у розробці водневої політики. Є питання організації виробництва, транспортування, експорту/імпорту водню, навчання та дослідження, питання наявності водних ресурсів, впливу на навколишнє середовище.

Також з водневою дипломатією було створено новий напрямок німецької зовнішньої політики в енергетиці, наприклад, з дипломатичним офісом, присвяченим темі водню, у колумбійській столиці Боготі. Загалом, створено сім офісів в рамках ініціативи «H<sub>2</sub>-diplo», які представляють Міністерство закордонних справ в Анголі, Казахстані, Кенії, Нігерії, Саудівській Аравії, Україні та Колумбії. Географічні умови в Колумбії, з двома океанами та великими площами землі для виробництва сонячної та вітрової енергії, містять великий потенціал для зеленого водню. Отже, воднева дипломатія стає стандартною частиною економічної дипломатії в різних країнах.

**Метою роботи** є оцінка ключових елементів водневої дипломатії ЄС на даний момент в розрізі геополітики енергетичної трансформації.

Для досягнення зазначеної мети в дослідженні поставлено наступні завдання:

- визначити перспективний стратегічний вибір ЄС в умовах енергетичної трансформації, який визначить головні тренди та напрямки розвитку національних економік протягом майбутніх десятиліть;

- з'ясувати ключові елементи водневої дипломатії ЄС та дати їм оцінку.

**Виклад результатів дослідження.** Є різні методи класифікації застосувань водневих технологій та технологій паливних елементів, але узагальнено можна розмежувати потенційне використання водню на три групи:

- водень для виробництва електроенергії та тепла;

- водень для мобільності;

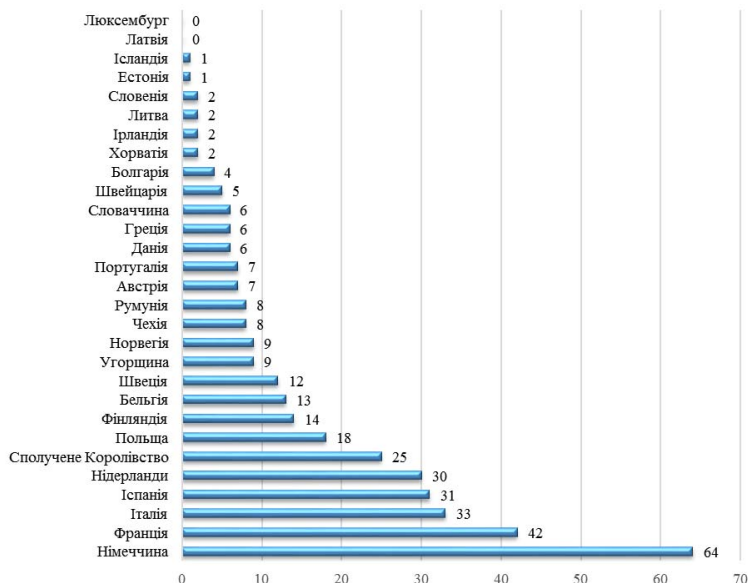
- водень для промисловості.

У цих сферах типи потенційних водневих проєктів можуть сильно різнитися, як географічно, так і стосовно їх застосування.

Загальне річне виробництво водню в Європі становить 9,756 млн. тонн (торговельний і спеціально вироблений водень) [1]. Більшість споживання водню пов'язана з чотирма промисловими секторами, а саме: на нафтопереробні заводи припадає приблизно 30%, на аміак – 50%, і разом із виробництвом метанолу (приблизно 5%) та використанням у металургійній промисловості (приблизно 3%) ці чотири сектори відповідають 90% загального споживання водню в Європі [2; 3]. Цей геопросторовий аналіз є першим кроком у визначенні місцезнаходження основних центрів виробництва водню в Європі.

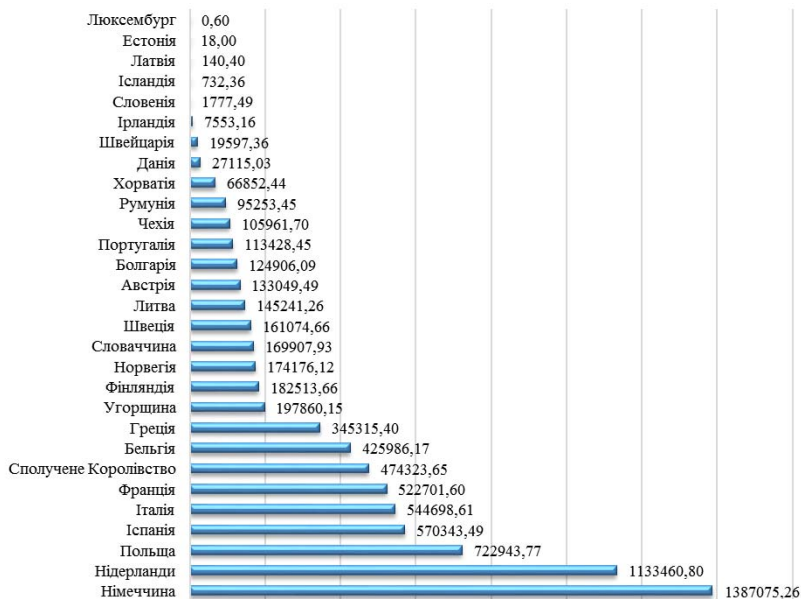
У звіті Roads2HyCom [1] представлено три категорії джерел водню: вироблений водень, який постачається іншим промисловим споживачам; вироблений водень, який залишається на місці для подальшого промислового використання, і, нарешті, водень, який більше не використовується в процесі або на місці. Лише водень останньої категорії може бути доступним для інших застосувань.

На рисунках 1 та 2 представлена інформація про щорічне споживання водню в Європі за 2023 рік. Рисунок 3 демонструє виробництво водню в деяких країнах ЄС. Аналітичні дані підтверджують вектор Європи на імпорт водню до ЄС, оскільки ми бачимо, що споживання водню перевищує його виробництво за зазначеними країнами.



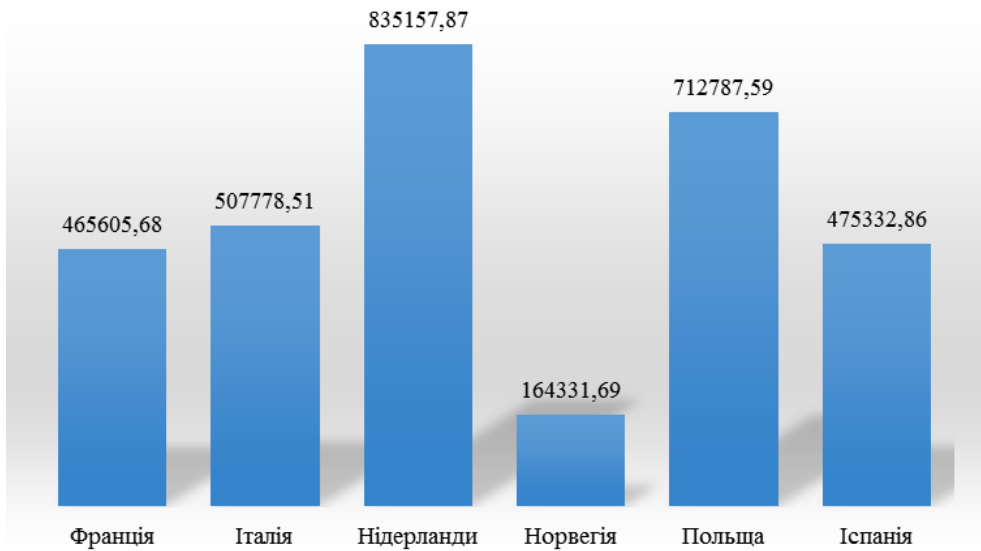
**Рис. 1. Зведені дані про кількість заводів (споживачів) водню в Європі за 2023 рік**  
Джерело: складено авторами за даними Європейської водневої обсерваторії [4]

Дані Європейської водневої обсерваторії, які використані як аналітичний матеріал для рис. 1–3, наочно вказують на потенційні основні центри виробництва водню в Європі.



**Рис. 2. Зведені дані про щорічне споживання водню в Європі за 2023 рік, тон/рік**  
Джерело: складено авторами за даними Європейської водневої обсерваторії [4]





**Рис. 3. Виробництво водню в деяких країнах ЄС у 2023 році, тон/рік**  
Джерело: складено авторами за даними Європейської водневої обсерваторії [4]

Відновлюваний водень, як внутрішнього виробництва, так і потенційного майбутнього імпорту, розглядається як потенційна заміна російського природного газу в REPowerEU. Одночасно водень став основою в прагненні до стратегічної автономії.

З метою підвищення енергетичної безпеки шляхом прискорення процесу декарбонізації REPowerEU став одним із найамбітніших планів у ЄС щодо цілей енергетичного переходу. Він був сформульований після вторгнення росії в Україну та під час піку енергетичної кризи в Європі. Слід зазначити, що на момент публікації REPowerEU виробництво аміаку в ЄС (одна з основних галузей, які споживають сирій водень) припинило виробництво на 70%, тоді як нафтопереробний сектор – інший великий постачальник водню – постраждав від комплексного збою в постачанні.

Основною метою документа REPowerEU було оновити цілі Fit-for-55 до нової геополітичної реальності та надати стратегічний план для енергетичного та промислового секторів, які серйозно постраждали від кризи. Однак, враховуючи геополітичний контекст, можна стверджувати, що REPowerEU також мав на меті підняти моральний дух серед європейських громадян, які боялися потенційної нестачі енергії та економічного спаду. Переважаючий ентузіазм навколо водню з 2020 року ще більше сприяв створенню середовища, яке сприяло значному збільшенню цілей, пов'язаних з відновлюваним воднем у REPowerEU.

У той час як цільові показники Fit-for-55 на 2030 рік спочатку встановлювали дуже амбітну мету 5,6 мільйонів тон споживання відновлюваного водню до 2030 року, нова стратегія REPowerEU підняла ціль до 20 мільйонів тон, половина з яких буде імпортована, з прагненням

замінити 27 млрд кубометрів російського газу до кінця десятиліття. Ці цілі зазнали значної критики через відсутність надійної основи моделювання та неузгодженості з (попередніми) цілями. Однією зі слабких сторін плану є оцінка дуже агресивного зростання попиту на відновлюваний водень у 2030 році в неконсолідованих кінцевих споживачах.

Однак відновлюваний водень слід розглядати як дефіцитний і дорогий товар, пріоритетним використанням якого має бути промислова сфера, там де застосування електрифікації неможливе (далекомагістральна авіація, судноплавство та деякі високотемпературні промислові процеси). Важливо підтримувати реалістичний наратив водню, який не відволікатиме інвестиції в декарбонізацію від більш ефективного використання.

З 2021 року багато країн-експортерів нафти та газу визначили декарбонізований водень як потенційний експортний товар, який у довгостроковій перспективі замінює викопне паливо. Ці країни представили стратегії експорту блакитного водню, відновлюваного водню та побічних продуктів водню в пошуках свого місця у світовій економіці після використання викопного палива [5]. Тим часом ЄС визначив водень як привабливе рішення, щоб вийти за рамки своєї початкової газової дипломатії в контексті енергетичної кризи.

Незважаючи на те, що міжнародна кліматична політика також повинна враховувати інтереси країн-експортерів викопного палива, щоб не відставати від глобальних кліматичних амбіцій, небезпечно створювати помилкові очікування, які затримують структурні реформи. Доходи від торгівлі воднем навряд чи замінять доходи, пов'язані з викопним паливом, оскільки міжнародна торгівля базуватиметься на регіональній різниці у вартості, тобто конкуренція буде природно високою, а ціни, як правило, низькими. На відміну від нафти та газу, які обмежені в постачанні через їхню геологічну доступність і геополітичні фактори, такі як ОПЕК і міжнародні санкції, виробництво зеленого водню залежить від доступу до відновлюваної електроенергії, яка є більш широко поширеною та надлишковою в інших частинах планети.

Війна в Україні виявила зростаючу політичну актуальність, і навіть центральність питань, пов'язаних з безпекою та обороною в Європі. Протягом останніх трьох десятиліть, після закінчення холодної війни, безпека та оборона займали дещо маргінальне положення в свідомості західно-європейських політичних класів, а також у суспільних дебатах загалом. Проте спалах високої інтенсивності війни на європейській території, яка триває вже понад два роки, спричинив різке зростання інтересу до питань безпеки та оборони як на політичному рівні, так і з точки зору інформації. Зростання військових витрат на континенті є свідченням змін, які відбуваються.

Водночас зростаючий політичний і соціальний інтерес до безпеки й оборони супроводжувався зміною підходу до цих питань. Протягом останніх трьох десятиліть дебати про безпеку та оборону в Європі зосереджувалися на операціях з врегулювання криз за кордоном. Такі операції, як правило, асоціюються з підтриманням миру, стабілізацією та боротьбою з тероризмом у таких місцях, як Афганістан, Ірак, Африка та Балкани [6]. Збройні сили в першу чергу розглядаються як інструмент

для створення стабільності за межами національних, європейських чи натовських територій, і насамперед у контексті бойових дій низької та середньої інтенсивності.

Повернення війни високої інтенсивності на європейську землю та конфронтація з великою державою (більше того, з ядерним виміром) означає, що безпека та оборона знову розглядаються в першу чергу в термінах стримування та територіальної оборони. Усе це викликає запитання про те, як війна в Україні вплинула на європейську оборонну політику, а точніше, як вона вплинула на прагнення ЄС зміцнити свою автономію у сфері безпеки та оборони [7].

Події в Україні стали політичним тривожним дзвінком для НАТО та підкреслили центральну роль, яку відіграють США в європейській безпеці, як з точки зору їх політичного та дипломатичного лідерства, так і їхньої оперативної підтримки українських сил [8; 9]. Однак, навіть якщо війна в Україні привернула основну частину стратегічної та дипломатичної уваги Вашингтона, США навряд чи відмовиться від свого повороту до Китаю та Індійсько-Тихоокеанського регіону. У Стратегії національної безпеки, схваленій адміністрацією Байдена 12 жовтня 2022 року, це чітко визначено, в ній чітко розрізняють Китай як «системний», «глобальний» виклик і Росію як «безпосередню», хоча й більш локальну загрозу [10]. Суперництво з Китаєм може бути «глобальним» за своєю природою, але в документі чітко зазначено, що його епіцентром є Індо-Тихоокеанський регіон. У цьому світлі війна в Україні явно не змінила порядок стратегічних пріоритетів США або їх рішення зосередитися на стримуванні Китаю в Індо-Тихоокеанському регіоні.

Порядок стратегічних пріоритетів США тут має значення, тому що зосередженість США на Азії в середньостроковій та довгостроковій перспективі є одним із найбільш часто цитованих аргументів серед європейських експертів і політиків, щоб пояснити, чому Європа повинна зміцнити свою автономію у сфері безпеки та оборони. Зростаюча увага США до Китаю та Азії змушує Європу брати на себе більше відповідальності за безпеку та захист континенту [11; 12]. Ця зміна також відбувається на тлі значного погіршення європейської безпеки, що ще більше підкреслює необхідність посилення європейської автономії у сфері безпеки та оборони.

Постачання енергії є геополітичним питанням, оскільки ресурси розподілені по світу нерівномірно. Так, Федеральне міністерство закордонних справ на підтримку зовнішньої політики Федерального уряду Німеччини в галузі енергетики та клімату запровадило ініціативу H<sub>2</sub>-diplo.

H<sub>2</sub>-diplo працює разом із країнами-партнерами над способами використання зеленого водню для декарбонізації та диверсифікації їхніх економік. H<sub>2</sub>-diplo розглядає геополітичні питання, пов'язані зі зростанням міжнародного ринку зеленого водню, наприклад, зміна балансу сил на шляху до кліматично нейтральної глобальної економіки [13].

Ядром проекту H<sub>2</sub>-diplo є офіси в країнах-партнерах. З 2021 року вони були відкриті в Анголі, Нігерії, Саудівській Аравії та Україні, а потім у 2023 році в Казахстані. У 2024 році Кенія та Колумбія

приєднуються як країни-партнери з власними офісами водневої дипломатії в Найробі та Боготі (рис. 4). Офіси тісно співпрацюють з відповідними партнерськими міністерствами та іншими зацікавленими сторонами, включаючи місцеві посольства Німеччини та представників громадянського суспільства і науки [13]. З моменту свого створення представництва надають підтримку країнам-партнерам, особливо в аналізі сталої трансформації експортних структур і їхніх відносин у торговельній політиці, а також допомагають у здійсненні діалогу щодо геополітичних і зовнішньополітичних аспектів теми водню. Тепер особливу увагу буде приділено розвитку кліматично-нейтральних ланцюжків створення вартості та зв'язку водневих стратегій із стратегіями декарбонізації в заявлених країнах-партнерах. Кооперативний підхід до трансформації глобальної енергетичної системи сприяє збереженню миру та безпеки.

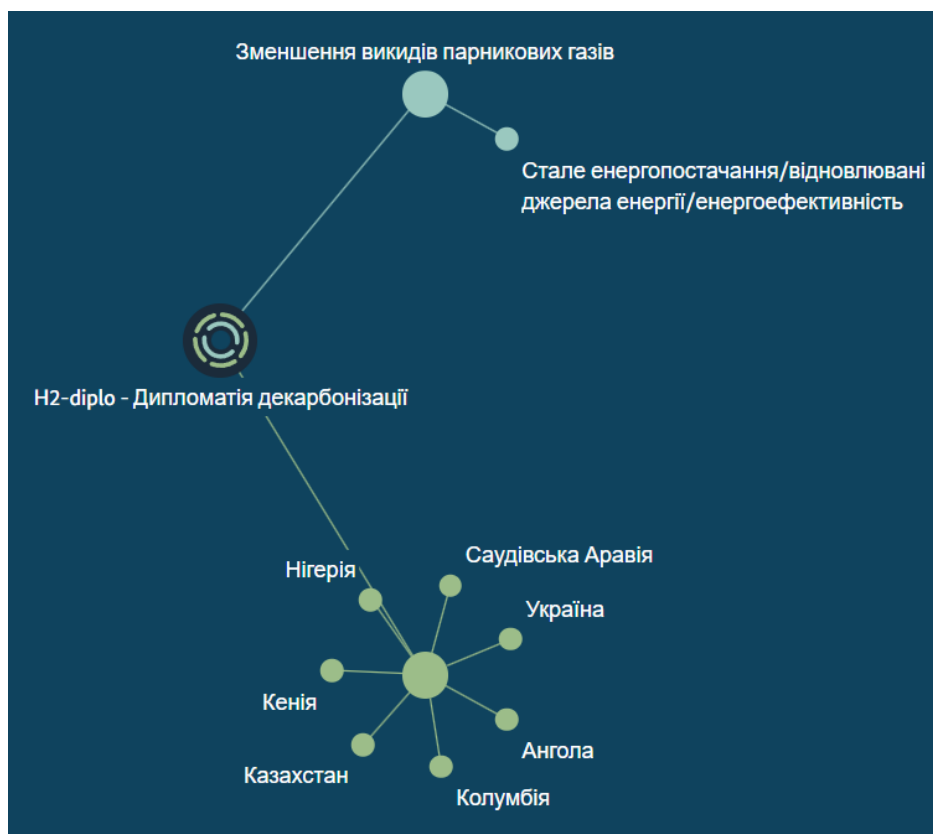


Рис. 4. Партнерство в рамках ініціативи H<sub>2</sub>-diplo [13]

Описане вище дає можливість представити логіку водневої дипломатії ЄС через чотирьох-векторне узгодження цілей, а саме: конкурентоспроможність ЄС, енергетична безпека, глобальна декарбонізація, економічний розвиток (рис. 5).

## ВОДНЕВА ДИПЛОМАТІЯ ЄС

Рівень ЄС		Глобальний рівень	
УЗГОДЖЕННЯ ЦІЛЕЙ			
Конкурентоспроможність ЄС	Енергетична безпека	Глобальна декарбонізація	Економічний розвиток

Рис. 5. Ключові елементи водневої дипломатії ЄС

Джерело: авторська розробка

Воднева дипломатія стає стандартною частиною економічної дипломатії в різних країнах. Доступ до водню часто розглядається як елемент енергетичної безпеки та загальної національної стійкості, особливо для галузей, де інші рішення є неможливими або неекономічними. Деякі країни, які планують стати імпортерами, вже ведуть цілеспрямовану водневу дипломатію. Німеччина та Японія були першопрохідцями, але й інші країни вже слідує за ними, багато хто включає водень – зокрема зелений водень – на найвищому рівні своєї дипломатії.

ЄС позиціонує себе як найбільший центр попиту на водень з низьким вмістом вуглецю, і він прагне взяти на себе провідну роль у створенні ринку водню. Такі ініціативи, як Зелена угода ЄС, план REPowerEU, Партнерство з чистого водню та Європейський банк водню, спрямовані на прискорення розвитку ринку водню в ЄС.

Території в ЄС із сприятливим кліматом для виробництва відновлюваного водню шляхом електролізу обмежені. Крім того, нинішня промислова політика та доступ до ресурсів і технологій є недостатніми для швидкого нарощування внутрішнього виробництва. Таким чином, план REPowerEU також передбачає імпорт 10 мільйонів тонн водню до ЄС щорічно, незважаючи на різні погляди серед країн-членів.

Війна в Україні створила можливість для країн Центральної Азії позиціонувати себе як альтернативу росії та Україні на європейському ринку. Вони зацікавлені у підвищенні стійкості власних (вуглецевих) економік та інтеграції в «зелені ланцюги створення вартості» інших ключових гравців, включаючи Китай, ЄС, Об'єднані Арабські Емірати. Таким чином, водневе майбутнє Центральної Азії, швидше за все, лежить в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, принаймні в коротко- та середньостроковій перспективі.

Згідно з попередніми розрахунками, Україна має потенціал стати одним із основних експортерів водню на енергетичному ринку ЄС. Однак наразі Україні бракує стратегічних документів чи політики для реалізації такого бачення [14].

На думку експертів з Інституту відновлюваної енергетики НАН України, Україна має значний

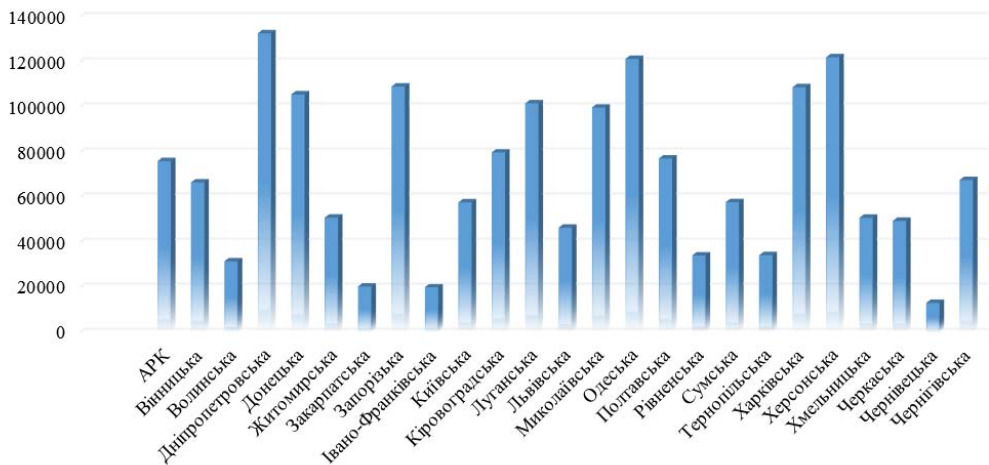
природний потенціал для виробництва енергії із відновлюваних джерел енергії (табл. 1; рис. 6), що становить близько 68 млрд. тон нафтового еквівалента на рік [15].

Таблиця 1

**Потенціал середньорічного виробництва електроенергії в Україні  
за допомогою відновлюваних джерел енергії, млн. кВт-год/рік [16]**

Регіон/область	Сонячна енергія	Вітрова енергія	Дрібно-масштабні ГЕС	Геотермічна енергія	Енергія біомаси	Загальна
АРК	4323	60090	3	6255	5236	75907
Вінницька	4375	36371	83	298	25327	66 453
Волинська	3324	19510	4	298	8310	31446
Дніпропетровська	5266	105849	7	894	20646	132662
Донецька	4375	87949	16	1489	11673	105502
Житомирська	4922	28893	27	372	16619	50834
Закарпатська	2108	3157	439	10424	4180	20308
Запорізька	4485	90148	1	298	14089	109020
Івано-Франківська	2294	6562	196	4468	6415	19935
Київська	4642	32540	11	298	20116	57606
Кіровоградська	4057	57641	53	298	17724	79773
Луганська	4403	88503	7	596	8032	101540
Львівська	3602	21766	153	10424	10428	46373
Миколаївська	4059	81584	11	596	13448	99697
Одеська	5496	94283	5	1787	19693	121264
Полтавська	4 743	39 437	22	10 424	22 425	77 051
Рівненська	3308	21033	10	298	9396	34045
Сумська	3933	30133	8	4170	19445	57689
Тернопільська	2281	18963	42	596	12301	34182
Харківська	5183	73645	33	9680	20171	108713
Херсонська	4696	94397	2	9680	13212	121987
Хмельницька	3406	28321	29	298	18719	50774
Черкаська	3449	28671	28	298	16964	49410
Чернівецька	1336	6554	80	298	4714	12982
Чернігівська	5 258	33 433	2	5 957	22 879	67 528
<b>Усього</b>	<b>99323</b>	<b>1189433</b>	<b>1272</b>	<b>80494</b>	<b>362161</b>	<b>1732682</b>
Територіальні води та внутрішні водойми		984337				
<b>Усього</b>	<b>99323</b>	<b>2173770</b>	<b>1272</b>	<b>80494</b>	<b>362161</b>	<b>2717019</b>

За даними НЕК «Укренерго», енергосистема України здатна стабільно приймати потужності від вітрових та сонячних електростанцій до 4,7 ГВт у звичайні дні та до 3,5 ГВт у святкові. Однак станом на 01.02.2021 року встановлена потужність відновлюваних джерел енергії сягнула 8,5 ГВт, з яких 8,2 ГВт припадає на вітрові та сонячні електростанції.



**Рис. 6. Потенціал середньорічного виробництва електроенергії за регіонами України на основі використання відновлюваних джерел енергії, млн. кВт-год/рік**  
Джерело: складено авторами за даними Інституту відновлюваної енергетики НАН України [16]

Більшість таких станцій розташовані у південних регіонах, де відсутні великі споживачі енергії. Надлишок енергії передається до інших регіонів через лінії електропередач, які спроектовані для локального забезпечення і не відповідають потребам зростаючої генерації відновлюваних джерел. Це може ускладнити подальшу реалізацію нових проєктів у цій сфері.

**Висновки.** Зелений водень стає трансформаційним рішенням у пошуках чистої енергії та декарбонізації. Його потенціал замінити викопне паливо в різних секторах, таких як транспорт, промисловість і зберігання енергії, позиціонує його як критичний компонент глобальних стратегій сталого розвитку. Прогнози значного зростання ринку зеленого водню підкреслюють його важливість завдяки технологічним досягненням і підтримці. ЄС потрібно глибоко замислитись про потенційний внесок ЄС у територіальну оборону та стримування і про те, як його оборонні інструменти можуть посилити стримування та стратегію територіальної оборони Атлантичного Альянсу. Ця переорієнтація на традиційну оборону значно підвищить додану цінність ЄС. Однак для цього знадобиться набагато глибший і постійний інституційний зв'язок між ЄС і НАТО, що дозволить узгодити пріоритети ЄС щодо промисловості, розвитку потенціалу та закупівлі озброєнь з оперативними потребами НАТО (як зазначено в процесі оборонного планування), що також вимагатиме більшої інтеграції між ЄС і НАТО на політико-стратегічному та стратегічно-військовому рівнях. Реалізація ефективної водневої дипломатії та партнерства в рамках ініціативи H<sub>2</sub>-diplо зможуть консолідувати геополітичне середовище та середовище безпеки на шляху до стратегічної автономії ЄС.

Незважаючи на зацікавленість держав у розвитку водневої дипломатії, заснованої на імпорті, вона повинна бути інтегрована в більш широку стратегію, яка включає інтереси ЄС в цілому та глобальні цілі розвитку та декарбонізації. Існує нагальна потреба трансформувати водневу дипломатію ЄС, узгодивши інтереси Європи у підвищенні її конкурентоспроможності та енергетичної безпеки під час кризи з глобальними цілями декарбонізації та сталого економічного розвитку.

### *Список використаних джерел*

1. Perrin J., Steinberger-Wilckens R., Trümper S.C. European hydrogen infrastructure atlas and industrial excess hydrogen analysis. PART III: Industrial distribution infrastructure Roads2HyCom. 2007. pp. 1-38.
2. International Energy Agency (IEA). The Future of Hydrogen for G20. Paris. France. 2019.
3. Fraile D., Lanoix J-C., Maio P., Rangel A., Torres A. Overview of the market segmentation for hydrogen across potential customers groups, based on key application areas. 2015.
4. Hydrogen Demand. European Hydrogen Observatory. URL: <https://observatory.clean-hydrogen.europa.eu/hydrogen-landscape/end-use/hydrogen-demand>
5. Riemer M. & Duscha V. Carbon capture in blue hydrogen production is not where it is supposed to be. Evaluating the gap between practical experience and literature estimates. Applied Energy. 2023. nr 349. 121622.
6. Simón L. CSDP, strategy and crisis management: out of area or out of business. The International Spectator. 2012. vol. 47. nr 3. pp. 100-115.
7. Monaghan S. Resetting NATO's defense and deterrence: the sword and the shield redux. CSIS Brief. 2022. 28/VI/2022.
8. Simón L. The Madrid Strategic Concept and the future of NATO. NATO Review. 2022. 2/VI/2022.
9. Arteaga F. & Simón L. El concepto estratégico de Madrid: una (auto) evaluación de los resultados. ARI. Real Instituto Elcano. 2022. 7/VII/2022.
10. The White House. National Security Strategy. 2022. 12/X/2022. pp. 23-27.
11. Biscop S. Peace without money, war without the Americans: challenges for European strategy'. International Affairs. 2013. vol. 89. nr 5. pp. 1125-1142.
12. Biscop S. The New Force Model: NATO's European Army? Egmont Policy Brief. 2022. nr 285. September.
13. H2-diplo Decarbonization Diplomacy. Official website. URL: <https://h2diplo.de/>
14. Sherengovsky D., Stasiuk R. Hydrogen diplomacy: bilateral interests of the EU and Ukraine. Ukraine Analytica. 2022. Issue No: 03 (29). pp. 35-47.
15. Інститут відновлюваної енергетики НАН України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ive.org.ua/?lang=uk>
16. Атлас енергетичного потенціалу відновлюваних джерел енергії України / за заг. ред. С.О. Кудрі. Київ: Інститут відновлюваної енергетики НАН України. 2019. 82 с.



## References

1. Perrin, J., Steinberger-Wilckens, R., Trümper, S.C. (2007). European hydrogen infrastructure atlas and industrial excess hydrogen analysis. PART III: Industrial distribution infrastructure Roads2HyCom. pp. 1-38.
2. International Energy Agency (IEA). (2019). *The Future of Hydrogen for G20*. Paris. France
3. Fraile, D., Lanoix, J-C., Maio, P., Rangel, A., Torres, A. (2015). Overview of the market segmentation for hydrogen across potential customers groups, based on key application areas
4. Hydrogen Demand. (n.d.). European Hydrogen Observatory. URL: <https://observatory.clean-hydrogen.europa.eu/hydrogen-landscape/end-use/hydrogen-demand>
5. Riemer, M. & Duscha, V. (2023). Carbon capture in blue hydrogen production is not where it is supposed to be. Evaluating the gap between practical experience and literature estimates. *Applied Energy*. nr 349. 121622.
6. Simón, L. (2012). CSDP, strategy and crisis management: out of area or out of business. *The International Spectator*. vol. 47. nr 3. pp. 100-115.
7. Monaghan, S. (2022). Resetting NATO's defense and deterrence: the sword and the shield redux. *CSIS Brief*. 28/VI/2022.
8. Simón, L. (2022). The Madrid Strategic Concept and the future of NATO. *NATO Review*. 2/VI/2022.
9. Arteaga, F. & Simón, L. (2022). El concepto estratégico de Madrid: una (auto)evaluación de los resultados. *ARI*. Real Instituto Elcano. 7/VII/2022.
10. The White House. *National Security Strategy* (2022). 12/X/2022. pp. 23-27.
11. Biscop, S. (2013). Peace without money, war without the Americans: challenges for European strategy'. *International Affairs*. vol. 89. nr 5. pp. 1125-1142.
12. Biscop, S. (2022). The New Force Model: NATO's European Army? *Egmont Policy Brief*. nr 285. September.
13. H2-diplo Decarbonization Diplomacy. (n.d.). Official website. URL: <https://h2diplo.de/>
14. Sherengovsky, D., Stasiuk, R. (2022). Hydrogen diplomacy: bilateral interests of the EU and Ukraine. *Ukraine Analytica*. Issue No: 03 (29). pp. 35-47.
15. Instytut vidnovlyuvanoyi enerhetyky NAN Ukrainy [Institute of Renewable Energy of the National Academy of Sciences of Ukraine]. Official site. URL: <https://www.ive.org.ua/?lang=uk>
16. Atlas enerhetychnoho potentsialu vidnovlyuvanykh dzherel enerhiyi Ukrainy [Atlas of the energy potential of renewable energy sources of Ukraine] / za zah. red. S.O. Kudri. Kyiv: Instytut vidnovlyuvanoyi enerhetyky NAN Ukrainy [according to general ed. S.O. Kudri. Kyiv: Institute of Renewable Energy of the National Academy of Sciences of Ukraine]. 2019. 82 c.

## HYDROGEN DIPLOMACY AND GEOPOLITICS OF ENERGY TRANSFORMATION

*Svitlana O. Fedulova*. Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: [sveta\\_fedulova@ukr.net](mailto:sveta_fedulova@ukr.net)

*Kyrylo I. Reziapov*. Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: [kirillreziapov@gmail.com](mailto:kirillreziapov@gmail.com)

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2024-2-37-9>

**Keywords:** *hydrogen diplomacy, geopolitics, energy transformation, Power-to-X, economic development, energy security*

**JEL classification:** *O13, O14, P28, Q56, Q57*

The research is devoted to the issues of determining the EU's long-term strategic choice in the context of energy transformation and studying the key elements of the EU's hydrogen diplomacy. The main idea of the paper is to assess the key elements of the EU's hydrogen diplomacy at the moment in the context of the geopolitics of energy transformation. The potential key centres of hydrogen production in Europe has been identified in the paper. The study also highlights that the EU plans to become an importer of green hydrogen and Power-to-X products. Hydrogen is likely to have a significant impact on the geography of energy trade, further regionalising energy relations. It should also be borne in mind that pure hydrogen will not generate profits comparable to today's oil and gas. Hydrogen is a transformation, not an extraction, and it has the potential to be produced competitively in many places. It is argued that there is an urgent need to transform the EU's hydrogen diplomacy in the paper, aligning Europe's interests in enhancing its competitiveness and energy security in times of crisis with global goals of decarbonisation and sustainable economic development. The implementation of effective hydrogen diplomacy and partnerships within the H<sub>2</sub>-diplo initiative will consolidate the geopolitical and security environment on the way to the EU's strategic autonomy. At the same time, it is noted that the EU needs to think deeply about the potential contribution of the EU to territorial defence and deterrence in the paper and how its defence instruments can strengthen the Atlantic Alliance's deterrence and territorial defence strategy. This refocusing on traditional defence will significantly increase the EU's added value. The National Security Strategy, approved by the Biden administration on 12 October 2022, makes this clear, distinguishing between China as a 'systemic', 'global' challenge and russia as an 'immediate', albeit more local, threat. It has been explained that as the United States increases its focus on China and Asia, Europe will have to assume more responsibility for the security and defence of the continent.

*Одержано 22.10.2024.*

**ДЛЯ НОТАТОК**

**ДЛЯ НОТАТОК**