

НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЯРОСЛАВА МУДРОГО

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ПРАВО

ECONOMIC THEORY AND LAW

Збірник наукових праць

Виходить щоквартально

Заснований у січні 2010 р.

№ 1 (56) / 2024

Харків
«Право»
2024

*Рекомендовано до друку та до поширення через мережу Інтернет вченою радою
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого
(протокол № 10 від 28.03.2024)*

Економічна теорія та право = Economic Theory and Law : зб. наук. пр. / редкол.:
А. П. Гетьман та ін. – Харків : Право, 2024. – № 1 (56). – 118 с.

Засновник – Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

А. П. Гетьман – доктор юридичних наук, професор, академік НАПрН України, ректор Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого (*голова редакційної колегії*); **Л. С. Шевченко** – докторка економічних наук, професорка (*заступниця голови редакційної колегії*); **О. С. Марченко** – докторка економічних наук, професорка (*відповідальна секретарка*); **Alic Bircă** – доктор економічних наук, професор (Молдова); **Stanislav Buka** – доктор економічних наук, професор (Латвія); **Yuliya Chernykh** – кандидатка юридичних наук (Норвегія); **Nikola Milović** – доктор філософії з економіки, професор (Чорногорія); **Lina Novikovienė** – докторка юридичних наук, професорка (Литва); **Alla Pozdnakova** – докторка юридичних наук, професорка (Норвегія); **Antonín Slaný** – доктор економічних наук, професор (Чехія); **Piotr Szymaniec** – доктор юридичних наук, професор (Польща); **Natela Tsiklashvili** – докторка економічних наук, професорка (Грузія); **О. З. Ватаманюк** – доктор економічних наук, професор; **О. С. Гринькевич** – докторка економічних наук, доцентка; **В. В. Гуменюк** – доктор економічних наук, професор; **О. Р. Дашковська** – докторка юридичних наук, професорка; **О. О. Дмитрик** – докторка юридичних наук, професорка; **Д. В. Задахайло** – доктор юридичних наук, професор, член-кореспондент НАПрН України; **Р. А. Казак** – кандидатка юридичних наук; **О. М. Колодізев** – доктор економічних наук, професор, академік Академії економічних наук України; **М. В. Мартиненко** – докторка економічних наук, професорка; **В. С. Мілаш** – докторка юридичних наук, професорка; **Л. В. Нечипорук** – докторка економічних наук, професорка; **О. П. Подчерковний** – доктор юридичних наук, професор, член-кореспондент НАПрН України; **Д. В. Санніков** – кандидат юридичних наук, доцент; **О. Я. Трагнюк** – кандидатка юридичних наук, професорка; **Ю. М. Уманців** – доктор економічних наук, професор; **І. Б. Чичкало-Кондрацька** – докторка економічних наук, професорка; **Р. В. Шаповал** – доктор юридичних наук, професор; **І. В. Шкодін** – докторка економічних наук, професорка; **М. В. Шульга** – доктор юридичних наук, професор, член-кореспондент НАПрН України; **О. Л. Яременко** – доктор економічних наук, професор; **В. Л. Яроцький** – доктор юридичних наук, професор, член-кореспондент НАПрН України

Наказом Міністерства освіти і науки України від 07.05.2019 № 612 збірник наукових праць включено до **Переліку наукових фахових видань України, категорія «Б»**, за спеціальностями: 051 «Економіка», 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», 081 «Право», 293 «Міжнародне право».

Збірник наукових праць зареєстровано і проіндексовано в таких міжнародних наукометричних базах, каталогах і системах пошуку: Index Copernicus International, Google Scholar, Central and Eastern European Online Library (CEEOL), Ulrich's Periodicals Directory, Polska Bibliografia Naukowa (PBN), а також базах даних «Наукова періодика України» та «Бібліометрика української науки» Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського.

© Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, 2024

© Видавництво «Право», оформлення, 2024

*The issue is recommended for publication and for distribution via the Internet
by the Academic Council of Yaroslav Mudryi National Law University
(the protocol No. 10 of 28.03.2024)*

Economic Theory and Law : col. of sci. papers / editorial board: A. P. Hetman, etc. – Kharkiv : Pravo, 2024. – No. 1 (56). – 118 p.

Founder – Yaroslav Mudryi National Law University

EDITORIAL BOARD:

A. P. Hetman – Doctor of Legal Sciences, Professor, Academician of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine, Rector of the Yaroslav Mudryi National Law University (*editor-in-chief*); **L. S. Shevchenko** – Doctor of Economic Sciences, Professor (*deputy editor-in-chief*); **O. S. Marchenko** – Doctor of Economic Sciences, Professor (*executive secretary*); **Alic Bîrcă** – PhD habilitatus in Economics, Professor (Moldova); **Stanislav Buka** – Doctor of Economic Sciences, Professor (Latvia); **Yuliya Chernykh** – Ph Candidate in Law (Norway); **Nikola Milović** – PhD in Economics, Professor (Montenegro); **Lina Novikovienė** – Doctor of Legal Sciences, Professor (Lithuania); **Alla Pozdnakova** – Dr. Juris, Professor (Norway); **Antonín Slaný** – Professor, Ing., CSc. in Economics (Czech Republic); **Piotr Szymaniec** – Doctor of Legal Sciences, Professor (Poland); **Natela Tsiklashvili** – Doctor of Economics, Professor (Georgia); **I. B. Chychkalo Kondratska** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **O. R. Dashkovska** – Doctor of Legal Sciences, Professor; **O. O. Dmytryk** – Doctor of Legal Sciences, Professor; **O. S. Hrynkevych** – Doctor of Economic Sciences, Associate Professor; **V. V. Humeniuk** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **R. A. Kazak** – PhD in Law; **O. M. Kolodiziev** – Doctor of Economic Sciences, Professor, Academician of AES of Ukraine; **M. V. Martynenko** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **V. S. Milash** – Doctor of Legal Sciences, Professor; **L. V. Nechyporuk** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **O. P. Podtserkovnyi** – Doctor of Legal Sciences, Professor, Member of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine; **D. V. Sannikov** – PhD in Law, Associate Professor; **R. V. Shapoval** – Doctor of Legal Sciences, Professor; **I. V. Shkodina** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **M. V. Shulha** – Doctor of Legal Sciences, Professor, Member of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine; **O. Ya. Tragniuk** – PhD in Law, Professor; **Yu. M. Umantsiv** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **O. Z. Vatamanyuk** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **O. L. Yaremenko** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **V. L. Yarotskyi** – Doctor of Legal Sciences, Professor, Member of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine; **D. V. Zadykhailo** – Doctor of Legal Sciences, Professor, Member of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine

The Collection of Scientific Papers “Economic Theory and Law” is included in the **List of Scientific Professional Publications of Ukraine** in economic sciences and legal sciences (category “B”) (the Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine of 07.05.2019, No. 612).

The collection of scientific papers registered and indexed in the international scientometric databases, catalogs and search engines: Index Copernicus International, Google Scholar, Central and Eastern European Online Library (CEEOL), Ulrich’s Periodicals Directory, Polska Bibliografia Naukowa (PBN), as well as databases “Scientific Periodicals of Ukraine” and “Bibliometryka Ukrainian science” of V. I. Vernadsky National library of Ukraine.

Address of the editorial team: Yaroslav Mudryi National Law University,
77, Hryhorii Skovoroda St., Kharkiv, 61024, Ukraine.
Tel.: +38 (057) 757-71-35; +38 (057) 757-73-02.
E-mail: econom_theory@ukr.net, kaf_finlaw@nlu.edu.ua.

ЗМІСТ

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ

БАТАМАНЮК О. З.

Актуальні проблеми кількісного опису взаємодії економічних та екологічних чинників..... 6

МАРЧЕНКО О. С.

Потенціал соціальної відповідальності бізнесу: основні характеристики та поліструктурність..... 25

ГРИНЬКЕВИЧ О. С., МАЛИНИЧ Р. С.

Про особливості людських ресурсів ІТ-індустрії України та їхню конкурентоспроможність в умовах війни (англ. мовою) 42

ШЕВЧЕНКО Л. С.

Стратегічні управлінські рішення: як не припуститися помилок і не потрапити в пастку 55

ПРАВО

БУРАКОВА А. М., ШУЛЬГА М. В.

Історико-правові аспекти безоплатної приватизації сільськогосподарських земель..... 78

МИХАЙЛЕНКО Д. О.

Трансфертне ціноутворення як спосіб податкового планування. Правило ділової мети 96

Вимоги до оформлення статей, які подаються до збірника наукових праць «Економічна теорія та право»..... 113

TABLE OF CONTENTS

ECONOMIC THEORY

VATAMANIUK O. Z.

Current problems of quantitative description of the economic
and environmental factors' interaction 6

MARCHENKO O. S.

The potential of social responsibility of business: Main characteristics
and polystructurality 25

HRYNKEVYCH O. S., MALYNYCH R. S.

On the particularities of human resources in Ukraine's IT industry
and their competitiveness amid war conditions 42

SHEVCHENKO L. S.

Strategic management decisions: How not to make mistakes
and to fall into a trap 55

LAW

BURAKOVA A. M., SHULGA M. V.

Historical-legal aspects of free privatization of agricultural lands 78

MYKHAILENKO D. O.

Transfer pricing as a method of tax planning. Business purpose rule 96

Requirements for the articles in collection of scientific papers

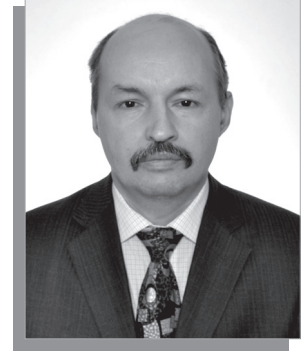
“Economic Theory and Law” 113

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ

DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-56-1-6>
УДК 330.3:502.131

О. З. ВАТАМАНЮК

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економічної теорії
Львівського національного університету
імені Івана Франка, Україна, м. Львів
e-mail: ostap.vatamaniuk@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8455-6422>



АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ КІЛЬКІСНОГО ОПИСУ ВЗАЄМОДІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ТА ЕКОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ¹

З'ясовано важливі питання кількісного опису взаємодії соціально-економічних та екологічних чинників у сучасній економіці. Розглянуто новітні підходи до модифікації індексу людського розвитку з урахуванням показників антропогенного впливу на довкілля, зокрема викидів вуглекислого газу та матеріального сліду. Показано, що досліджувана проблема має і глобальний вимір, пов'язаний зі створенням цілісної системи індикаторів, які б адекватно відображали прогрес у напрямку досягнення цілей сталого розвитку.

Ключові слова: економічне зростання, довкілля, планетарні межі, ІЛР, викиди CO_2 , матеріальний слід, індикатори цілей сталого розвитку.

JEL Classification: O44, Q01, Q56.

Постановка проблеми. На початку третьої декади нового тисячоліття людство стикається з безпрецедентними викликами, які стосуються різних аспектів нашого буття. Яскравими прикладами стали пандемія COVID-19

¹ © Ватаманюк О. З., 2024. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

та немислима ще буквально десятиліття тому повномасштабна агресивна війна в центрі Європи, розв'язана росією проти України. На цьому фоні дещо на задній план тимчасово відійшли глобальні проблеми, пов'язані з забезпеченням гармонійного розвитку людської цивілізації, зокрема досягнення рівноваги між підвищенням якості життя та збереженням довкілля.

Водночас різке загострення екологічних проблем у значній більшості країн світу ускладнює вирішення поточних соціально-економічних завдань і фактично ставить їхні уряди перед складним вибором. Інтуїтивно очевидно, що в лівій частці випадків політики схильні ухвалювати відносно простіші рішення, які, до того ж, позитивно впливають на їхні шанси бути переобраними на наступний термін, аніж намагатися запобігти можливим – позірно, у дещо віддаленому майбутньому – екологічним катастрофам. Тому нерідко рішення, потрібні ще вчора, відкладаються на післязавтра.

Необхідною передумовою формулювання та реалізації екологічно збалансованої політики є ефективний аналіз наявного стану і прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій. Щоб чітко розуміти, що відбувається і як розробити оптимальні підходи до поліпшення ситуації, треба мати адекватний наявним викликам аналітичний і практично орієнтований інструментарій, тобто систему показників, які задовільним чином описують увесь комплекс соціально-економічних та екологічних явищ і процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Упродовж принаймні декількох десятиліть економісти усвідомлювали істотну обмеженість використовуваних у системі національного рахівництва показників обсягів виробництва і необхідність їхнього доповнення з урахуванням впливу економічної діяльності людини на довкілля [1; 2]. Важливим кроком уперед у правильному напрямку став розрахунок індексу людського розвитку, який поставив у центр уваги людину [3].

Протягом останніх півтора десятиліть було запропоновано два нових фундаментальних підходи, які мали значний вплив на весь комплекс вивчення взаємозв'язків між людиною і довкіллям, – ідеї планетарних меж [4] та безпечного і справедливого життєвого простору для людства [5]. У цьому контексті новий імпульс отримали дослідження проблем економічного зростання в гармонії з навколишнім середовищем [6–10], модифікації індексу людського розвитку з урахуванням екологічних аспектів [11–13], формування цілісної системи показників для ефективного опису цілей і завдань сталого розвитку [14–17].

Водночас, попри величезну кількість робіт у цій царині, низка першочергових завдань досі залишаються далекими від вирішення. До них, безумовно, можна віднести і проблеми, пов'язані з пошуком адекватних кількісних по-

казників, які б достатньо ефективно відображали різні аспекти взаємодії людини, економіки та довкілля.

Формулювання цілей статті. Мета пропонованої статті – з'ясувати ключові проблеми кількісного опису та аналізу взаємодії економічних і екологічних чинників у сучасній економіці.

Виклад основного матеріалу. Із початком XXI ст. різко зросла актуальність досліджень, пов'язаних із вивченням впливів людської діяльності на довкілля. Наслідком майже повсюдного загострення екологічних проблем стало значне збільшення кількості наукових праць у цій сфері, що супроводжується активним пошуком і розвитком нових ідей та теорій. Зокрема, важливим кроком уперед став підхід, що базується на ідеї «планетарних меж» (*planetary boundaries*) [4]. Ці межі безпосередньо пов'язані з різними біофізичними процесами та підсистемами нашої планети і визначають безпечний простір для життєдіяльності та розвитку людства в контексті стабільності екологічної системи Землі. Як наголошують автори [4], багато підсистем планети схильні до нелінійної, часто несподіваної реакції на зростання антропогенного тиску та є особливо чутливими в околі порогових значень певних ключових змінних. У разі перевищення цих порогових значень, тобто переходу відповідних планетарних меж, загроза шкідливих і потенційно катастрофічних для людства наслідків різко зростає.

Загалом авторами [4] виокремлені дев'ять ключових процесів і пов'язаних із ними планетарних меж, перехід яких може спричинити неприйнятні зміни довкілля, зокрема: зміна клімату, втрати біорізноманіття, порушення циклів кругообігу азоту і фосфору в природі, виснаження озонового шару стратосфери, закислення океанів, глобальне споживання прісної води, зміни у використанні земель, хімічне забруднення, зростання вмісту аерозолів в атмосфері. За винятком двох останніх, для всіх інших планетарних меж було обґрунтовано порогові значення відповідних кількісних показників. Станом на 2009 р. (рік виходу наукової праці Й. Рокстрьома (J. Rockström) та ін.) уважалося, що людством перейдені межі стосовно змін клімату, втрат біорізноманіття та порушення кругообігу азоту. За неповних півтора десятиліття ситуація відчутно погіршилася, і, за деякими оцінками, сьогодні перейдено вже сім із восьми меж, для яких визначено глобальні порогові значення [10].

Логічним продовженням тенденції до гармонізації суспільного розвитку стала концепція безпечного та справедливого життєвого простору (*safe and just space*), запропонована К. Реворт (K. Raworth), яка поєднує підхід планетарних меж із поняттям соціальних меж [5]. Ця концепція вдало візуалізується у вигляді «пончика» (*doughnut*) – кільця (частини площини, обмеженої двома концентричними колами), що представляє комфортний для людства

життєвий простір, у якому, з одного боку, забезпечено всі базові соціальні потреби людей, а з іншого – відсутня загроза переходу планетарних меж.

Загалом поширення і підвищення популярності новітніх підходів, які всебічно обґрунтовують необхідність переходу до концепції сталого розвитку, загострює нагальність пошуку і конструювання показників, які були б адекватними сучасним вимогам і викликам. Перш ніж перейти до безпосереднього їх аналізу, варто зробити принаймні стислий історичний екскурс.

Ще з середини попереднього століття валовий внутрішній продукт (ВВП) став основним інструментом вимірювання результатів діяльності національної економіки¹. Попри це його недоліки та перспективи вдосконалення постійно перебували в полі зору економістів і політиків. Одна з найвідоміших критичних цитат належить відомому американському політику Роберту Кеннеді (Robert Kennedy), який стверджував, що ВВП «може сказати нам про Америку все, окрім того, чому ми горді бути американцями» [18]². Якщо конкретизувати подібні претензії, то серед ключових хиб ВВП зазвичай називають неврахування результатів неринкової діяльності й тіньової економічної діяльності, часу дозвілля, поліпшення якості товарів і послуг, структури та розподілу виробленого продукту, позаекономічних чинників підвищення добробуту людей, впливу економічної діяльності на довкілля тощо (див., напр.: [20, р. 493–495; 21, р. 504–507]).

Зважаючи на згадані недоліки, економісти протягом тривалого часу прагнули удосконалити систему національного рахівництва, у тому числі й з урахуванням впливу економічної діяльності людини на довкілля (див., напр.: [1; 2]). Імовірно, найвідомішим результатом цих зусиль є розрахунок Світовим банком показника скоригованих чистих заощаджень (*adjusted net savings*), який враховує видатки на освіту, виснаження енергетичних, мінеральних

¹ Строго кажучи, до початку 1990-х рр. перевага надавалася спорідненому і дуже близькому показнику – валовому національному продукту.

² Згадана цитата дуже красномовна і вартує, щоб навести її повністю: «Валовий національний продукт – якщо ми судимо Сполучені Штати Америки за ним – цей валовий національний продукт враховує забруднення повітря та рекламу цигарок і машини швидкої допомоги, які забирають понівечені тіла з наших автошляхів. Він враховує спеціальні замки на дверях наших домівок і в'язниці для людей, які їх зламують. Він враховує знищення сексових лісів і втрату нашого національного дива в хаотичному безладі. Він враховує напалм і ядерні боєголовки та броньовані поліцейські автомобілі для боротьби із заворушеннями в наших містах. Він враховує гвинтівку Уйтмена [у 1966 р. Чарльз Уйтмен вбив 16 і поранив 32 людей в Остіні, штат Техас] та ніж Спекса [у 1966 р. Річард Спекс вбив 8 студенток-медсестер у Чикаго] і телевізійні програми, які глорифікують насильство, щоб продавати іграшки нашим дітям. Проте валовий національний продукт не відображає здоров'я наших дітей, якості їхньої освіти чи радості їхніх забав. Він не включає красу нашої поезії і міцність наших шлюбів, інтелектуальність наших публічних дебатів і чесність наших державних службовців. Він не вимірює ані наш розум, ані нашу відвагу, ані нашу мудрість, ані нашу вченість, ані наше співчуття, ані нашу відданість своїй країні; словом, він вимірює все, окрім того, що робить життя вартісним. І він може сказати нам про Америку все, окрім того, чому ми горді бути американцями» [18; 19].

і лісових ресурсів і шкоду довкіллю внаслідок різноманітних викидів в атмосферу [22]. Однак сьогодні цей показник зазнає обґрунтованої критики з огляду на особливості методології розрахунку людського капіталу (переоцінено важливість інвестицій у людський капітал, який втрачається зі смертю людини, і водночас не береться до уваги стан здоров'я) та природного капіталу і суперечливість кількісних параметрів оцінювання шкоди, завданої довкіллю [11, р. 4, 5]. Загалом спроби врахувати екологічні чинники в системі національних рахунків досі не завершилися помітним успіхом, найкращим свідченням чого є збереження багатьма науковцями гостро критичної риторики на адресу ВВП (див., напр.: [6; 23]).

Натомість ще в 1990 р. було започатковано розрахунок альтернативного показника, який зосереджував увагу на зв'язку між економічним зростанням і розвитком людини, – індексу людського розвитку, ІЛР (*Human Development Index, HDI*)¹. Як зазначалося в першому Звіті про людський розвиток, «справжнім багатством нації є люди. Основною метою розвитку є створення сприятливого середовища, щоб люди мали змогу насолоджуватися довгим, здоровим і творчим життям» [3, р. 9]. Звичайно, люди прагнуть збільшення власних доходів як важливого складника розширення своїх можливостей, але, водночас, «люди часто цінують досягнення, які не виявляються негайно або ж і взагалі у вищому вимірюваному доході чи показниках зростання: кращі харчування та охорона здоров'я, ширший доступ до знань, надійніші засоби до існування, кращі умови праці, безпека від злочинів та фізичного насильства, задоволення від годин дозвілля і відчуття співучасті в економічному, культурному та політичному житті їхніх громад» [3, р. 9].

За словами визначного економіста А. Сена (A. Sen), який свого часу був причетний до розроблення ІЛР, акцент на людському розвитку передбачає необхідність концентруватися на тому, що ще тільки належить зробити; звідси безпосередньо випливає потреба в модифікації цього показника в такий спосіб, щоб врахувати нові виклики: збереження довкілля і забезпечення сталості нашого добробуту та основних свобод [24, р. vi]. Справді, ключова проблема полягає в тому, що сьогодні країни з найвищими значеннями ІЛР одночасно належать до групи тих, які завдають найбільшої шкоди довкіллю, значно перевищуючи будь-які прийнятні межі.

Вагомою причиною такої ситуації є сама структура ІЛР. Кожна компонента індексу корелює з екологічним впливом за експонентою [13, р. 4]. Тобто

¹ Від 2010 р. ІЛР розраховують як середнє геометричне трьох показників: очікуваної тривалості життя при народженні, рівня освіти (як середнього значення двох величин – середньої кількості років, витрачених на навчання, та очікуваної тривалості навчання) і валового національного доходу на особу за паритетом купівельної спроможності (за логарифмічною шкалою) (див., напр.: [24]).

поліпшення показників тривалості життя, освіти та доходу від початкових дуже низьких чи низьких рівнів досягається за відносно незначного додаткового впливу на довкілля. Натомість подальше підвищення і так високих результатів пов'язано з різким зростанням екологічних витрат, причому особливо значним цей зв'язок є для компоненти доходу. Інакше кажучи, високі значення ІЛР виявляються несумісними з досягненням сталого розвитку.

За цих умов використання ІЛР спричиняє низку серйозних проблем [11; 13]. Передовсім, очевидно, що поліпшення показника ІЛР, особливо завдяки зростанню доходів населення, може приховувати значно вагомніше погіршення ситуації у сфері збереження довкілля. Тому використання досвіду країн із найвищими значеннями ІЛР для формування економічної політики інших держав є хибним орієнтиром, оскільки пропагує модель розвитку, що неминуче веде планету до екологічної катастрофи. І, нарешті, украй несправедливим видається той факт, що найбільше від змін клімату та інших екологічних проблем сьогодні потерпають країни з низькими показниками ІЛР, переважно так званого «глобального Півдня», які найменшою мірою причетні до створення цієї кризи. Тому достатньо обґрунтованою можна вважати точку зору, що ІЛР нині став втіленням суперечності, оскільки «процес підтримання високих рівнів розвитку країн із високими доходами обмежує розвиток – і навіть стимулює регрес – бідних націй. Для показника розвитку, який має на меті бути універсальним, така суперечність є не виправданою» [13, р. 4].

Перш ніж аналізувати далі спроби модифікації індексу людського розвитку з урахуванням екологічних чинників, варто сказати декілька слів про фундаментальну проблему співвідношення економічного зростання та ресурсів, наявних для цього. За відомими оцінками, людство, ймовірно, може задовольнити фізичні потреби, такі як харчування, санітарія, доступ до електроенергії та ліквідація крайньої бідності, не переходячи планетарних меж. Проте досягнення високого рівня задоволення життям для всіх землян потребуватиме обсягів ресурсів, що у 2–6 разів перевищують рівень сталого розвитку [7]. У пошуках прийняттого рішення науковці пропонують низку ідей, у тому числі й достатньо суперечливих.

Один із підходів полягає в тому, щоб ігнорувати інформацію щодо ВВП або й узагалі відмовитися від використання цього показника («*a-growth*» – «*abolish*» *GDP* або *to be* «*agnostic*» *about GDP*) і зосередитися натомість на проведенні послідовної економічної, соціальної та екологічної політики без огляду на її наслідки для економічного зростання [6]. У межах такого підходу безумовне зростання ВВП постає основною перешкодою для нових ефективних заходів політики в багатьох сферах, таких як збереження довкілля, зайнятість, охорона здоров'я та комунальні послуги. Відмова від орієнта-

ції на ВВП сприятиме масштабному переходу до використання відновлюваних джерел енергії, оскільки неминуче зниження продуктивності економіки буде сприйматися не так гостро. І загалом, на думку прихильників цієї ідеї, зростання в країнах з розвинутою економікою незначно впливає на рівень добробуту громадян, тому жорсткіші заходи щодо збереження довкілля не надто погіршать ситуацію [6, р. 911].

Послідовники іншого підходу йдуть ще далі та пропагують цілеспрямоване зниження економічної активності та споживання (*degrowth*), щоб не виходити за безпечні межі екосистеми. Розуміючи потенційно катастрофічні наслідки реалізації цієї ідеї, її пропонують доповнити низкою заходів соціальної політики, щоб зробити цей процес плавним і якомога менш болісним [6, р. 912, 913]. Попри певну привабливість окремих пропозицій, наприклад стосовно створення робочих місць із нижчою економічною продуктивністю, але вищою соціальною цінністю, результатом таких заходів автоматично стає різке збільшення масштабів перерозподілу доходів та ролі держави на фоні поступового зниження доходів громадян...

Водночас науковці висловлюють чимало слухних ідей, які пов'язано з підвищенням ефективності використання ресурсів. Для більшості важливих показників суспільного добробуту внесок кожної додаткової одиниці ресурсів у кінцевий результат перманентно зменшується, так що обсяги використання їх у багатьох заможних країнах можна суттєво знизити без жодного впливу на добробут громадян, що сприятиме і більш справедливому розподілу ресурсів між країнами [7]. Підвищення ефективності фізичних та соціальних систем забезпечення передбачає перехід до відновлюваних джерел енергії, виробництво товарів із тривалішим терміном служби, зменшення непотрібних відходів, розширення використання продуктів рослинництва, інвестування в нові технології, зниження нерівності доходів і рівня корупції, посилення соціальної підтримки тощо. Загалом рух у напрямку досягнення безпечного та справедливого життєвого простору для всіх потребує поєднання ефективнішого використання ресурсів, заміщення галузей та принципу достатності у споживанні [8].

Повернімося тепер до ідеї модифікації індексу людського розвитку і розгляньмо декілька показників стану навколишнього середовища, які сьогодні найчастіше використовують у подібних випадках. Упродовж тривалого часу достатньо ефективним індикатором впливу економічної діяльності людини на довкілля, для якого доступні часові ряди даних відносно непоганої якості, були обсяги викидів вуглекислого газу на особу [11]. Згодом було розроблено новий клас показників – «сліди» (*footprints*), які стосуються різних потоків біофізичних ресурсів. Індикатори цього класу пов'язують конкретні види

антропогенного тиску на довкілля (викиди вуглекислого газу, видобуток корисних копалин, вичерпання ресурсів прісної води тощо) зі споживанням товарів і послуг, покладаючи відповідальність на кінцевих споживачів і враховуючи, таким чином, міжнародні виробничі ланцюжки [7].

Одним із популярних показників цього виду сьогодні є екологічний слід (*ecological footprint*), який поряд із викидами CO_2 враховує біоресурси орних земель, пасовищ, лісів та рибальських угідь [9; 13]. Основним елементом екологічного сліду все ж є викиди вуглекислого газу: коефіцієнт кореляції між значенням обсягу викидів CO_2 на особу та значенням екологічного сліду становить 0,85 [11, р. 5]. Серйозним недоліком цього показника називають той факт, що він враховує використання згаданих біоресурсів передовсім з огляду на спроможність різних екосистем абсорбувати вуглекислий газ. Як наслідок, якщо викиди CO_2 буде зведено до нуля, екологічний слід не зауважить жодних ознак екологічної кризи, навіть якщо наземні й морські екосистеми продовжуватимуть швидко руйнуватися, принаймні поки їхня здатність абсорбувати вуглекислий газ перевищуватиме його викиди [13, р. 2].

Ще один показник – матеріальний слід (*material footprint*) – відображає загальний обсяг сировини, видобутої з наземної та морської екосистем для задоволення потреб кінцевого споживання. Хоча матеріальний слід не вимірює безпосередньо екологічні впливи людської діяльності, його використання в ролі такого індикатора має вагоме підґрунтя: на агрегованому рівні кореляція між кількістю сировини, використаної у процесі виробництва, та екологічним впливом становить 0,73 [13, р. 2].

Модифікація індексу людського розвитку з урахуванням стану довкілля і прагнення до забезпечення сталого розвитку має брати до уваги низку принципів міркувань [11; 13]:

– сталий розвиток є концепцією, орієнтованою в майбутнє, і передбачає розширення можливостей вибору для людей. Як наслідок, окрім неприпустимості будь-яких форм дискримінації за статтю, кольором шкіри чи соціальним походженням, треба забезпечити і відсутність дискримінації стосовно майбутніх поколінь. Усі наші дії сьогодні мають розглядатись і в контексті їхнього впливу на можливості вибору для прийдешніх поколінь. Тому прогрес у показниках людського розвитку, досягнутий за погіршення стану довкілля (тобто коштом майбутніх поколінь), має оцінюватися нижче, ніж аналогічний прогрес в умовах збереженого довкілля;

– важливо чітко розрізнати локальний, національний та глобальний виміри показників, що претендують на опис концепції сталого розвитку. З одного боку, навіть за прийнятної ситуації в країні загалом, великі групи населення можуть опинитися в критичній ситуації, якщо їхня локальна база ресурсів

деградує (погіршення якості земель, вичерпання запасів прісної води тощо). З іншого – негативний вплив окремої країни на глобальну ситуацію можна достатньо точно оцінити тільки в тому разі, якщо врахувати всі екстерналії від її дій;

– важливо розрізнити слабку (*weak sustainability*) та сильну (*strong sustainability*) версії сталого розвитку. Перша з них дозволяє вибір між розвитком та екологією: високі результати економічних показників компенсують погіршення екологічної ситуації, і навпаки. Друга не допускає взаємозамінності природного капіталу з іншими його видами і в умовах згаданого раніше порушення більшості планетарних меж має очевидний пріоритет.

Розгляньмо далі детальніше два особливо цікавих, на нашу думку, варіанти модифікації індексу людського розвитку, які дають загальне уявлення про основні напрями роботи в цій царині. У 2012 р. Х. Пінеда (J. Pineda) запропонував оригінальну версію ІЛР, скоригованого на сталий розвиток (*SHDI, sustainability adjusted HDI*), що передбачає покарання (тобто зниження значення ІЛР) країн, які надмірно використовують ресурси довкілля [11].

Х. Пінеда виходить із того, що будь-які успішні заходи політики мають ґрунтуватися на засадах соціальної справедливості. З-поміж набору альтернативних критеріїв справедливості цей автор обирає рівне право кожного індивіда на використання природного капіталу планети за наявних обмежень (у формі згаданих раніше планетарних меж). На практиці це означає порівняння показників використання довкілля на особу в кожній країні з розрахованими пороговими значеннями або ж із максимальними справедливими частками згідно з планетарними межами. Також міркування справедливості диктують підвищення відповідальності держав за надмірне використання природних багатств зі збільшенням відносних розмірів країни (з огляду на чисельність населення). У такий спосіб вдається досягнути балансу між правами індивідів і відповідальністю країн за стан довкілля [11, р. 13, 14].

Якщо населення країни використовує більшу кількість природних ресурсів, ніж припадає на її справедливу частку, показник ІЛР коригується на так звану функцію втрат (*loss function*), яка відображає потенційний негативний вплив поточних дій громадян цієї країни на можливості, доступні майбутнім поколінням у глобальному масштабі¹. За інших однакових умов, показник людського розвитку країни, яка використовує природний капітал у межах своєї справедливої частки, цінується вище.

¹ З огляду на наявність часових рядів даних, під час розрахунку функції втрат у роботі [11] використовувались лише дані стосовно викидів вуглекислого газу.

Х. Пінеда розрахував модифікований ІЛР станом на 2008 р. для 185 країн, 165 з яких перевищили порогове значення обсягу викидів вуглекислого газу на особу. Попри дуже щільну кореляцію модифікованого показника з ІЛР (коефіцієнт кореляції становив 0,99) місце частини країн у рейтингу відчутно змінилося. Найбільших втрат через надмірне використання природних ресурсів зазнали США («штраф» сягнув 27,2 % від некоригованого ІЛР) та Китай (23,9 %), далі йдуть росія (7,3 %), Японія (4,7 %) та Німеччина (3,1 %). Як наслідок, за модифікованим показником США перемістилися на 106-те місце в рейтингу (проти четвертого за ІЛР), Китай – на 137-ме (проти 100-го), росія – на 87-ме (проти 65-го), Японія – на 25-те (проти 11-го) і Німеччина – на 18-те (проти 8-го). Для України згаданий «штраф» становив 1,1 %, що означало зниження в рейтингу на 4 місця – з 75-го на 79-те [11, р. 16, 17].

Зовсім нещодавно Дж. Хікель (J. Nickel) запропонував ще одну цікаву модифікацію ІЛР у межах сильної версії сталого розвитку [13]. Цей автор прагнув якомога повніше оцінити шкоду, якої завдає довкіллю людська діяльність, і використав для цього два показники – викиди вуглекислого газу та матеріальний слід. Обидва індикатори розраховано в термінах кінцевого споживання, що дає змогу врахувати факт перенесення багатьох шкідливих виробництв із країн з розвинутою економікою за кордон, тобто фактичну «передачу на аутсорсинг» свого екологічного впливу.

Друге завдання, яке поставив перед собою Дж. Хікель, полягало в тому, щоб розірвати зв'язок між необхідністю високих доходів (а отже, спричиненням значної шкоди довкіллю) та досягненням вершин рейтингу за ІЛР. Інакше кажучи, треба відповісти на запитання, наскільки обов'язковою умовою для ефективного розвитку людини та суспільства є високий рівень доходів. Як свідчить проведений цим автором аналіз, можна навести достатньо численні приклади, коли країни з відносно низькими доходами мають вагомі успіхи у сферах освіти та охорони здоров'я, порівняно з результатами країн, чий доходи вищі у 2–4 рази. До того ж цих високих показників важливих компонент людського розвитку досягнуто в межах (чи за відносно незначного їх порушення) збереженого довкілля! Оскільки досвід таких країн мав би слугувати зразком до наслідування для інших країн з низькими доходами, неправильно, що чинний показник ІЛР карає їх (низьким місцем у рейтингу) за недостатньо високі доходи [13, р. 5].

Задля вирішення цієї проблеми Хікель пропонує запровадити порогове значення доходу (20 тис. дол. США за паритетом купівельної спроможності), перевищення якого не є соціально необхідним¹⁵. Збільшення доходу понад

¹ Інший (радикальний) варіант вирішення проблеми – узагалі відмовитися від використання показника доходу. Такий крок використовують під час побудови низки суб'єктивних показників на кшталт індек-

це значення не додає нічого до рейтингу; як наслідок, країни не змушені прагнути до екологічно руйнівних темпів економічного зростання, щоб покращити свої показники людського розвитку.

Отже, запропонований Дж. Хікелем індекс сталого розвитку (*Sustainable Development Index, SDI*) розраховують як відношення двох показників: модифікованого (запровадженням порогового значення доходу) індексу людського розвитку та індексу екологічного впливу, який враховує середнє перевищення викидів вуглекислого газу та величини матеріального сліду над відповідними значеннями планетарних меж на одну особу для конкретної країни [13, р. 6]. Згідно з представленими автором даними для 163 країн станом на 2015 р., десятку лідерів за цим показником сформува­ли: Куба, Коста-Ріка, Шрі-Ланка, Албанія, Панама, Алжир, Грузія, Вірменія, Азербайджан та Перу. Очевидно, що «покарання» за надмірну експлуатацію природних багатств у межах такого підходу є дуже жорстким: до прикладу, Франція, Китай, Велика Британія, Норвегія та США займають, відповідно, місця 95-те, 100-те, 131-ше, 157-ме та 159-те.

Підсумовуючи наш аналіз модифікацій ІЛР, варто зазначити, що вони значно ефективніше описують майбутні орієнтири розвитку в умовах глобальних екологічних викликів. Для просування в рейтингу за ІЛР країні потрібне перманентне зростання ВВП (без огляду на негативні екстерналії стосовно довкілля) та інвестиції в освіту й охорону здоров'я. Для модифікованих показників, які враховують екологічні впливи, ситуація принципово інша. Країни з низькими доходами можуть наслідувати приклади таких країн, як Коста-Ріка чи Шрі-Ланка, досягаючи вагомих соціальних показників за прийнятних рівнів шкоди довкіллю. Натомість країни з високими доходами, щоб підвищуватися в рейтингу, мають знижувати масштаби негативного впливу на довкілля, що, як зазначалося раніше, є неймовірно складною проблемою¹⁶.

На завершення варто згадати і про значно ширший вимір розглянутої проблеми. Йдеться про адекватний кількісний опис цілей сталого розвитку ООН,

сів щастя, задоволення життям, добробуту тощо. Водночас він означає відхід від об'єктивного підходу, притаманного розрахунку ІЛР. До того ж дохід впливає на розвиток людини не лише через показники освіти та очікуваної тривалості життя, але й через розширення вибору, доступу до нових можливостей, підвищення безпеки тощо. Ці моменти врахували науковці, які свого часу обрали дохід ключовою компонентною ІЛР [13, р. 5].

¹ Опрацюовуючи літературу, присвячену проблематиці взаємозв'язків між економічним зростанням та станом довкілля, важко позбутися враження, що більшість науковців усе ж сприймають її в контексті відомих зі вступного курсу економіки понять позитивної та нормативної економіки. Доволі логічно пояснити таке ставлення можна за допомогою концепції мисленої бухгалтерії. Ідею та аргументацію щодо необхідності певних (і достатньо значних) самообмежень, як на індивідуальному, так і на глобальному рівні, задля гармонізації розвитку в межах планети, наш мозок вочевидь автоматично відносить на мислений рахунок з назвою «нормативна економіка», заспокоюючи себе тим, що в реальному житті ми маємо справу з «позитивною економікою», яка працює зовсім інакше. Тим більшим стане розчарування того покоління, на долю якого припадуть такі незворотні і, дуже ймовірно, катастрофічні зміни навколишнього середовища, не помітити яких не вдасться вже нікому.

затверджених 2015 р. (див., напр.: [25]). Сімнадцять цілей містять 169 завдань, які описують за допомогою 232 індикаторів, що охоплюють економічні, соціальні, інституційні та екологічні аспекти. Процес формування оптимального набору індикаторів триває і стикається з низкою серйозних проблем (див., напр.: [15–17]).

Передовсім більшість цілей сталого розвитку не є цілями у звичному розумінні, а відображають, радше, загальні, часто комплексні, прагнення, які залишають значний простір для інтерпретацій і містять всі нерозв'язані проблеми з фази переговорів [15, р. 369]. Частина цілей мають настільки розпливчастий характер, що взагалі не підлягають кількісному вимірюванню. Інша частина сформульована надто комплексно й об'єднує декілька складників, які в принципі неможливо виміряти єдиним показником. Оскільки всі питання, пов'язані з вимірюванням цілей та завдань сталого розвитку, було делеговано статистикам, фактично вони, врешті-решт, визначають, що ж означає кожне з цих завдань. Більше того, саме вибір відповідних індикаторів і аналіз їхньої динаміки визначатимуть значною мірою успіх чи поразку в досягненні цілей сталого розвитку [15, р. 369].

З огляду на сказане, питання пошуку ефективних індикаторів для завдань сталого розвитку і визначення їхньої оптимальної кількості набуває вирішального значення. Процес вибору індикаторів завжди, більшою чи меншою мірою, враховує політичні міркування. «Чіткого поділу між наукою і заходами політики на практиці немає. Натомість існує розмита межа між виробництвом і використанням наукових знань. Індикатори відіграють при цьому критично важливу роль, слугуючи межовими об'єктами, які постійно переміщуються між цими двома галузями» [17, р. 63]. Крім того, попри сприйняття індикаторів цілей сталого розвитку як об'єктивних і безпосередніх метрик вони, насправді, мають ціннісне навантаження, і на рішення щодо них впливають політики, лобісти та засоби масової інформації [16, р. 146].

Початкові побажання політиків стосувалися використання одного індикатора для опису кожного зі 169 завдань [15, р. 364]. Сьогодні на одне завдання пересічно припадає 1,5 індикатора, а прогрес у досягненні 105 завдань (тобто 62 % з них) вимірюють за допомогою єдиного показника [17, р. 64]. Багато фахівців вважають, що для адекватного опису такої кількості завдань набір індикаторів треба збільшити до 500–650 (див., напр.: [15; 17]). На користь такого підходу наводять достатньо вагомі аргументи.

Насамперед індикатори цілей сталого розвитку не є просто пасивними інструментами, вони водночас і визначають розвиток через вимірювані величини, і впливають на нього. Тому використання єдиного показника для вимірювання багатогранних явищ містить серйозну небезпеку: дуже ймовірно,

що ті складові завдання, які не матимуть кількісної оцінки, ігноруватимуться під час формулювання конкретних заходів політики. Інакше кажучи, подібна ситуація стимулює стратегічну поведінку органів влади чи організаційних структур і веде до зосередження уваги на досягненні бажаних значень конкретних показників, а не суспільного прогресу у відповідному напрямку (тобто світ ставатиме кращим лише «на папері», але не в реальному житті). Запобігти цьому можна, створивши ефективний баланс між кількістю та різноманітністю використовуваних індикаторів [17, р. 63]. Ще одна небезпека пов'язана з використанням лише кількісних показників, які обирають зазвичай з огляду на наявність і доступність даних: це може призвести до гальмування суспільних трансформацій, відволікаючи ресурси від збору нових даних, справді необхідних для опису та аналізу суспільних змін [17, р. 64].

Також є й переконливі аргументи на користь протилежної точки зору. В одному з нещодавніх досліджень було проаналізовано залежність індексу задоволення життям (як показника загального добробуту) від 232 офіційних індикаторів цілей сталого розвитку. Згідно з отриманими результатами, 84 % поведінки цього індексу можна пояснити в межах регресійної моделі, яка містить усього вісім зі згаданих показників [16]. Відповідно, автори дослідження роблять висновок, що більшість використовуваних індикаторів не є необхідними і, як видається, перебувають у списку тільки тому, що їх можна виміряти [16, р. 146].

Крім згаданих вище, системну роботу у сфері кількісного вимірювання сталого розвитку ускладнюють інші проблеми, зокрема: відсутність чітких визначень багатьох понять і неузгоджене використання термінології; нерелевантність частини індикаторів для різних груп країн; відмінності між національною та міжнародною статистикою; труднощі з коректним урахуванням факту переходу країн з однієї групи в іншу; висока вартість збору даних тощо [15]. Загалом фахівцям доведеться докласти ще чимало зусиль, щоб знайти ефективні відповіді на всі згадані та багато інших питань.

Висновки. Загострення екологічних проблем у більшості регіонів світу спонукало науковців активізувати пошуки підходів до гармонізації відносин людини і довкілля. Вагомим кроком уперед стало формулювання концепцій планетарних меж та безпечного і справедливого життєвого простору для людства, які сформували надійне підґрунтя для лавиноподібного зростання новітніх досліджень у цій сфері.

Упродовж декількох десятиліть ІЛР, який враховує очікувану тривалість життя при народженні, рівень освіти і валовий національний дохід у розрахунку на особу, залишався ключовим орієнтиром для оцінки результативності заходів політики, спрямованих на забезпечення гармонійного розвитку

людини. З огляду на різке погіршення стану довкілля в останні роки запропоновано низку модифікацій цього індексу, які намагаються врахувати шкоду, завдану людьми навколишньому середовищу. У межах цих підходів ІЛР коригують з урахуванням обсягів викидів вуглекислого газу та відносно нового класу показників – “слідів”, які пов’язують конкретні види антропогенного тиску на довкілля з кінцевим споживанням товарів і послуг.

Глобальний вимір досліджуваної проблеми виявляється в потребі забезпечити належний кількісний опис цілей сталого розвитку. Попри те, що згадані цілі ухвалено на період 2015–2030 рр., формування цілісної системи показників, які б ефективно відображали прогрес у напрямку досягнення 17 цілей та 169 відповідних їм завдань, потребуватиме ще безпрецедентних зусиль.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Eisner R. Extended Accounts for National Income and Product. *Journal of Economic Literature*. 1988. Vol. 26, No. 4. P. 1611–1684.
2. Nature’s Numbers : Expanding the National Economic Accounts to Include the Environment / National Research Council. Washington, DC : The National Academies Press, 1999. 262 p. DOI: <https://doi.org/10.17226/6374>.
3. Human Development Report 1990 : Concept and Measurement of Human Development / United Nations Development Programme. New York ; Oxford : Oxford University Press, 1990. x, 189 p. URL: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdr1990encompletenostats.pdf> (дата звернення: 11.01.2024).
4. A safe operating space for humanity / J. Rockström, W. Steffen, K. Noone et al. *Nature*. 2009. Vol. 461, No. 7262. P. 472–475. DOI: <https://doi.org/10.1038/461472a>.
5. Raworth K. Doughnut Economics : Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist. Vermont : Chelsea Green Publishing, 2017. 320 p.
6. Van den Bergh J. C. J. M., Kallis G. Growth, A-Growth or Degrowth to Stay within Planetary Boundaries? *Journal of Economic Issues*. 2012. Vol. 46, No. 4. P. 909–920. DOI: <https://doi.org/10.2753/JEI0021-3624460404>.
7. O’Neill D. W., Fanning A. L., Lamb W. F., Steinberger J. K. A good life for all within planetary boundaries. *Nature Sustainability*. 2018. Vol. 1. P. 88–95. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41893-018-0021-4>.
8. Cibulka S., Giljum S. Towards a Comprehensive Framework of the Relationships between Resource Footprints, Quality of Life, and Economic Development. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, No. 11. Article 4734. 17 p. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12114734>.
9. Nathaniel S. P. Ecological footprint and human wellbeing nexus: accounting for broad-based financial development, globalization, and natural resources in the Next-11 countries. *Future Business Journal*. 2021. Vol. 7, No. 1. Article 24. 18 p. DOI: <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00071-y>.

10. Safe and just Earth system boundaries / J. Rockstrom, J. Gupta, D. Qin et al. *Nature*. 2023. Vol. 619. P. 102–111. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41586-023-06083-8>. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41586-023-06083-8>.
11. Pineda J. Sustainability and human development: a proposal for a sustainability adjusted HDI (SHDI). 2012. 36 p. (MPRA Paper No. 42636). URL: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/42636/> (дата звернення: 27.01.2024).
12. Biggeri M., Mauro V. Towards a more ‘Sustainable’ Human Development Index: Integrating the environment and freedom. *Ecological Indicators*. 2018. Vol. 91. P. 220–231. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2018.03.045>.
13. Hickel J. The sustainable development index: Measuring the ecological efficiency of human development in the Anthropocene. *Ecological Economics*. 2020. Vol. 167. Article 106331. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2019.05.011>.
14. Hak T., Janouskova S., Moldan B. Sustainable Development Goals: A need for relevant indicators. *Ecological Indicators*. 2016. Vol. 60. P. 565–573. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2015.08.003>.
15. MacFeely S. Measuring the Sustainable Development Goal Indicators: An Unprecedented Statistical Challenge. *Journal of Official Statistics*. 2020. Vol. 36, Issue 2. P. 361–378. DOI: <https://doi.org/10.2478/JOS-2020-0019>.
16. Kubiszewski I., Mulder K., Jarvis D., Costanza R. Toward better measurement of sustainable development and wellbeing: A small number of SDG indicators reliably predict life satisfaction. *Sustainable Development*. 2022. Vol. 30, Issue 1. P. 139–148. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.2234>.
17. Kim R. E. Augment the SDG Indicator Framework. *Environmental Science and Policy*. 2023. Vol. 142. P. 62–67. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2023.02.004>.
18. Kennedy R. F. Remarks at the University of Kansas, March 18, 1968. URL: <https://www.jfklibrary.org/learn/about-jfk/the-kennedy-family/robert-f-kennedy/robert-f-kennedy-speeches/remarks-at-the-university-of-kansas-march-18-1968> (дата звернення: 27.01.2024).
19. Kornbluth J. Robert Kennedy on the GNP: We Don’t Measure What Really Matters. URL: https://www.huffpost.com/entry/robert-kennedy-on-the-gnp_b_1539138 (дата звернення: 27.01.2024).
20. McConnell C. R., Brue S. L., Flynn S. M. *Economics. Principles, Problems, and Policies*. 18th ed. New York, NY : McGraw-Hill / Irwin, 2009. 785 p.
21. Mankiw N. G. *Principles of Economics*. 6th ed. South-Western, 2012. 848 p.
22. DataBank. Adjusted Net Savings. *The World Bank*. URL: <https://databank.worldbank.org/source/adjusted-net-savings> (дата звернення: 11.01.2024).
23. Stiglitz J. E. GDP Fetishism. *Project Syndicate*. September 7, 2009. URL: <https://www.project-syndicate.org/commentary/gdp-fetishism> (дата звернення: 11.01.2024).
24. Human Development Report 2010 : The Real Wealth of Nations: Pathways to Human Development / United Nations Development Programme. Basingstoke, Hampshire : Palgrave Macmillan, 2010. xii, 227, [2] p. URL: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/human-development-report-2010-complete-english.human-development-report-2010-complete-english> (дата звернення: 11.01.2024).
25. The 17 Goals. *United Nations*. URL: <https://sdgs.un.org/goals> (дата звернення: 11.01.2024).

REFERENCES

1. Eisner, R. (1988). Extended accounts for national income and product. *Journal of Economic Literature*, 26(4), 1611–1684.
2. National Research Council (1999). *Nature's numbers: Expanding the national economic accounts to include the environment*. The National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/6374>
3. United Nations Development Programme. (1990). *Human development report 1990: Concept and measurement of human development*. <https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdr1990encompletenostats.pdf>
4. Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin III, F. S., Lambin, E. F., Lenton, T. M., Scheffer, M., Folke, C., Schellnhuber, H. J., Nykvist, B., de Wit, C. A., Hughes, T., van der Leeuw, S., Rodhe, H., Sörlin, S., Snyder, P. K., Costanza, R., Svedin, U. ... Foley, J. A. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461(24), 472–475. <https://doi.org/10.1038/461472a>
5. Raworth, K. (2017). *Doughnut economics: Seven ways to think like a 21st-century economist*. Chelsea Green Publishing.
6. Van den Bergh, J. C. J. M., & Kallis, G. (2012). Growth, a-growth, or degrowth to stay within planetary boundaries? *Journal of Economic Issues*, 46(4), 909–920. <https://doi.org/10.2753/JEI0021-3624460404>
7. O'Neill, D. W., Fanning, A. L., Lamb, W. F., & Steinberger, J. K. (2018). A good life for all within planetary boundaries. *Nature Sustainability*, 1, 88–95. <https://doi.org/10.1038/s41893-018-0021-4>
8. Cibulka, S., & Giljum, S. (2020). Towards a comprehensive framework of the relationships between resource footprints, quality of life, and economic development. *Sustainability*, 12, Article 4734. <https://doi.org/10.3390/su12114734>
9. Nathaniel, S. P. (2021). Ecological footprint and human wellbeing nexus: Accounting for broad-based financial development, globalization, and natural resources in the next-11 countries. *Future Business Journal*, 7(1), Article 24. <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00071-y>
10. Rockstrom, J., Gupta, J., Qin, D., Lade, S. J., Abrams, J. F., Andersen, L. S., Armstrong McKay, D. I., Bai, X., Bala, G., Bunn, S. E., Ciobanu, D., DeClerck, F., Ebi, K., Gifford, L., Gordon, C., Hasan, S., Kanie, N., Lenton, T. M., Loriani, S., ... Zhang, X. (2023). Safe and just Earth system boundaries. *Nature*, 619, 102–111. <https://doi.org/10.1038/s41586-023-06083-8>
11. Pineda, J. (2012, June 19). *Sustainability and human development: A proposal for a sustainability adjusted HDI (SHDI)*. MPRA. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/42636/>
12. Biggeri, M., & Mauro, V. (2018). Towards a more 'sustainable' Human Development Index: Integrating the environment and freedom. *Ecological Indicators*, 91, 220–231. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2018.03.045>
13. Hickel, J. (2020). The Sustainable Development Index: Measuring the ecological efficiency of human development in the Anthropocene. *Ecological Economics*, 167, Article 106331. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2019.05.011>
14. Hak, T., Janouskova, S., & Moldan, B. (2016). Sustainable development goals: A need for relevant indicators. *Ecological Indicators*, 60, 565–573. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2015.08.003>

15. MacFeely, S. (2020). Measuring the sustainable development goal indicators: An unprecedented statistical challenge. *Journal of Official Statistics*, 36(2), 361–378. <https://doi.org/10.2478/JOS-2020-0019>
16. Kubiszewski, I., Mulder, K., Jarvis, D., & Costanza, R. (2022). Toward better measurement of sustainable development and wellbeing: A small number of SDG indicators reliably predict life satisfaction. *Sustainable Development*, 30(1), 139–148. <https://doi.org/10.1002/sd.2234>
17. Kim, R. E. (2023). Augment the SDG indicator framework. *Environmental Science and Policy*, 142, 62–67. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2023.02.004>
18. Kennedy, R. F. (1968). *Remarks at the University of Kansas, March 18, 1968*. <https://www.jfklibrary.org/learn/about-jfk/the-kennedy-family/robert-f-kennedy/robert-f-kennedy-speeches/remarks-at-the-university-of-kansas-march-18-1968>
19. Kornbluth J. *Robert Kennedy on the GNP: We don't measure what really matters*. https://www.huffpost.com/entry/robert-kennedy-on-the-gnp_b_1539138
20. McConnell, C. R., Brue, S. L., & Flynn, S. M. (2009). *Economics. Principles, problems, and policies* (18th ed.). McGraw-Hill / Irwin.
21. Mankiw, N. G. (2012). *Principles of economics* (6th ed.). South-Western.
22. The World Bank. (n. d.). *DataBank. Adjusted national savings*. <https://databank.worldbank.org/source/adjusted-net-savings>
23. Stiglitz, J. E. (2009, September 7). *GDP fetishism*. Project Syndicate. <https://www.project-syndicate.org/commentary/gdp-fetishism>
24. United Nations Development Programme. (2010). *Human Development Report 2010: The Real Wealth of Nations: Pathways to Human Development*. Palgrave Macmillan. <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2010>
25. United Nations. (n. d.). *The 17 goals*. <https://sdgs.un.org/goals>

Стаття надійшла до редакції 02.02.2024

Стаття пройшла рецензування 12.03.2024

Стаття рекомендована до опублікування 28.03.2024

O. Z. VATAMANIUK

Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of Economics Department, Ivan Franko National University of Lviv, Ukraine, Lviv

CURRENT PROBLEMS OF QUANTITATIVE DESCRIPTION OF THE ECONOMIC AND ENVIRONMENTAL FACTORS' INTERACTION

Problem setting. The fundamental issue of human civilization development today concerns the proper balance between the growth of people's well-being and the environment's protection. The necessary precondition of the correct answer to this problem is the availability of relevant indicators that can successfully describe the economic and ecological processes and phenomena and their interactions.

Recent research and publications analysis. Current research focuses on the conditions of harmonious development within planetary boundaries, including some sustainability metrics as an additional component of the Human Development Index and forming a complete indicators toolbox for efficient descriptions of sustainable development goals and targets.

Paper objective. The article aims to consider some fundamental problems of quantitative description of economic and environmental factors interaction in modern economics.

Paper main body. Several recent advances determined the current research on balanced human development within a preserved environment. The planetary boundaries framework identified quantitative thresholds for eight among nine critical Earth-system processes, seven of which are assessed to be transgressed as of now. This approach is complemented logically by K. Raworth's concept of a safe and just space for humanity, adding a social dimension. Finally, the progress in calculating different footprint indicators contributed to the quantitative analysis of the ecological impacts of economic activities.

The Human Development Index has been widely used instead of GDP for decades as a more human-centered concept. Still, this indicator is heavily criticized because of the tight coupling between the high HDI position and income growth accompanied by more adverse ecological impacts. Under these circumstances, HDI promoted the development model that led the planet to inevitable catastrophe.

Therefore, much effort was put into numerous modifications of the Human Development Index, which try to consider the damages caused by humans to the environment. Within these approaches, the HDI is adjusted considering the volumes of carbon dioxide emissions and a relatively new class of indicators – “footprints,” which link specific types of anthropogenic pressure on the environment with the final consumption of goods and services. According to new ratings, countries with modest levels of income (resulting in acceptable ecological impacts) and relatively high social indicators became leaders, while advanced economies substantially dropped.

The global dimension of the problem considered is revealed in the need to provide a proper quantitative description of the sustainable development goals. Even though the goals mentioned were adopted for 2015–2030, forming a coherent system of relevant indicators that effectively reflects progress toward achieving 17 goals and 169 corresponding tasks will require unprecedented efforts.

Conclusions of the research. The aggravation of ecological problems in most regions prompted scientists to intensify the search for ways to harmonize human-environment relations. According to recent trends, the Human Development Index is adjusted considering the volumes of CO_2 emissions and different “footprints,” which link specific types of anthropogenic pressure on the environment with the final consumption. The global dimension of the problem concerns the formation of a coherent system of indicators that would efficiently trace the progress toward achieving sustainable development goals.

Short abstract for an article

Abstract. The paper focuses on a quantitative description of the interaction of economic and ecological factors. Modern approaches to Human Development Index modification using CO_2 emissions and material footprint data are considered. It is shown that the global dimension of this problem concerns the formation of a coherent system of indicators that would efficiently trace the progress toward achieving sustainable development goals.

Key words: economic growth, environment, planetary boundaries, Human Development Index, CO_2 emissions, material footprint, SDG indicators.

Article details:

Received: 02 February 2024

Revised: 12 March 2024

Accepted: 28 March 2024

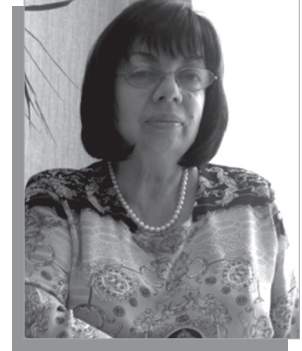
Рекомендоване цитування: Ватаманюк О. З. Актуальні проблеми кількісного опису взаємодії економічних та екологічних чинників. *Економічна теорія та право*. 2024. № 1 (56). С. 4–24. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-56-1-4>.

Suggested citation: Vatamaniuk, O. Z. (2024). Aktualni problemy kilkisnoho opysu vzaiemodii ekonomichnykh ta ekolohichnykh chynnykiv [Current problems of quantitative description of the economic and environmental factors' interaction]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 1(56), 4–24. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-56-1-4> [in Ukrainian].

DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-56-1-25>
УДК 332.012.2

О. С. МАРЧЕНКО

докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри фінансового права
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків
e-mail: o.s.marchenko@nlu.edu.ua
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4761-9620>
Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56835379300>



ПОТЕНЦІАЛ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ: ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА ПОЛІСТРУКТУРНІСТЬ¹

У статті обґрунтовано наукову доцільність і практичне значення визначення потенціалу соціальної відповідальності бізнесу як спеціального об'єкта економічного аналізу. Розкрито основні характеристики потенціалу соціальної відповідальності бізнесу, його структуру, що включає ресурсний і функціональний потенціали, поліструктурність. Охарактеризовано соціальний та екологічний потенціали як функціональні складники потенціалу соціальної відповідальності бізнесу.

Ключові слова: соціальна відповідальність бізнесу, соціально відповідальний бізнес, соціально відповідальна поведінка, бізнес-потенціал, потенціал соціальної відповідальності, соціальний та екологічний потенціали, поліструктурність потенціалу соціальної відповідальності бізнесу.

JEL Classification: L21, L26, M 14, M21.

Постановка проблеми. У сучасний період дослідження потенціалу соціально відповідального бізнесу як фактору сталого суспільного розвитку актуалізуються, що обумовлено такими взаємопов'язаними причинами:

¹ Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (номер державної реєстрації 0111u000961).

© Марченко О. С., 2024. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

по-перше, у глобальному аспекті відбувається формування нового бізнес-середовища (нова глобалізація, цифрова економіка, економіка шерингу тощо), вимоги, виклики та загрози якого є факторами трансформацій форм, процесів та екосистем бізнесу, у тому числі моделей його соціально відповідальної поведінки;

по-друге, на національному рівні соціальна відповідальність українського бізнесу в умовах війни та формування воєнної економіки набула нового змісту та нових форм [1];

по-третє, на мікроекономічному рівні соціальна спрямованість бізнесу характеризується новими напрямками, методами та заходами.

Сучасні трансформації соціальної відповідальності бізнесу зумовлюють необхідність удосконалення та оптимізації його потенціалу, що потребує системного наукового аналізу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідники теоретико-прикладних аспектів формування та реалізації бізнес-потенціалу суб'єктів господарювання, як правило, зосереджуються на розкритті його загальних характеристик як цілісної системи, структури, методів оцінювання, оптимізації [2; 3]. Певний розвиток притаманний дослідженням таких складників бізнес-потенціалу, як соціальний та екологічний потенціали [4; 5], але, по-перше, не отримали належного рівня розкриття їхній взаємозв'язок і роль їх у забезпеченні сталого розвитку бізнесу, який характеризується єдністю його економічних, соціальних та екологічних факторів та результатів. По-друге, бізнес-потенціал у цілому та його складники, зокрема соціальний та екологічний потенціали, не аналізуються дослідниками в контексті ресурсного забезпечення соціально відповідального бізнесу. По-третє, потенціал соціальної відповідальності бізнесу не визначено як спеціальний об'єкт економічного аналізу в його теоретичному і прикладному напрямках.

Формулювання цілей. Метою статті є розкриття сутнісних характеристик і поліструктурності потенціалу соціальної відповідальності бізнесу на основі системного та структурно-функціонального підходів.

Виклад основного матеріалу. Дослідження потенціалу соціальної відповідальності бізнесу базується на такому:

– концепції соціальної відповідальності бізнесу [6; 7]. Поняття «соціально відповідальний бізнес» визначає відповідальну поведінку суб'єктів господарської діяльності за вплив їхніх рішень і дій на суспільство, навколишнє природне середовище, яка сприяє сталому розвитку суспільства, зокрема забезпеченню добробуту населення; враховує очікування суб'єктів господарської діяльності та суспільства; відповідає законодавству і міжнародним нормам поведінки; інтегрована в діяльність суб'єкта господарської діяльності [8].

Важливо підкреслити, що аналізується потенціал соціальної відповідальності бізнесу, а не корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), незважаючи на їхні загальні риси та принципи. Це зумовлено тим, що КСВ, як концепція соціальної відповідальності бізнес-організацій корпоративного типу, не охоплює всіх організаційно-економічних форм господарської діяльності, наприклад унітарні підприємства;

- системному підході до аналізу бізнес-потенціалу як структурованої сукупності ресурсів, можливостей та здатностей підприємства досягати цілей господарської діяльності в умовах мінливого бізнес-середовища [9];

- структурно-функціональному підході до визначення взаємопов'язаних складників бізнес-потенціалу [3; 10; 11] та потенціалу соціальної відповідальності бізнесу.

На рисунку 1 відображено концептуальну модель потенціалу соціальної відповідальності бізнесу, що демонструє алгоритм його дослідження: бізнес-потенціал підприємства, його структура та мобілізаційна і забезпечувальна функції, потенціал соціальної відповідальності підприємства, його складники – ресурсний та функціональний потенціали; соціальний та екологічний потенціали.

Бізнес-потенціал підприємства

Підприємство є цілісною соціально-господарською системою, реалізація функцій якої спирається на його потенціал, структура якого визначається цілями бізнесу та має ресурсні, функціональні, результативні характеристики. За сферами діяльності підприємства його функції можна поєднати в такі групи, як економічні (господарські) та соціально-екологічні функції, здійснення яких забезпечується організаційно-управлінською функцією.

Виходячи з цього, комплексними складниками бізнес-потенціалу підприємства є:

- потенціал здійснення та розвитку господарської діяльності підприємства – це його економічний (господарський) потенціал, що забезпечує здійснення таких функцій бізнесу, як виробнича, збутова, ринкова, фінансово-інвестиційна, інноваційна та ін.;

- потенціал реалізації та розвитку соціальної функції бізнесу – соціальний потенціал;

- потенціал реалізації та розвитку екологічної функції бізнесу – екологічний потенціал;

- організаційно-управлінський потенціал як організаційна спроможність підприємства та ключові компетенції його персоналу щодо управління бізнес-процесами.

Ці складники бізнес-потенціалу підприємства є взаємопов'язаними:

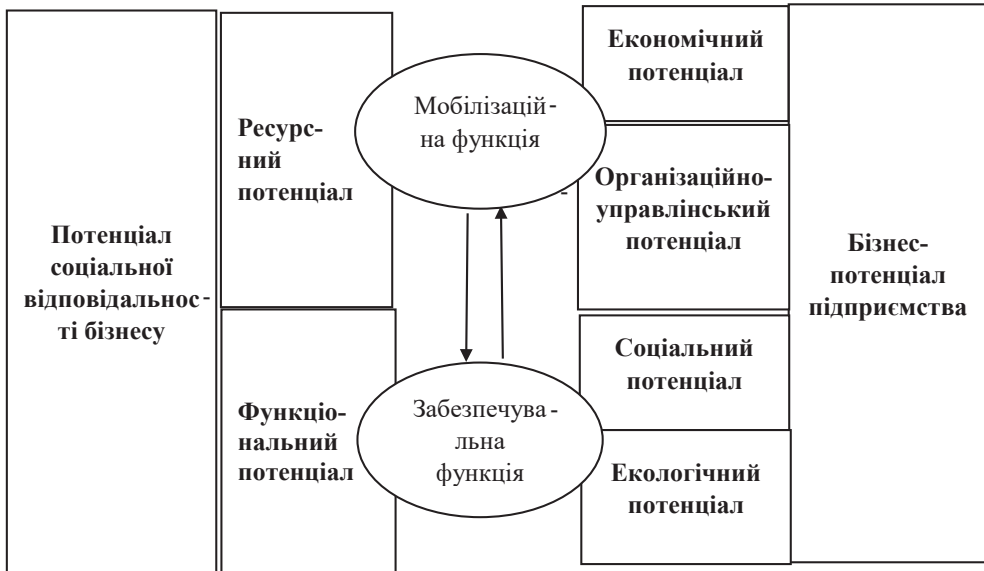


Рис. 1. Концептуальна модель потенціалу соціальної відповідальності бізнесу (розроблено автором)

– економічний потенціал як ресурсна основа досягнення цілей господарської діяльності підприємства визначає можливості реалізації його соціальної та екологічної функцій;

– соціальний та екологічний потенціали є чинниками та мірою господарської та організаційно-управлінської спроможності підприємства забезпечити соціально ефективну реалізацію економічного потенціалу, що безпосередньо залежить від створення гідних умов праці та розвитку персоналу, запровадження та використання екотехнологій, виконання вимог екологічної безпеки виробництва, гармонійних зв'язків із громадськістю, репутації підприємства та ін.;

– організаційно-управлінський потенціал як сукупність ресурсів, процесів, заходів, можливостей ефективного управління господарською діяльністю підприємства є невід'ємним складником бізнес-потенціалу загалом та його складників – економічного, соціального, екологічного потенціалів.

Таким чином, бізнес-потенціал підприємства можна охарактеризувати як інтегративну єдність його економічного, організаційно-управлінського, соціального та екологічного потенціалів. Кожен складник бізнес-потенціалу підприємства має власну структуру, їхні формування та оптимізацію, як і біз-

нес-потенціалу в цілому, спрямовано на забезпечення ресурсної синергії функцій бізнесу.

У контексті ролі взаємопов'язаних складників потенціалу підприємства в забезпеченні його соціально відповідальної поведінки слід підкреслити:

– економічному та організаційно-управлінському потенціалам притаманна мобілізаційна функція, змістом якої є забезпечення соціальної діяльності підприємства необхідними ресурсами – виробничими, ринковими, фінансовими, інтелектуальними, інформаційними, організаційними та ін.;

– соціальному та екологічному потенціалам, які є мірою можливостей реалізації підприємством програм і заходів соціальної спрямованості, притаманна функція забезпечення досягнення цілей його соціальної діяльності шляхом оптимального використання бізнес-потенціалу в цілому.

Потенціал соціальної відповідальності є складником та трансформаційною формою бізнес-потенціалу підприємства.

Потенціал соціальної відповідальності бізнесу

Потенціал соціальної відповідальності бізнесу за ресурсно-функціональним підходом є сукупністю ресурсів, можливостей, здатностей підприємства здійснювати соціальні програми та заходи в поточному та довгостроковому періодах і сприяти досягненню цілей сталого суспільного розвитку.

Потенціал соціальної відповідальності бізнесу, з одного боку, залежить від рівня, масштабу, ефективності реалізації потенціалу підприємства в господарському процесі. Також він є ресурсною базою соціально відповідального використання бізнес-потенціалу підприємства, ведення соціально відповідального бізнесу.

Важливо підкреслити, що залежно від рівня соціальної активності підприємства потенціал соціальної відповідальності бізнесу може мати такі економічні форми (рис. 2):

1) складник бізнес-потенціалу підприємства, що може бути соціально інертним або мати низький, середній та високий рівні соціальної активності. Відповідно до цього, частка потенціалу соціальної відповідальності, інтегрованого в бізнес-потенціал підприємства, буде різною – від мінімальної до значної. Зростання частки потенціалу соціальної відповідальності свідчить про трансформаційні зміни бізнес-потенціалу, зумовлені зростанням соціальної активності підприємства;

2) потенціал соціально відповідального бізнесу, ресурси та функції якого визначаються потребами та вимогами сталого суспільного розвитку. У цьому випадку потенціал соціальної відповідальності є трансформаційною формою бізнес-потенціалу підприємства в цілому.

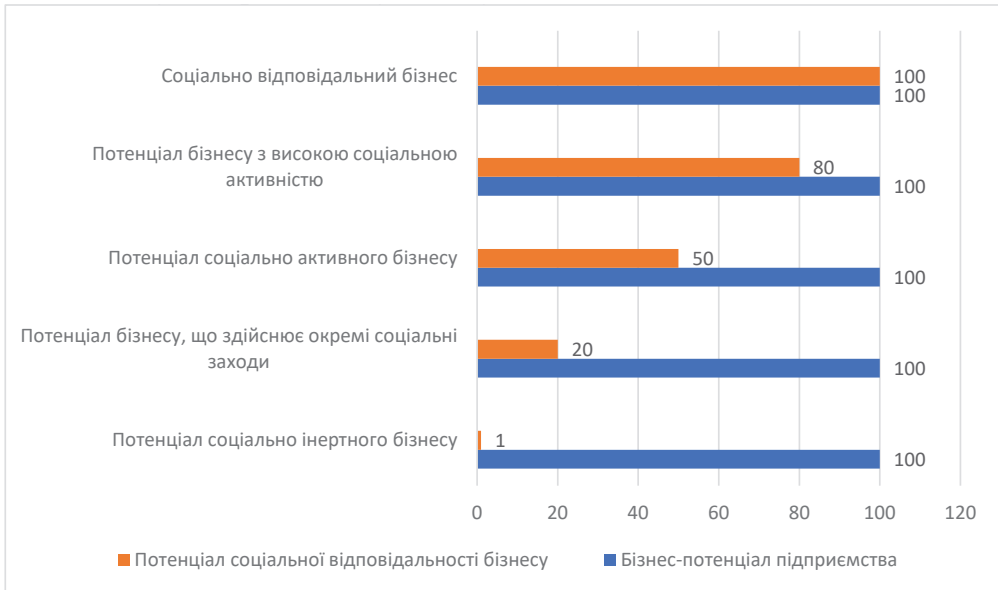


Рис. 2. Форми потенціалу соціальної відповідальності бізнесу за критерієм рівня соціальної активності підприємства (складник бізнес-потенціалу; трансформаційна форма бізнес-потенціалу)

У структурі потенціалу соціальної відповідальності бізнесу слід виокремити такі взаємопов'язані елементи:

1) ресурсний потенціал соціальної відповідальності бізнесу, який формують, по-перше, ресурси, що є складниками економічного потенціалу та використовуються для здійснення соціально-екологічних заходів підприємства – матеріальні, фінансові, інформаційні, інтелектуальні тощо. Від рівня ефективності економічного потенціалу залежать можливості здійснення підприємством програм соціального розвитку внутрішньофірмового, регіонального та національного рівнів, їхні регулярність та масштаб. По-друге, це ресурси організаційно-управлінського потенціалу підприємства, зокрема ключові компетенції менеджменту у сфері соціальної відповідальності бізнесу; по-третє, специфічні ресурси здійснення підприємством соціальної та екологічної функцій;

2) функціональний потенціал соціальної відповідальності бізнесу, що поєднує соціальний та екологічний потенціали підприємства, цільовим призначенням яких є забезпечення заходів та програм соціальної відповідальності бізнесу на основі оптимального використання ресурсного потенціалу.

Ресурсний та функціональний потенціали характеризуються власною структурою, що дає підстави для висновку про поліструктурність потенціалу соціальної відповідальності бізнесу.

Функціональний потенціал соціальної відповідальності бізнесу

Функціональний потенціал формують соціальний та екологічний потенціали соціально відповідальної поведінки бізнесу.

Соціальний потенціал – це ресурси, можливості та здатності підприємства досягати цілей соціально відповідального бізнесу, реалізації його внутрішньої соціальної функції – насамперед це соціальне забезпечення, захист та розвиток персоналу, та зовнішньої соціальної функції – здійснення соціальних заходів та програм локального, регіонального та національного рівнів. Мета реалізації соціального потенціалу – це забезпечення максимально можливого рівня гармонізації відносин підприємства з громадськістю, його репутації, довіри між суб'єктами внутрішніх та зовнішніх соціально-економічних відносин, що є умовою та фактором сталого розвитку та ефективності бізнесу.

Соціальний потенціал підприємства є поліструктурним: по-перше, це сукупність певних структурних елементів, по-друге, кожен його складник також структуровано.

1. За критерієм рівня соціального потенціалу (особистісний, груповий, колективний) основні складники такі:

– особистісний соціальний потенціал працівників підприємства – сукупність особистісних якостей, навички soft skills, здатності працівників підприємства, що в сукупності формують їхню трудову поведінку (лояльну, опортуністичну) щодо досягнення цілей підприємства;

– соціальний потенціал певних груп персоналу (виробничий, обслуговуючий, управлінський персонал) як потенціал соціальної взаємодії певних груп персоналу, здатності їх до співпраці щодо досягнення цілей бізнесу;

– соціальний потенціал персоналу в цілому (трудового колективу), що визначає можливості забезпечення гармонізації та реалізації інтересів працівників та бізнесу, запобігання та подолання конфлікту інтересів, здійснення соціального партнерства.

2. За критерієм джерел формування та розвитку потенціалу соціальної діяльності підприємства слід розрізняти:

– внутрішній соціальний потенціал: ресурси та можливості соціальної діяльності, що забезпечуються внутрішнім середовищем підприємства;

– зовнішній соціальний потенціал: ресурси та можливості соціальної діяльності, джерелом яких є зовнішнє середовище підприємства, зокрема відносини з громадськістю, зовнішні мережі бізнесу, бізнес-екосистема тощо.

Інтегрувальним чинником соціального потенціалу, що є поліструктурним, є потенціал організаційної спроможності підприємства щодо забезпечення його формування, єдності та синергії складників, ефективної реалізації та розвитку (рис. 3).

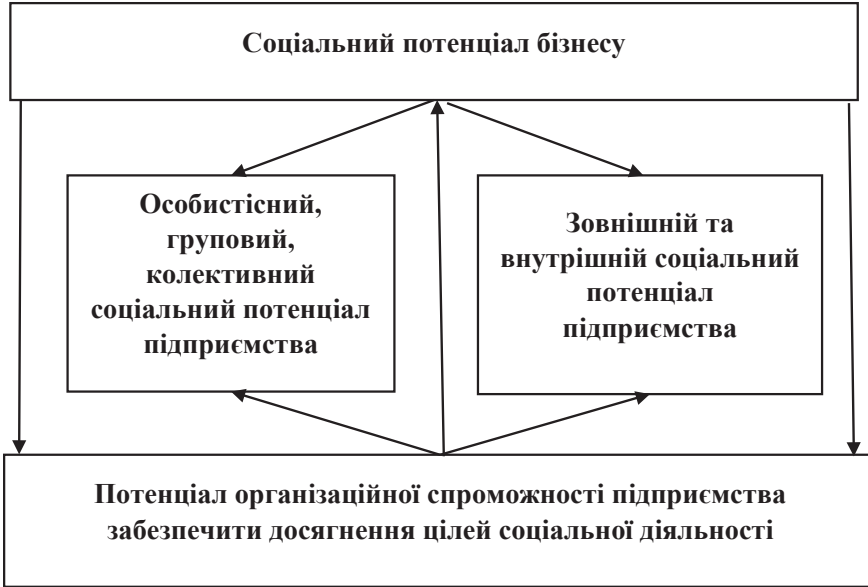


Рис. 3. Структура соціального потенціалу бізнесу за критеріями рівня та джерел його складників

3. За ресурсним критерієм основні складники соціального потенціалу бізнесу такі:

- потенціал внутрішньої соціальної інфраструктури, який відображає ресурси та можливості налагодження продуктивних соціальних зв'язків між членами трудового колективу – потенціал внутрішніх соціальних мереж;

- потенціал зовнішньої соціальної інфраструктури, який включає ресурси та можливості налагодження ефективних соціальних зв'язків із постачальниками, клієнтами, посередниками та ін. – потенціал зовнішніх соціальних мереж;

- соціальні об'єкти підприємства;

- фінансові ресурси соціальних гарантій персоналу, соціального забезпечення, фінансування соціальної діяльності, соціальних інвестицій, соціальних програм тощо;

- потенціал соціальної політики підприємства як стратегічні та поточні цілі соціальної захищеності та забезпеченості працівників;

- потенціал кадрової політики, спрямованої на формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;
- організаційно-управлінський складник – організаційна спроможність підприємства реалізовувати соціальну функцію;
- репутаційний потенціал відносин із громадськістю.

4. За ресурсно-результативним критерієм структуру соціального потенціалу підприємства характеризує його блочна модель, що включає п'ять блоків:

- блок соціальних ресурсів підприємства – насамперед це мережі міжособистісних, внутрішньоорганізаційних, міжорганізаційних відносин, пов'язаних із господарською діяльністю підприємства та його соціальною функцією;

- блок соціальних витрат підприємства, пов'язаних зі здійсненням соціальних програм;

– блок соціальних інвестицій бізнесу [12; 13]. Обґрунтованою є думка української дослідниці Н. Г. Панченко (N. G. Panchenko), що соціальні інвестиції – одна з найбільш масштабних форм реалізації практик корпоративної соціальної відповідальності. Подібні інвестиції формують соціальний капітал компаній і сприяють їхньому сталому розвитку, підвищують інвестиційну цінність самого бізнесу [14];

- блок організаційної спроможності підприємства щодо реалізації соціальної функції – формування, збереження та накопичення соціальних ресурсів здійснення соціальних програм та виконання соціальних зобов'язань бізнесу;

– блок соціально-економічних результатів реалізації соціальної функції – це економічні та соціальні (зовнішні та внутрішні) ефекти соціально відповідальної поведінки бізнесу, наприклад: підвищення мотивації персоналу, зростання продуктивності праці, підвищення лояльності споживачів до бренда та продукції підприємства, соціальний розвиток регіону, забезпечення зайнятості та ін.

Соціальний складник функціонального потенціалу соціальної відповідальності бізнесу тісно взаємопов'язано з його екологічним складником.

Екологічний потенціал підприємства – це потенціал реалізації його екологічної функції, сукупність ресурсів забезпечення екоорієнтованості бізнесу та здатність підприємства здійснювати ефективні заходи, спрямовані на мінімізацію екологічних ризиків господарської діяльності в поточному та довгостроковому періодах. Рівень екологічного потенціалу є мірою здатності підприємства забезпечити екологічну рівновагу в системі «суспільство-виробництво-природа» [5], його спроможності виконувати господарські функції, забезпечуючи максимально можливу корисність без шкоди довкіллю, населенню, персоналу [15].

Екологічний потенціал є поліструктурним, кожен його складник має певну структуру, елементи якої інтегруються для досягнення цілей екологічної діяльності підприємства.

1. Ресурсна структура екологічного потенціалу включає:

– техніко-технологічний складник (потенціал): основні та оборотні фонди здійснення природоохоронних заходів, нематеріальні активи та технології екоорієнтованого бізнесу;

– кадровий складник (потенціал) – працівники екологічних служб підприємства;

– інтелектуально-інформаційний складник (потенціал) реалізації екологічної функції підприємства;

– фінансовий складник (потенціал) – фінансові ресурси та технології фінансування екологічних заходів, екологічних інвестицій бізнесу;

– організаційно-управлінський складник (потенціал) – екологічний менеджмент.

2. За ресурсно-результативним підходом складниками екологічного потенціалу є:

– ресурсний потенціал – сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів реалізації екологічної функції соціально відповідального бізнесу;

– потенціал організаційної спроможності підприємства здійснювати ефективну екологічну діяльність;

– результативний потенціал, що характеризується реальними економічними та соціальними ефектами від природоохоронних заходів підприємства, наприклад: приріст грошової оцінки реалізованої продукції, отриманої завдяки повній утилізації сировинних, паливно-енергетичних та інших матеріальних ресурсів унаслідок здійснення природоохоронних заходів.

Висновки. Рівень соціальної відповідальності бізнесу є мірою його ділової репутації та безпосередньо впливає на ефективність і конкурентоспроможність підприємства, лояльність клієнтів, відносини з громадськістю, економічні та соціальні мережі бізнес-організацій, що є умовами досягнення стратегічних та поточних цілей господарської діяльності. Соціально відповідальна поведінка суб'єктів господарювання є чинником сталого розвитку бізнесу та суспільства в цілому. Її масштаб і результати залежать від потенціалу соціальної відповідальності бізнесу, висновки дослідження якого розкривають положення:

1) важливим напрямом досліджень соціальної відповідальності бізнесу є системний аналіз її потенціалу як сукупності ресурсів, можливостей і здатностей бізнес-організацій здійснювати соціально-екологічні функції різного

рівня та масштабів, спрямовані на досягнення цілей сталого суспільного розвитку. Саме науковою доцільністю пояснюється актуальність виокремлення потенціалу соціальної відповідальності бізнесу у спеціальний об'єкт економічного аналізу, що має також і практичне значення. Категорія «потенціал соціальної відповідальності бізнесу» є науковим та методичним інструментарієм теоретичних та прикладних досліджень як сутності, напрямів, сучасних тенденцій соціально відповідальної поведінки бізнесу, так і трансформацій та напрямів оптимізації бізнес-потенціалів соціально активних суб'єктів господарської діяльності;

2) потенціал соціальної відповідальності бізнесу – це не тільки потенціал реалізації соціальної та екологічної функцій підприємства, це потенціал соціально відповідальної поведінки бізнесу в будь-якій сфері ділової активності, потенціал здійснення всіх функцій підприємства як соціально-господарської системи;

3) потенціал соціальної відповідальності бізнесу є потенціалом його сталого розвитку, що поєднує ресурси, гармонізує цілі та забезпечує результати відповідального ставлення суб'єктів господарювання до економічних, соціальних та екологічних інтересів та вимог суспільства;

4) складниками потенціалу соціальної відповідальності бізнесу є:

– ресурсний потенціал, формування якого є функцією економічного та організаційно-управлінського потенціалів підприємства як структурних елементів його бізнес-потенціалу;

– функціональний потенціал, що включає соціальний та екологічний потенціали. Функціональний потенціал, з одного боку, інтегрує для досягнення цілей сталого розвитку усі складові бізнес-потенціалу підприємства – виробничий, кадровий, фінансовий та інші потенціали, з іншого боку, має певні специфічні характеристики, визначені цілями та формами соціальної відповідальності бізнесу, рівнем його соціальної активності;

5) потенціал соціальної відповідальності є поліструктурним, що зумовлює необхідність забезпечення синергії його складників.

Подальше дослідження потенціалу соціальної відповідальності бізнесу буде спрямовано на визначення факторів досягнення позитивного синергетичного ефекту його реалізації як поліструктурної системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Миськів Г. В., Пасінович І. І. Сталий розвиток і соціальна відповідальність в умовах війни в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2023. № 1. С. 21–36. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2023.01.021>.

2. Лисенко А. М., Коряк А. С. Поняття економічного потенціалу та концептуалізація підходів до його трактування. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 5 (38). С. 221–227. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.5\(38\).221-227](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.5(38).221-227).
3. Васьківська К. В., Лозінська Л. Д., Галімух Ю. О. Економічний потенціал підприємства в умовах змін: суть та характерні особливості. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.7>.
4. Жуковська В. М. Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 352 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjIhNw==/8d9aa37c28e4670ab595fe94442d9ff6.pdf> (дата звернення: 12.01.2024).
5. Малюк О. С. Формування системи показників оцінки екологічного потенціалу виробничого підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 853–858. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/148.pdf (дата звернення: 12.01.2024).
6. ISO 26000:2010 (2011). Guidance on social responsibility, and OECD Guidelines for Multinational Enterprises. URL: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100418.pdf> (дата звернення: 12.01.2024).
7. Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 56–64. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.056>.
8. Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року : схвалена розпорядж. Каб. Міністрів України від 24.01.2020 № 66-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-p> (дата звернення: 12.01.2024).
9. Алієв Р. Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. *Підприємництво та інновації*. 2019. № 9. С. 54–59. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/9.8>.
10. Штик Ю. В. Розвиток та використання потенціалу бізнес-структур: фінансова, інвестиційна, екосистемна складова. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.111>.
11. Повстяний Г. В. Дослідження структури та класифікація видів потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.202>.
12. Іванова Т. В. Механізм соціально-відповідального інвестування на підприємствах. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 19. С. 160–163. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.231976>.
13. Єфремова Н. Ф., Коваленко О. В., Присвітла О. В. Соціально відповідальні інвестиції: сутність та напрями спрямування. *Modern Economics*. 2019. № 13. С. 95-100. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V13\(2019\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V13(2019)-15).
14. Панченко Н. Г. Соціальні інвестиції як провідний інструмент корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 241–247. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/1662/1/Panchenko.pdf> (дата звернення: 12.01.2024).

15. Касич А. О., Паламарчук В. А. Методика оцінювання рівня екологічної відповідальності промислових підприємств. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 1 (6). С. 26–37. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.1.3>.

REFERENCES

1. Myskiv, G., & Pasinovich, I. (2023). Stalyi rozvytok i sotsialna vidpovidalnist v umovakh viiny v Ukraini [Sustainable development and social responsibility under war conditions in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Seriya "Problemy ekonomiky ta upravlinnia" – Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*, 7(1), 22–36. <https://doi.org/10.23939/semi2023.01.021> [in Ukrainian].
2. Lysenko, A., & Koryak, A. (2020). Poniattia ekonomichnoho potentsialu ta kontseptualizatsiia pidkhodiv do yoho traktuvannya [The concept of economic potential and conceptualization of approaches to its interpretation]. *Tsentrlnoukrajnskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky – Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, 5(38), 221–227. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.5\(38\).221-227](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.5(38).221-227) [in Ukrainian].
3. Vaskivska, K., Lozinska, L., & Galimuk, Ju. (2020). Ekonomichniy potentsial pidpryiemstva v umovakh zmin: sut ta kharakterni osoblyvosti [The enterprise economic potential in the face of change: The essence and characteristics]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.7> [in Ukrainian].
4. Zhukovska, V. M. (2018). *Sotsialnyi rozvytok orhanizatsii: potentsial, upravlinnia, innovatsii* [Social development of the organization: Potential, management, innovations]. Kyiv National University of Trade and Economics. <https://knute.edu.ua/file/MjIxNw==/8d9aa37c28e4670ab595fe94442d9ff6.pdf> [in Ukrainian].
5. Maliuk, O. S. (2017). Formuvannya systemy pokaznykiv otsinky ekolohichnoho potentsialu vyrobnychoho pidpryiemstva [Formation of the system of indicators of evaluation of the ecological potential of the manufacturing enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 9, 853–858. https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/148.pdf [in Ukrainian].
6. *ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility, and OECD Guidelines for Multinational Enterprises*. (2011). ISO. <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100418.pdf>
7. Kuzmin, O. Ye., Stanasyuk, N. S., & Ugolkova, O. Z. (2021). Sotsialna vidpovidalnist biznesu: poniattia, typolohiia ta chynnyky formuvannya [Social responsibility of business: Concept, typology and formation factors]. *Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku – Management and Entrepreneurship in Ukraine: The Stages of Formation and Problems of Development*, 2(6), 56–64. <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.056> [in Ukrainian].
8. Kontseptsiia realizatsii derzhavnoi polityky u sferi spriyannia rozvytku sotsialno vidpovidalnoho biznesu v Ukraini na period do 2030 roku: Rozporiadzhennia Kabinety Ministriv Ukrainy vid 24.01.2020 No. 66-r [The concept of implementation of state policy in the sphere of promoting the development of socially responsible business in Ukraine for the period up to 2030: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated January 24, 2020]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80> [in Ukrainian].

9. Aliyev, R. (2019). Sutnist poniattia “potensial pidpriemstva” ta yoho skladnyky [The essence of the concept of “enterprise potential” and its components]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, (9), 54–59. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/9.8> [in Ukrainian].
10. Shtyk, Yu. (2021). Rozvytok ta vykorystannia potentsialu biznes-struktur: finansova, investytsiina, ekosystemna skladova [Development and use of the potential of business structures: Financial, investment, ecosystem components]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, 4. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.111> [in Ukrainian].
11. Povstiany, H. V. (2022). Doslidzhennia struktury ta klasyfikatsiia vydiv potentsialu pidpriemstva [Research of the structure and classification of types of potential of the enterprise]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, 1. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.202> [in Ukrainian].
12. Ivanova, T. V. (2021). Mekhanizm sotsialno-vidpovidalnoho investuvannia na pidpriemstvakh [Mechanism of socially responsible investment at the enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU “Kyivskiy politekhnichnyi instytut” – Economic Bulletin of NTUU “Kyiv Polytechnical Institute”*, 19, 160–163. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.231976> [in Ukrainian].
13. Efremova, N., Kovalenko, E., & Prysytla, O. (2019). Sotsialno vidpovidalni investytsii: sutnist ta napriamy spriamuvannia [Socially responsible investments: Essence and directions]. *Modern Economics*, 13, 95–100. [https://doi.org/10.31521/modecon.V13\(2019\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V13(2019)-15) [in Ukrainian].
14. Panchenko, N. G. (2018). Sotsialni investytsii yak providnyi instrument korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [Social investments as a leading tool of corporate social responsibility]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Herald of the Economy of Transport and Industry*, 63, 241–247. <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/1662/1/Panchenko.pdf> [in Ukrainian].
15. Kasych, A. O., & Palamarchuk, V. A. (2022). Metodyka otsiniuvannia rivnia ekolohichnoi vidpovidalnosti promyslovykh pidpriemstv [Methodology for assessing the environmental responsibility of industrial enterprises]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen – Journal of Strategic Economic Research*, (1), 26–37. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.1.3> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 15.01.2024

Стаття пройшла рецензування 08.02.2024

Стаття рекомендована до опублікування 28.03.2024

O. S. MARCHENKO

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Financial Law, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

THE POTENTIAL OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS: MAIN CHARACTERISTICS AND POLYSTRUCTURALITY

Problem setting. In the modern period research of the potential of socially responsible business as a factor of sustainable social development is being updated, which is due to the following interrelated reasons:

firstly, in the global aspect, it is the formation of a new business environment, the requirements, challenges and threats of which are factors in the transformation of business forms, processes and ecosystems, including models of its socially responsible behavior;

secondly, at the national level, the social responsibility of Ukrainian business in the conditions of war and the formation of a war economy has acquired a new meaning and new forms;

thirdly, at the microeconomic level, the social orientation of enterprises is characterized by new directions, methods and measures.

Modern transformations of the social responsibility of business determine the need to improve and optimize its potential, which requires systematic scientific analysis.

Recent research and publication analysis. In the modern period researchers of theoretical and applied aspects of the formation and implementation of the business potential of business entities, generally, focus on revealing its general characteristics as a complete system, structure, methods of evaluation, and optimization. A certain development is inherent in the study of such components of business potential as social and environmental potential, but, firstly, they did not receive a proper level of disclosure of their interrelationships and role in ensuring sustainable business development, which is characterized by the unity of its economic, social and environmental factors and results. Secondly, the business potential as a whole and its components, in particular social and environmental potential, are not analyzed by researchers in the context of resource provision of socially responsible business. Thirdly, the potential of social responsibility of business is not defined as a special object of economic analysis in both its theoretical and applied directions.

Paper objective. The purpose of the article is to reveal the essential characteristics and poly-structural potential of the social responsibility of business based on systemic and structural-functional approaches.

Paper main body. The study of the potential of social responsibility of business is based on:

- concepts of social responsibility of business;
- a systematic approach to the analysis of business potential as a structured set of resources, opportunities and capabilities of the enterprise to achieve the goals of economic activity in the conditions of a changing business environment;
- the structural-functional approach to determining the interconnected components of business potential and the potential of social responsibility of business.

According to the spheres of activity of the enterprise, its functions can be combined into such groups as purely economic and socio-ecological functions, the implementation of which is ensured by the organizational and management function. Based on this, according to the functional approach, the complex components of the enterprise's business potential are:

– the potential for implementation and development of the enterprise’s economic activity is its economic potential, which ensures the implementation of such business functions as production, sales, market, financial and investment, innovation, etc.;

– the potential for realization and development of the social function of business – social potential;

– the potential for implementation and development of the ecological function of business – ecological potential;

– organizational and management potential as a set of competencies of the enterprise as a business organization and its staff in terms of business process management.

Each component of the enterprise’s business potential has its structure, formation and optimization, like the business potential as a whole, is aimed at ensuring business resource synergy.

The potential for social responsibility of a business, on the one hand, depends on the level, scale, and effectiveness of realizing the potential of the enterprise in the economic process. On the other hand, it is a resource base for socially responsible use of the enterprise’s business potential, conducting socially responsible business.

Conclusion of the research. Socially responsible behavior of business entities is a factor in the sustainable development of business and society as a whole. Its scale and results depend on the potential of social responsibility of business, the conclusions of which reveals the situation:

1) the category “potential of social responsibility of business” is a scientific and methodical toolkit of theoretical and applied research on the essence, directions, modern trends of socially responsible business behavior, and transformations and directions for optimizing the business potential of socially active economic entities;

2) the potential of social responsibility of business is the potential of socially responsible business behavior in any sphere of business activity, the potential of performing all functions of the enterprise as a socio-economic system;

3) the potential of social responsibility of business is the potential of its sustainable development, which combines resources, harmonizes goals and ensures the results of the responsible attitude of business entities to the economic, social and environmental interests and demands of society;

4) components of the potential of social responsibility of business are:

– resource potential, the formation of which is a function of the economic, organizational and management potential of the enterprise as structural elements of its business potential;

– functional potential, which includes social and environmental potential and integrates all components of the enterprise’s business potential to achieve the goals of sustainable development;

5) the potential of social responsibility of business is polystructural, which determines the need to ensure the synergy of its components.

Short abstract for an article

Abstract. The article substantiates the scientific expediency and practical significance of determining the potential of social responsibility of business as a special object of economic analysis. The main characteristics of the potential of social responsibility of business, its structure, including resource and functional potentials, polystructure are disclosed. Social and environmental potentials as functional components of the potential of social responsibility of business are characterized.

Key words: social responsibility of business, socially responsible business, socially responsible behavior, business potential, potential of social responsibility, social and environmental potential, polystructure of the potential of social business responsibility.

Article details:

Received: 15 January 2024

Revised: 08 February 2024

Accepted: 28 March 2024

Рекомендоване цитування: Марченко О. С. Потенціал соціальної відповідальності бізнесу: основні характеристики та поліструктурність. *Економічна теорія та право*. 2024. № 1 (56). С. 25–41. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-56-1-25>.

Suggested citation: Marchenko, O. S. (2024). Potensial sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu: osnovni kharakterystyky ta polistruktturnist [The potential of social responsibility of business: Main characteristics and polystructurality]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 1(56), 25–41. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-56-1-25> [in Ukrainian].

DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-56-1-42>
UDC [331.522.4:004:005.332.4](477)»20»

O. S. HRYNKEVYCH

Doctor of Science (Economics), Professor at the
Department of Statistics, Ivan Franko National
University of Lviv,
Ukraine, Lviv

e-mail: olha.hrynkevych@lnu.edu.ua

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8646-8119>

Scopus Author ID: [https://www.scopus.com/
authid/detail.uri?authorId=56677770300](https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56677770300)



R. S. MALYNYCH

PhD student at the Department of Statistics,
Ivan Franko National University of Lviv,
Ukraine, Lviv

e-mail: malynych@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-3253-3254>



ON THE PARTICULARITIES OF HUMAN RESOURCES IN UKRAINE'S IT INDUSTRY AND THEIR COMPETITIVENESS AMID WAR CONDITIONS¹

This article analyzes the human resources peculiarities in Ukraine's IT industry related to age, gender, educational characteristics, legal forms of employment, and income. The study results of the influence of martial law conditions on the competitiveness of Ukraine's IT industry's human capital are given.

The authors conclude that the competitiveness of human resources in Ukraine's IT industry is linked to the retention of its talents, client trust, geographical expansion of IT services markets, diversification of activities, increased orders to ensure Ukraine's defense capability and its victory in the war with russia.

¹ © Hrynkevych O. S., Malynych R. S., 2024. Article is published under the terms of the Creative Commons License – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).
Available at <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

Key words: competitiveness, education, human capital, human resources, IT industry, labor market, wartime conditions, Ukraine.

JEL Classification: J21; J23; J40.

Problem Setting. Over the years, the human resources of the IT industry have proven to be very competitive as the dynamic industry demands it, and in return, the revenues have grown steadily. Per IT Ukraine Association (2022), the sector grew a noticeable part of Ukraine's exports (3.5 % in 2021). Besides bringing foreign currency into the country, the IT workforce created many jobs in the service and entertainment sectors, significantly improving the economy.

Human resources in the IT industry define its competitiveness and substantially influence the technological development level in various other sectors, acting as a driver for success in the creative economy. The potential decrease in demand for Ukrainian IT experts due to layoffs, increased levels of professional and other forms of social mobility, migration, and the loss of human resources can have a considerable snowball effect on Ukraine's economy. Therefore, it is crucial to strive to maintain the industry's stability, especially during turbulent wartime conditions.

In light of these considerations, understanding the specifics of human resources in the IT industry and identifying ways to preserve their competitiveness in the face of national and global challenges become pertinent for scientific research. The findings of such research provide insights for labor market participants to develop competitiveness management models that account for the conditions of this new reality. This is essential for balancing the IT industry's human capital development goals within the creative economy's framework.

Analysis of recent research and publications. The rapid development of the IT industry has led to increased interest from both domestic and international researchers in this creative economy sector. Karyy, Halkiv, and Tsapulych (2021) provide a comprehensive overview of approaches to understanding the essence of the IT sphere, emphasizing the synonymous use of terms such as "IT sphere", "IT industry", "IT sector". The authors analyze the impact of higher education institutions (HEIs) on business localization in this field, focusing on the problem of regional asymmetry in the training of IT professionals and its correlation with the activities of IT clusters with professional communities in Kyiv, Kharkiv, Lviv, Dnipro, and Odesa being the most active before the war per DOU (2023, September 4).

Protsykevych (2020) substantiates conceptual characteristics and features of the IT services market development, proposing directions for improving mechanisms of state regulation of investment processes in this market.

Among the themes of scientific publications by Ukrainian researchers in the IT industry, there is a notable absence of studies on the impact of government regulation on the financial results of this sector, competitiveness, and contribution to the country's economy. However, several foreign publications address this thematic gap. For example, Duarte (2016) investigates the impact of tax incentives on the performance of IT companies in Brazil.

Akilina and Ilich (2018), in their studies of human resources competitiveness in the IT industry through the lens of labor market transformations, draw attention to fundamental factors. These include creating a favorable regulatory environment and supporting an economy based on competition. While analyzing the competitive positions of the Ukrainian IT sector, the authors do not emphasize the intellectual level of Ukrainian IT professionals capable of competing globally in terms of the "educational-professional training – level of remuneration" ratio. At the same time, the authors highlight the importance of "extra-professional" competencies that can ensure successful transitions from one industry to another while maintaining competitiveness. As Ilich (2017) mentioned, these competencies include "system thinking, inter-industry communication, project management, programming IT solutions, client-oriented multilingualism and intercultural literacy, teamwork, artistic creativity skills, working in conditions of high uncertainty."

The Russian military aggression has significantly impacted the state and dynamics of the IT industry and the competitiveness of its human resources, necessitating a reevaluation of the factors influencing its further development. Currently, publications on the human capital of the IT industry primarily focus on statistics and analytical data on the demand and supply of professionals on job portals, lacking scientific generalization and identification of development threats for the domestic economy.

Objective of the paper. The article aims to identify the characteristics of human resources in Ukraine's IT industry that shape its human capital. Additionally, the article aims to assess the impact of wartime conditions on the competitiveness of these human resources.

Main findings. Human resources in the IT industry in Ukraine exhibit various characteristics that notably distinguish them in the labor market concerning socio-demographic, educational, professional, and economic-legal employment characteristics. These features significantly impact the competitiveness of the human capital in this creative economy sector.

Socio-demographic characteristics are linked to the age and gender characteristics of those employed. According to the 2023 study on the portrait of IT specialists conducted by DOU (2023, August 29), over 80 % of IT professionals are individuals under the age of 35, residing in major cities with populations exceeding one million

(36 % in Kyiv, 18 % in Lviv), and almost three-quarters of them are male. Women constitute the majority of professionals in non-technical roles in this segment.

Educational and professional characteristics are pivotal factors in ensuring the competitiveness of human resources in any field of activity. Despite common doubts about the importance of higher education for working in IT, 88 % of professionals in this labor market segment hold a higher education degree and engage in self-development through online and DOU (2023, August 29), 55 % of respondents were proficient in English at the Upper-Intermediate or Advanced level.

In terms of professional distribution, the majority of workers in the IT sector are technical specialists. Nearly half are software developers, every fifth is a tester, and project managers rank third. Among non-technical professions, marketers, personnel, and sales managers are the most common in the IT industry.

Economic and legal peculiarities of employment in the IT sector manifest in socio-labor relations, specifically in the legal status of employment, the remuneration system, and employee incomes. Most IT specialists work as individual entrepreneurs, paying social contributions based on their place of registration. However, the proportion of individual entrepreneurs among IT professionals is somewhat decreasing, while the share of those employed under gig contracts gradually increases.

The global pandemic and Russian military aggression have been the main drivers of the growth in remote work volumes in the IT sector. Approximately 80 % of IT professionals worked remotely, fully or partially, in 2023.

Starting from February 8, 2022, a special regime for the IT industry, known as “Diia City,” was launched in Ukraine, introducing a new form of collaboration between employers and IT specialists through gig contracts. These contracts were designed to combine the flexibility of the individual entrepreneur model with the social guarantees of an employment contract. The goal of this new legal regime, as defined by the Ministry of Digital Transformation, is to support the development of the IT industry in Ukraine. In 2023, the DOU portal surveyed 3,268 respondents to assess the IT community’s attitude towards these innovations. According to the survey results conducted by DOU (2023, September 26), 16 % of respondents supported gig contracts, 20 % did not support them, 18 % were undecided, and 46 % did not understand what it entailed.

Another characteristic of the IT labor market segment is the significant income gap between IT professionals and those in other sectors of economic activity as stated by Karyy, Halkiv, and Tsapulych (2021). The analysis revealed that in May-June 2023, the median salary for developers remained almost unchanged compared to the previous year at \$3,435 (an increase of \$45 compared to 2022, after-tax payment). In 2022, the median salary for comparable developer positions in Ukraine

ranged from \$1,000 (Junior SE) to \$6,500 (System Architect). At the end of 2023, these figures were \$900 and \$6,200, respectively. A similar trend was observed in the median salary of testers, ranging from \$800 (Junior QA Engineer) to \$4,000 (QA Tech Lead) in June 2023, as well as other specialists, with median earnings ranging from \$1,000 (Support) to \$3,500 (DevOps) per DOU (2023, July 10). For comparison, according to the State Statistics Service of Ukraine (2023), the average wage in the third quarter of 2023 was about \$490 (17,937 UAH). The system of financial incentives in this job segment makes the IT industry one of the most prestigious, especially among the younger population. According to research in 2023, the age of half of the IT workforce in Ukraine did not exceed 29 years per DOU (2023, August 29).

Some specific features also characterize the processes of recruiting and selecting candidates in IT companies. When searching for candidates to fill open positions, HR managers in IT companies typically use the professional social network LinkedIn, post information on their corporate websites, or utilize online platforms for professional communication. The most popular platforms for recruiting candidates in the IT sector include dou.ua, work.ua, and djinni. co. In recruiting IT employees, companies usually do not resort to the services of local employment centers.

Each portal for recruiting candidates in the IT sector displays only a portion of the data on supply and demand in the job market. For instance, statistics from the dou.ua portal only include information from vacancies posted there. These statistics do not include vacancies from IT giants that post job openings on their websites or use alternative methods to find specialists. However, IT clusters (UCluster, 2023) and professional associations (such as the IT Ukraine Association) often conduct voluntary surveys, allowing for an assessment of the situation in different regions of Ukraine.

An example of labor market analysis in the IT segment is the monthly overview of job vacancies, reviews, and company activities in talent search, categorized by professions, cities, work experience, and other characteristics, provided by DOU (2023, March 20).

The demand and supply of labor in the job market in the IT segment closely correlates with the state and dynamics of economic indicators in the development of IT services. Before the onset of full-scale war, the IT industry was rapidly growing by attracting more workers through increased foreign orders, including the swift digitization during COVID-19. Optimistic growth forecasts for the industry were prevalent before the war.

IT became the only sector maintaining positive dynamics in the first year of full-scale war. According to the NBU and IT Ukraine Association, the Ukrainian

IT industry “closed” in 2022 with a record export figure (\$7.34 billion) for the period from 1991 to 2022, as stated by DOU (2023, April 28). In 2022, almost half of Ukraine’s total service exports belonged to this sector amid a general reduction in Ukraine’s overall exports (Figure 1) (Yatsenko, 2023).

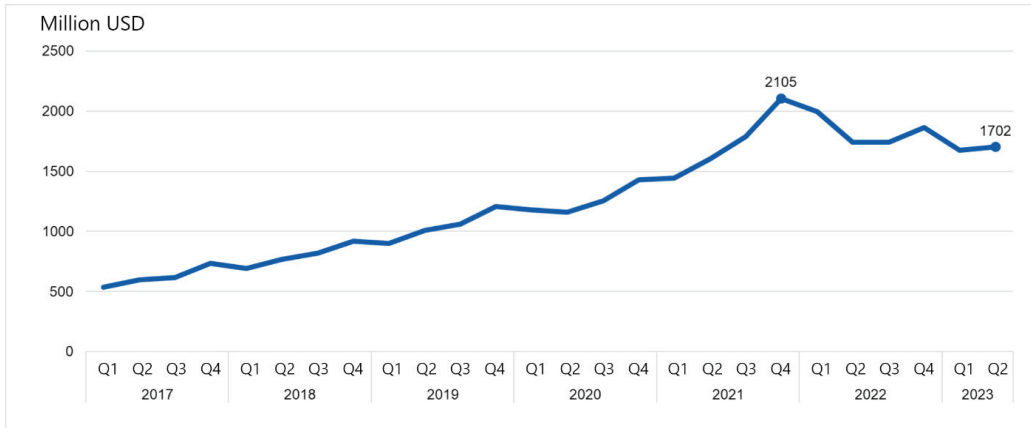


Figure 1. Dynamics of IT Services Export in Ukraine by Quarters 2017–2023
Source: DOU (2023, July 31)

With the onset of the Russian military aggression, foreign clients began to choose the services of domestic IT companies less, considering the increased risks of service delivery unreliability and the ability to conduct international business from Ukraine. Additionally, a global factor contributing to the reduction of orders in the domestic IT industry is the market recession and the slowdown of digitization after the end of the global pandemic.

As a result, in the first half of 2023, the volume of Ukrainian IT exports decreased by 9.3 % compared to last year, amounting to \$3.38 billion. The countries that generated the most revenue from IT services in the first half of 2023 were the United States, Malta, the United Kingdom, Cyprus, Israel, Switzerland, Germany, Estonia, Poland, and the Netherlands. However, compared to the first quarter of 2023, the export of services increased.

Executive Director of IT Ukraine Association Vasiuk notes, “The IT industry has retained expertise and personnel in Ukraine, but this is not enough to maintain competitive advantages on the global market” DOU (2023, July 31). An important feature of the Ukrainian IT industry during wartime is active investments in new developments in defense tech and cybersecurity. Vozniak, the head of the Lviv IT Cluster research team, points out that “arranging short-term business trips abroad for key company personnel could enhance the global presence of Ukrainian

IT companies.” This would expand opportunities for attracting new clients, concluding new contracts, organizing road shows, and more. Similar considerations on ways to address the issue of global competitiveness of the Ukrainian IT industry and preserving its intellectual capital were expressed by the director of the Kharkiv IT Cluster, Shapoval.

Since the start of the full-scale war, the IT labor market in the Lviv region has experienced a significant increase in the number of specialists who moved to the region from other regions of Ukraine. According to the results of a survey of 7,000 respondents on the dou.ua platform in the spring of 2022, 60 % of IT specialists were forced to move to safer places. Half of them moved within the country. Lviv region was most often chosen – 11% of all surveyed IT specialists, or 23 % of those who moved within Ukraine, relocated there with the onset of the war. The second most popular were Ivano-Frankivsk region (6 % of Ukrainian IT specialists migrated there) and Zakarpattia (9 %). Most IT specialists moved to the region from Kyiv and Kharkiv region per DOU (2023, April 22). Among other countries where IT specialists migrated after the start of the war, Poland was the leader (35 % of those who moved abroad arrived there). The next most popular was Germany (10 %).

The job market in the IT segment is very dynamic. In 2023, many IT specialists began to return to the regions of their permanent residence from other areas. In August, for the first time since the beginning of 2023, the number of vacancies in the IT market started to grow, especially with conditions for remote work. Despite the gradual return of IT specialists to the regions of permanent residence, some cities lost their leadership positions. During the pre-war period, Kyiv and Kharkiv were the largest IT clusters, and then Lviv took the second position regarding the number of vacancies per DOU (2023, July 10). The most popular locations at the end of the summer of 2023 were the cities of Kyiv and Lviv (Figure 2).

With the increase in the number of job offers, the number of reviews per vacancy is also growing, indicating an elevation in the level of competition in the IT job market segment (Figure 3).

The workload per job vacancy in this segment significantly depends on the candidate’s experience, the type of vacancies (technical or non-technical), and the programming language used by technical candidates. For example, the competition among QA reached 104.3 reviews per vacancy, front-end developers – 373.2, HR – 63.1, and C++ – 13.9.

It’s important to note that various IT clusters are formed within the industry to assist companies in overcoming challenges, such as acquiring more clients, enhancing available human resources, and creating programs for newcomers to enter the industry. These clusters actively conduct annual surveys to assess the industry’s current status. Additionally, platforms like djinni.co and dou.ua serve as job-searching sites and provide valuable insights into the labor market.

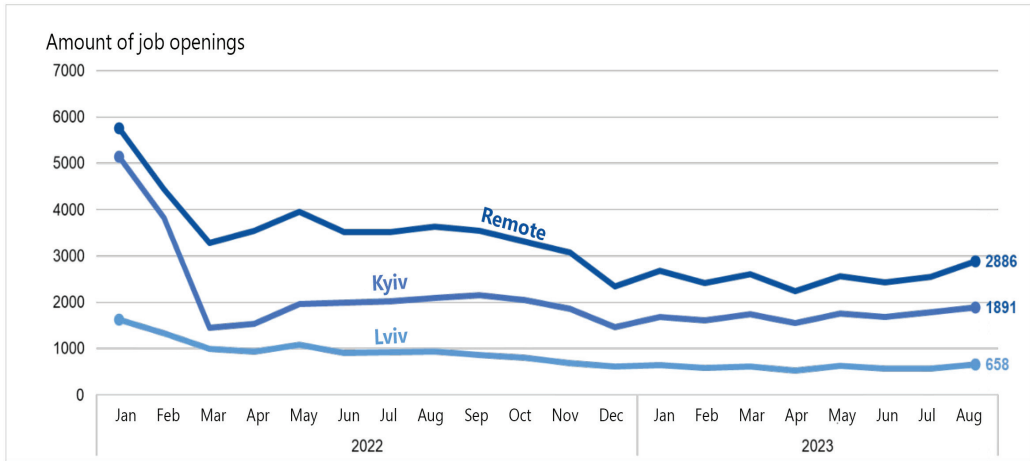


Figure 2. Dynamics of vacancies in the IT segment of the market with locations in Kyiv, Lviv, and under remote work conditions on jobs.dou.ua
 Source: DOU (2023, September 4)

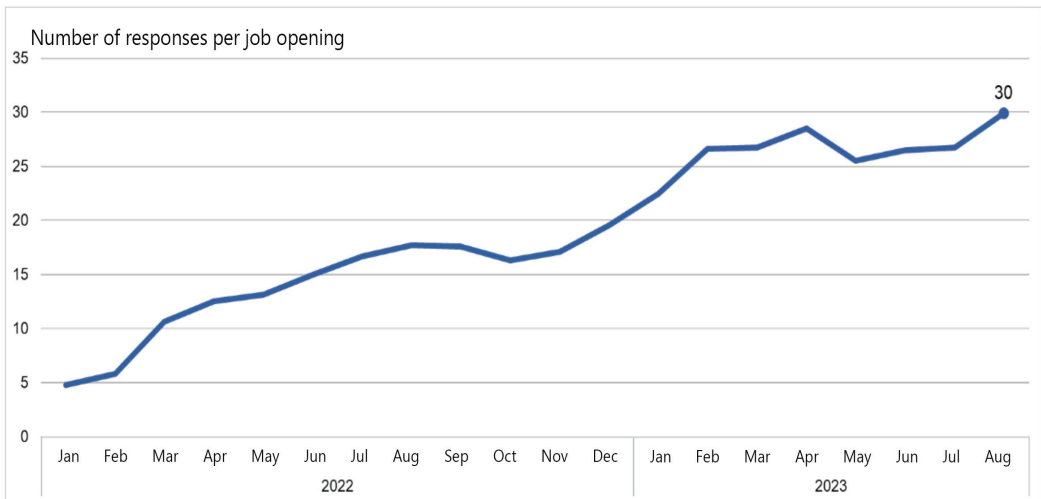


Figure 3. The average number of reviews per job vacancy in the IT job market segment on jobs.dou.ua from January 2022 to August 2023
 Source: DOU (2023, September 4)

Kornyluk (2023) writes that the migration of IT professionals also significantly influences available data. Many workers have relocated to escape the war and now pay taxes in other countries while continuing to work for the same company that

initially hired them in Ukraine and for the same clients. Ukrainian companies often open and register offices in neighboring countries to mitigate risks and reassure clients about potential risks.

Conclusions and future research perspectives. Human resources in the IT industry noticeably differ from the workforce in other sectors of the Ukrainian economy regarding age, gender, educational characteristics, legal forms of employment, and income. These peculiarities impact the formation of human resource policies at the level of IT companies. They should be considered in developing regulatory tools for developing this sector at the macro level. The introduction of gig contracts in the social-labor relations of IT workers and employers has not significantly changed the volume of dominant self-employed status (individual entrepreneurship) and has not fully justified expectations at the macro level.

In the context of Russian military aggression, the competitive environment of the IT job market is characterized by a noticeable decrease in vacancies due to a reduction in foreign orders, active processes of interregional and professional mobility, and structural changes in workplaces due to increased investments in the defense sector. Preserving the competitiveness of human resources in the IT industry is linked to retaining talent, client trust, geographic expansion of IT services markets, diversification of activities, and increased orders to ensure Ukraine's defense capability and victory in the war against Russia.

The prospects for further research are connected to the study of international experience in regulating social-labor relations in the IT industry concerning employment and wage payment.

REFERENCES

1. Akilina, O. V., & Ilich, L. M. (2018). Konkurentospromozhnist robochoi syly it-sfery cherez pryzmu transformatsii rynku pratsi [Competitiveness of labor-force IT-industry through prism of labor market transformations]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Uzhorod National University Herald. Series: International Economic Relations and World Economy*, 18, part 1, 10–16. http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/18_1_2018ua/4.pdf [in Ukrainian].
2. DOU. (2023, March 20). *Rynok pratsi pid chas viiny: 13 % aitivsiv bez roboty, shche polovyna boitsia yii vtratyty* [Labor market during the war: 13 % of IT specialists are without a job, another half are afraid of losing it]. <https://dou.ua/lenta/articles/job-market-during-war-part-1/> [in Ukrainian].
3. DOU. (2023, April 22). *Kudy pereikhaly IT-spetsialisty cherez viinu. Karta mihratsii* [Where IT specialists moved due to the war. Migration map]. <https://dou.ua/lenta/articles/war-migration-map> [in Ukrainian].

4. DOU. (2023, April 28). *Eksport IT-posluh znyzysvia na 16 %*. V IT Ukraine Association kazhut, shcho haluz vyishla na plato [IT services exports decreased by 16 %. IT Ukraine Association says the industry has reached a plateau]. <https://dou.ua/lenta/news/exports-of-it-in-2023> [in Ukrainian].
5. DOU. (2023, July 10). *Zarplaty ukrainskykh rozrobnykiv – lito 2023* [Salaries of Ukrainian developers – summer 2023]. <https://dou.ua/lenta/articles/salary-report-devs-summer-2023/> [in Ukrainian].
6. DOU. (2023, July 31). *Ydemo na spad. DOU proanalizuvav dani Natsbanku shchodo IT-eksportu y zapytav v ekspertiv, koly ochikuvaty zrostantia (UPD)* [Going downhill. DOU analyzed the NBU data on IT exports and asked experts when to expect growth (UPD)]. <https://dou.ua/lenta/news/it-export-second-quarter-2023> [in Ukrainian].
7. DOU. (2023, August 29). *Portret IT-spetsialista – 2023. Analityka* [Portrait of an IT specialist 2023. Analytics]. <https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2023> [in Ukrainian].
8. DOU. (2023, September 4). *Naibilsha kilkist vakansii z pochatku roku, 438 pozytsii dlia marketolohiv i znyzhennia popytu na Java. Ohliad IT-ryнку pratsi, serpen 2023* [The largest number of vacancies since the beginning of the year, 438 positions for marketers and a decrease in demand for Java. IT job market overview, August 2023]. <https://dou.ua/lenta/articles/it-job-market-august-2023> [in Ukrainian].
9. DOU. (2023, September 26). *Nedovira do vlady vs zhodnoi moroky z podatkamy. Shcho rozpovidaiut aitivtsi pro hih-kontrakty* [Distrust of the government vs. no hassle with taxes. What IT specialists say about gig contracts]. <https://dou.ua/lenta/articles/what-it-specialists-say-about-gig-contracts> [in Ukrainian].
10. Duarte, C. H. C. (2016). The influence of tax incentive and market regulation requirements on IT companies: Empirical evidence from the Brazilian industry. In *2016 IEEE 24th International Requirements Engineering Conference Workshops (REW), Beijing, China, 2016* (pp. 239–248). <https://doi.org/10.1109/REW.2016.047>
11. Ilich, L. (2017). *Strukturni transformatsii tranzityvnoho rynku pratsi Ukrainy* [Structural transformations of the transitive labor market of Ukraine]. Alerta.
12. IT Ukraine Association. (2022). *Do it like Ukraine*. <https://itukraine.org.ua/files/reports/2022/DoITLikeUkraine2022.pdf> [in Ukrainian].
13. Karyy, O., Halkiv, L., & Tsapulych, A. (2021). Rozvytok IT-sfery Ukrainy: Chynnyky ta napriamy aktyvizatsii [Development of the IT-sphere of Ukraine: Factors and directions of activation]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu “Lvivska politekhnika”*. Serii “Problemy ekonomiky ta upravlinnia” – *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*, 5(1), 42–55. <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.042> [in Ukrainian].
14. Kornyliuk, R. (2023, September 28). *IT development in Ukraine: Current situation and prospects*. YC.Market. <https://blog.youcontrol.market/it-development-in-ukraine-current-situation-and-prospects>
15. Protsykevych, A. I. (2020). *Derzhavne rehuliuвання investytsiinoho protsesu na rynku IT-posluh* [State regulation of the investment process in the market of IT services] [Abstract of dissertation for the degree of candidate of economic sciences, Lviv Trade and Economic University] [in Ukrainian].
16. State Statistics Service of Ukraine. (2023). *Average monthly wages by type of economic activity over the quarter in 2023*. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/gdn/snzp/snzp_ek/smzp_ek_23_ue.xlsx

17. UCluster. (2023). *Top Ukrainian IT clusters*. <https://ucluster.org/en/school-of-startups/top-ukrainian-it-clusters>.
18. Yatsenko, L. (2023). *Rynok pratsi IT-sektoru v umovakh viiny: realii ta perspektyvy* [Labor market of the IT sector in wartime: realities and prospects]. National Institute for Strategic Studies. <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rynok-pratsi-it-sektoru-v-umovakh-viyny-realiyi-ta-perpektyvy> [in Ukrainian].

Article details:

Received: 21 February 2024

Revised: 03 March 2024

Accepted: 28 March 2024

О. С. ГРИНЬКЕВИЧ

докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри статистики Львівського національного університету імені Івана Франка, Україна, м. Львів

Р. С. МАЛИНИЧ

аспірант кафедри статистики Львівського національного університету імені Івана Франка, Україна, м. Львів

**ПРО ОСОБЛИВОСТІ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ІТ-ІНДУСТРІЇ
УКРАЇНИ ТА ЇХНЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ
В УМОВАХ ВІЙНИ**

Постановка проблеми. Унаслідок повномасштабної російської військової агресії на ринку ІТ-послуг України зросли комерційні ризики, що зумовило зниження конкурентних позицій вітчизняної ІТ-індустрії. Через ризики руйнування інфраструктури, втрати зв'язку з українськими ІТ-фахівцями, іноземні замовники відмовляються від співпраці. Одним із проявів такої ситуації є зменшення попиту на ІТ-фахівців, рівня їхньої зайнятості, зростання обсягів міграції. Зазначені тенденції посилюють конкуренцію на ринку праці у сфері ІТ-індустрії та потребують нових підходів до формування політики збереження і розвитку людського капіталу в цій сфері.

Метою статті є визначити особливості людських ресурсів ІТ-індустрії України та оцінити вплив умов воєнного стану на їхню конкурентоспроможність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Прискорений розвиток ІТ-індустрії сприяв збільшенню інтересу вітчизняних і закордонних дослідників до цієї галузі креативної економіки. Проблема розвитку людського капіталу ІТ-індустрії України в довоєнний період присвячено праці таких вітчизняних дослідників, як О. Акіліна, Л. Ільч, Л. Гальків, О. Карий, А. Цапулич, А. Процикевич. Серед закордонних авторів – К. Дуарте (С. Н. С. Duarte), який досліджує доходи і вплив податкових стимулів на показники діяльності ІТ-компаній у Бразилії.

Російська військова агресія суттєво вплинула на стан і динаміку розвитку ІТ-індустрії, конкурентоспроможність її людських ресурсів, зумовивши необхідність

переосмислення чинників її подальшого розвитку. У теперішній час публікації з питань людського капіталу ІТ-індустрії обмежуються здебільшого статистикою та аналітикою попиту і пропозиції фахівців на професійних порталах, без наукового узагальнення та аналізу, визначення загроз розвитку для вітчизняної економіки.

Вклад основного матеріалу. Людські ресурси ІТ-індустрії в Україні мають низку особливостей, які помітно відрізняють їх на ринку праці за соціально-демографічними, освітніми та професійними характеристиками, економіко-правовими особливостями зайнятості. За даними вивчення портрету ІТ-спеціаліста 2023 р., понад 80 % айтівців – це особи віком до 35 років, які живуть у великих містах-мільйонниках, майже три чверті з них – чоловіки. Попри поширені сумніви щодо важливості вищої освіти для роботи в ІТ, більшість фахівців цього сегмента ринку праці мають вищу освіту, займаються саморозвитком, використовуючи курси і тренінги, володіють англійською мовою на рівні Upper-Intermediate чи Advanced.

Економіко-правові особливості зайнятості в ІТ-індустрії виявляються у сфері соціально-трудова відносин, а саме: юридичному статусі зайнятості, системі оплати праці, доходах працівників. Переважна більшість ІТ-спеціалістів працюють як фізичні особи – підприємці. Особливістю ІТ-сегмента ринку праці є істотний розрив між доходами фахівців в ІТ-сфері та доходами в інших сферах економічної діяльності. Глобальна пандемія та російська військова агресія стали головними чинниками зростання обсягів дистанційної зайнятості в ІТ-секторі, де близько 80 % айтівців у 2023 р. повністю або частково працювали дистанційно.

З лютого 2022 р. в Україні стартував спеціальний режим для ІТ-галузі – «Дія City», що привело до нової форми співпраці між роботодавцями та фахівцями у сфері ІТ – гіг-контрактів. Ці контракти мали б об'єднати гнучкість ФОП-моделі та соціальні гарантії трудового договору. Проте за результатами опитування 2023 р., оприлюдненими на порталі DOU, лише 16 % респондентів підтримували гіг-контракти, а 46 % не розуміли сутності нової форми трудових відносин.

Попит і пропозиція робочої сили на ринку праці в ІТ-сегменті тісно корелюють зі станом і динамікою економічних показників розвитку ІТ-послуг. До початку повномасштабної війни ІТ галузь стрімко розвивалась шляхом залучення більшої кількості працівників через зростання обсягів замовлень, у тому числі внаслідок стрімкої діджиталізації в період COVID-19. За перший рік повномасштабної війни ІТ виявилась єдиною сферою, що зберегла позитивну динаміку розвитку. За даними НБУ та ІТ Ukraine Association, українська ІТ-індустрія у 2022 р. забезпечила майже половину всього експорту послуг на фоні загального зменшення експорту України.

В умовах продовження російської військової агресії конкурентне середовище ринку праці ІТ-індустрії характеризується помітним зменшенням вакансій унаслідок зниження обсягів іноземних замовлень, активними процесами міжрегіональної та професійної мобільності, структурними змінами в робочих місцях у зв'язку зі зростанням інвестицій в оборонний сектор. Чинником зменшення замовлень у віт-

чизняній ІТ-індустрії глобального характеру є рецесія ринку та сповільнення темпів цифровізації після завершення глобальної пандемії.

Висновки. Людські ресурси ІТ-індустрії в Україні мають низку соціально-демографічних, освітніх та інших особливостей, які суттєво впливають на конкурентоспроможність людського капіталу цієї галузі креативної економіки.

Забезпечення конкурентоспроможності людських ресурсів ІТ-індустрії в умовах війни і повоєнного відновлення пов'язано зі збереженням її талантів, довіри закордонних клієнтів, географічним розширенням ринків збуту ІТ-послуг, диверсифікацією видів діяльності, збільшенням замовлень для забезпечення обороноздатності України та її перемогою у війні з росією.

Коротка анотація статті

Анотація. Визначено особливості людських ресурсів ІТ-індустрії України, які пов'язані віковими, гендерними, освітніми характеристиками, юридичними формами зайнятості й доходами. Наведено результати аналізу впливу умов воєнного стану на конкурентоспроможність людського капіталу ІТ-індустрії України. Сформульовано висновок, що конкурентоспроможність людських ресурсів ІТ-індустрії України в умовах війни пов'язано зі збереженням її талантів, довіри клієнтів, географічним розширенням ринків збуту ІТ-послуг, диверсифікацією видів діяльності, збільшенням замовлень для забезпечення обороноздатності України та її перемоги у війні з росією.

Ключові слова: воєнний стан, ІТ-індустрія, конкурентоспроможність, людський капітал, людські ресурси, освіта, ринок праці, Україна.

Стаття надійшла до редакції 21.02.2024

Стаття пройшла рецензування 03.03.2024

Стаття рекомендована до опублікування 28.03.2024

Рекомендоване цитування: Hrynkevych O. S., Malynych R. S. On the particularities of human resources in Ukraine's IT industry and their competitiveness amid war conditions. *Економічна теорія та право*. 2024. № 1 (56). С. 42–54. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-56-1-42>.

Suggested citation: Hrynkevych, O. S., & Malynych, R. S. (2024). On the particularities of human resources in Ukraine's IT industry and their competitiveness amid war conditions. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 1(56), 42–54. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-56-1-42>

DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-56-1-55>
УДК 005.5:330.16

Л. С. ШЕВЧЕНКО

докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри фінансового права
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого,
Україна, м. Харків

e-mail: shvchenko_ls@ukr.net

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4567-0310>

Web of Science ResearcherID:

[https://www.webofscience.com/wos/author/
record/M-5894-2017](https://www.webofscience.com/wos/author/record/M-5894-2017)

Scopus Author ID: [https://www.scopus.com/
authid/detail.uri?authorId=57147163100](https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57147163100)



СТРАТЕГІЧНІ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ: ЯК НЕ ПРИПУСТИТИСЯ ПОМИЛОК І НЕ ПОТРАПИТИ В ПАСТКУ¹

Авторка статті розкриває природу стратегічних управлінських рішень, аналізує шляхи потрапляння менеджерів у пастки стратегування – пастки неусвідомлених упереджень та пастки усвідомлених управлінських рішень (стратегічного планування, прогнозування, неефективного управління). Авторка вважає, що фірмам потрібно мати внутрішні та зовнішні запобіжники потрапляння менеджерів насамперед у пастки індивідуальних когнітивних упереджень. Серед них: колективне ухвалення рішень, обов'язкове напрацювання альтернативних управлінських рішень, чітке дотримання всіма менеджерами встановлених фірмою методів ухвалення управлінських рішень, формування нової культури стратегічного управління з елементами навчання керівників на досвіді та помилках.

¹ Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (номер державної реєстрації 0111u000961).

© Шевченко Л. С., 2024. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управлінське рішення, неусвідомлені упередження, когнітивні пастки, пастки усвідомлених управлінських рішень, обмежена раціональність.

JEL Classification: D21, D81, D83, D84, L20, M10.

Постановка проблеми. Ухвалення стратегічних управлінських рішень є завданням топменеджерів. Утім як саме ухвалюються такі рішення? Чи можна при їхніх розробленні та реалізації довіряти інтуїції, накопиченим знанням та управлінському досвіду керівника? Чи слід, навпаки, покладатися переважно на раціональні дії і нехтувати інтуїцією та досвідом? Чому деякі стратегії постійно потрапляють в одні й ті самі ситуації та пастки, повторюють однакові помилки з можливими руйнівними наслідками?

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На цей час ми маємо багато досліджень і публікацій із питань обґрунтування вибору та реалізації стратегічних управлінських рішень [1–7].

А. Лефлі (A. Lafley), колишній генеральний директор «Procter & Gamble», і Р. Мартін (R. Martin), стратегічний радник цієї ж компанії, пишуть: «Стратегія – це інтегрований набір рішень, який забезпечує унікальне позиціонування компанії в її сфері діяльності для створення стійкої переваги й надзвичайної цінності, яка дає змогу перевершити конкурентів» [1, с. 10, 13].

Г. Мінцберг (H. Mintzberg) вирізняє три режими (способи) прийняття стратегічних рішень: 1) підприємницький режим – стратегію розробляє одна людина (найчастіше засновник компанії), яка має необхідні підприємницькі здібності, орієнтується на інновації та враховує ризик; 2) адаптивний режим – менеджери пропонують реактивні рішення для чинних проблем. Чіткості та консенсусу щодо стратегічних цілей і можливостей зазвичай немає; 3) режим планування – характеризується систематичним збором необхідної інформації для аналізу ситуації, генерації здійснених альтернативних стратегій і раціонального вибору найбільш прийнятної стратегії. Це одночасно і проактивний пошук нових можливостей, і реактивне вирішення поточних проблем [8].

Е. Ч. Ліндблом (E. Ch. Lindblom) вважається засновником інкрементального менеджерського підходу, коли рішення приймаються з огляду не на чітко визначені цілі, а на реалії сьогодення та можливості вирішення їх лише в загальному вигляді за допомогою поступових кроків, які, своєю чергою, базуються на постійній корекції стратегічних планів під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів [9].

Багатьох науковців цікавить природа пасток, у які можуть потрапити управлінці, ухвалюючи стратегічні рішення. О. Сібоні (O. Sibony) досліджує

когнітивні упередження та логічні хиби в діяльності менеджерів, обґрунтовує дев'ять пасток стратегування, виокремлює п'ять «сімей» (категорій) упереджень [10]. Д. Канеман (D. Kahneman), О. Сібоні, К. Санстейн (C. R. Sunstein) розмірковують над помилковістю людських суджень та їхнім впливом на ухвалення управлінських рішень [11]. О. Осієвський (O. Osiyevskyy), Л. Шевченко (L. Shevchenko), О. Марченко (O. Marchenko) та Ю. Уманців (Yu. Umantsiv) аналізують природу пасток конкуренції та управлінських рішень у сфері конкуренції [12].

Формулювання цілей. Метою статті є узагальнення теоретичних і прикладних досліджень розроблення та ухвалення стратегічних управлінських рішень, причин потрапляння стратегів у пастки, формулювання рекомендацій щодо ефективного менеджменту.

Виклад основного матеріалу. Як відомо, управлінські рішення можуть ухвалюватися інтуїтивно, спираючись на відчуття управлінця, що таке рішення є правильним; базуватися на судженнях, будучи обумовленими знаннями або накопиченим досвідом ведення бізнесу; раціонально за допомогою об'єктивного аналітичного процесу. Однак елемент інтуїції та неусвідомленості так чи інакше присутній у будь-якому рішенні. Теоретики школи підприємництва, наприклад, вважають, що вибір стратегії здійснюється засновником або топменеджером організації на основі власної інтуїції та підприємницького таланту (мудрості, суджень і досвіду). Контролюючи впровадження стратегії, керівник організації може діяти гнучко та з часом змінювати пріоритети з урахуванням стану навколишнього середовища.

Ф. Чолле (F. Cholle), автор кількох книг про інтуїцію та бізнес-креативність, звертає увагу на SQUIRCLE – науково обґрунтовану модель, призначену для покращання способу мислення у світі VUCA. Модель визнає важливість нашого раціонального розуму (КВАДРАТ), але вшановує природні ідеї нашої інтуїції (КОЛО). Більшість людей, на думку Ф. Чолле, віддають перевагу «квадратному» підходу до життя. «КВАДРАТ символізує логічний розум: дедукцію та індукцію, інформацію й оцінку. Він раціональний, надійний, стабільний, передбачуваний і впорядкований. Але це й обмежує. Емоції, натхнення, інтуїція, відчуття – усе це живе поза логікою. Вони не тільки роблять нас унікальними людьми, вони уможливають нашу творчість і спритність і безпосередньо пов'язують нас із нашими тілами, з природою в нас... КОЛО символізує інтуїцію: виникнення, плинність і непередбачуваність. Інтуїція більше схожа на пошукову систему, яка досягає місць, куди не може дійти логіка... Ми відчужили КОЛО в нашому житті через неправильну оцінку науки. Ми поступово доручили науці роль, на яку вона ніколи не претендувала: давати нам упевненість. Мета науки – виробляти знання. Ми повинні

вирішити, що робити з цими знаннями. Але набагато зручніше безпосередньо вірити, що те, що є раціональним, є правильним, а те, що не є раціональним, – неправильним. Це дозволяє нам ухилитися від обов'язків і створює ілюзію контролю над непередбачуваністю життя та природи» [13].

Утім наскільки доцільно довіряти інтуїції та досвіду у стратегічному управлінні? Керівники-практики допускають, що посилаються на інтуїцію та досвід можна, якщо фірма перебуває в середовищі, яке незначно змінюється і є відносно передбачуваним. Або в ситуаціях, коли діяти потрібно блискавично: коли менеджери організації ще не усвідомили існування та зміст проблеми, не мають можливості зібрати та опрацювати всю необхідну інформацію або обмежені в часі. Такими, зокрема, є уроки стратегування від Б. Гейтса, Е. Гроува та С. Джобса: тільки-но вдається розгледіти нові ринки та помітити ніші, ще не зайняті конкурентами, справжні стратеги «діють рішуче, спираючись на *заздалегідь обмірковані припущення або інтуїцію*, не гаючи часу на сумніви та вагання ... У складних іграх або реальних життєвих ситуаціях вирахувати всі ймовірні варіанти та наслідки здається неможливим. Тому великі теоретики гри, так само як і майстри стратегії, щоб перемогти, мають певною мірою покладатися на *досвід та інтуїцію*» [2, р. 28–29].

Д. Канеман, О. Сібоні та К. Санстейн бачать у цьому суперечності: «Дослідження процесів ухвалення управлінських рішень показали, що керівники, надто старші й досвідченіші, часто вдаються до чогось такого, що може мати різні назви: *інтуїція, чуйка* або просто *здоровий глузд*. <...> А що, власне, чують ці люди, наділені й авторитетом, і водночас великою самовпевненістю, коли слухають свою чуйку? <...> Ми стверджуємо, що це відчуття знання на невідомих підставах насправді є *внутрішнім сигналом* про завершення суджень. Це самовинагорода, задля досягнення якої люди наполегливо працюють, коли намагаються ухвалити рішення. Це емоційна вдовolenість, приємне усвідомлення узгодженості, за якого розглянуті докази й винесене судження дають відчуття, що так і має бути... Це емоційне переживання («є відчуття, що докази такі як треба») маскується під раціональну впевненість у правильності свого судження («я знаю, навіть якщо не знаю чому»). Однак упевненість не є гарантією точності, й багато впевнених прогнозів виявляються хибними... найбільшим джерелом помилок є не межа *фактичної* якості, властивої прогнознам судженням, а межа їхньої *потенційної* якості. Цю межу ми називаємо *об'єктивним незнанням*» [11, с. 121–122].

Дослідження та порівняння відповідних наукових підходів можна продовжити. Але я підтримаю О. Сібоні, який стверджує, що коли йдеться про стратегічні рішення, інтуїція – погана порадиця [10, с. 42].

Чому? Тому що стратегічні рішення мають суттєві відмінності. Вони:

– стосуються суто майбутнього розвитку організації і впливають на нього, при цьому керівники діють в умовах значної невизначеності і непередбачуваності, постійних змін умов господарської діяльності, вдаються до багатокритеріальності в оцінці рішень і часто йдуть на компроміси. Невизначеність породжує ризики і невпевненість у майбутніх результатах, а головне – змінює логіку стратегування: невизначеність, яка змушує організацію переглядати свою стратегію і механізми її реалізації, визнається стратегічною. Якщо бізнес стикається з такою невизначеністю, особливої актуальності набувають постійне оновлення інформації та аналітичних даних стосовно майбутнього розвитку та пріоритетних напрямів діяльності підприємства. При цьому топ-менеджмент несе відповідальність за такі критичні сфери, як зміна форми власності, радикальна зміна технологічних процесів, упровадження підпривних чи проривних інновацій тощо;

– як правило, не мають аналогів, адже ухвалюються конкретною фірмою, ураховуючи її візію, місію та цілі бізнесу, можливості та обмеження, пов'язані з ресурсами, бюджетами, компетенціями, організаційною культурою саме цієї організації. Малоімовірно, що управлінець, перед яким постає завдання розроблення стратегічного рішення, робив це вже раніше багато разів. Хоча окремі методи й технології, застосовувані стратегами, можуть бути стандартними й апробованими на практиці;

– є комплексними (торкаються, як правило, всієї організації як відкритої системи) і багаторівневими, пов'язаними з розробленням та реалізацією корпоративної, ділових (галузових, екосистемних, конкурентних, партнерських тощо) та функціональних стратегій, кожна зі своїм змістом, ступенем ризикованості, витратами та часовим періодом дії рішень. Від управлінців вимагають напрацювання альтернативних варіантів стратегій; обґрунтування тих напрямів діяльності, у яких мають відбутися першочергові зміни; навичок стратегічного планування та сценарування бізнесу, знань інструментарію і методів реалізації стратегії;

– потребують відповідного інформаційного забезпечення, застосування різноманітних методів аналітики, у тому числі прогнозування та форсайтінгу задля вибору стратегічного напрямку розвитку фірми;

– урешті-решт, формують різні поведінкові ролі і функції стратега – як експерта, діагноста, координатора співпраці, розробника альтернатив, пошукача фактів та ін.

Якщо постійно нехтувати раціональним мисленням і керуватися тільки відчуттями, суб'єктивним досвідом і цінностями, наслідком стануть *неусвідомлені, когнітивні упередження (викривлення)*, навіть якщо управлінці не хочуть

це визнавати. Ідеться про систематичні моделі відхилення від раціонального мислення, те, що відбувається, коли наш мозок за частки секунди приймає рішення щодо інших людей, а ми цього не усвідомлюємо. На ці рішення можуть впливати багато речей, зокрема культура, релігія, стать або колір шкіри, вони часто є результатом обмежених поглядів на основі нашого індивідуального походження. Кожен має несвідомі упередження, навіть люди, навчені об'єктивності, такі як судді та вчені [14]. Д. Канеман, О. Сібоні та К. Санстейн пов'язують упередження з таким явищем, як «шум», – розбіжностями між фахівцями, які аналізують та ухвалюють рішення на основі суджень, для яких правильна відповідь невідома чи її навіть неможливо встановити. Це небажана, нічим не пояснювана варіативність в одноразових рішеннях, якої в ідеалі не повинно бути [11, с. 11, 25]. К. Бредлі (С. Bradley), М. Гірт (М. Hirt) і С. Сміт (S. Smit) називають це соціальним аспектом стратегії, який може переважати над інтелектуальним [15, с. 12, 31–32, 65]. На думку інших учених, неусвідомлене упередження є систематичною помилкою мислення, яка може затьмарити наше судження та, як наслідок, вплинути на наші рішення [16]. Ба більше, ухвалюючи стратегічні рішення та орієнтуючись тільки на інтуїцію і досвід, менеджер може робити повторювані помилки, потрапляти в когнітивні пастки, серед яких найбільш небезпечними є:

– *пастка надмірної самопевності у своїх можливостях, своїй винятковості, надмірної віри в майбутнє*. Цей «надлишок оптимізму» набуває кількох форм: 1) перебільшений оптимізм теоретично «об'єктивних» прогнозів щодо непередбачуваних зовнішніх подій; 2) недооцінювання вартості й тривалості реалізації проекту (омана планування); 3) надто точне формулювання прогнозів (оптимістичних чи ні); 4) недооцінення конкурентів [10, с. 52–55]. Інші автори називають це *упередженістю чемпіона* [15, с. 33].

Саме в таку пастку потрапив Ілон Маск після запуску платформи Threads від Meta, яка стала головним конкурентом Twitter. У Meta від початку були націлені переманити до себе користувачів Twitter, запропонувавши набагато більше функцій і зручностей, і досягти показника 1 млрд користувачів, чого не спромігся Twitter. І вже за перший день роботи платформа отримала 30 мільйонів користувачів. Що ж Маск? З моменту перших розмов про нову соцмережу він намагався жартувати, викликаючи Марка Цукерберга на поєдинок. Проте вже через кілька годин після старту Threads стало відомо, що Twitter погрожує судом Meta за крадіжки комерційних таємниць. Надмірна самопевненість відіграла свою роль: у Twitter з'явився реальний конкурент, який може позбавити його лідерства на ринку [17];

– *пастка неусвідомленого соціального порівняння (пастка «конкурентної ірраціональності»)*. Яке її походження? З точки зору теорії соціального по-

рівняння, люди завжди порівнюють себе з іншими людьми – аби отримати адекватну картину своєї роботи, спробувати підвищити свою самооцінку, отримати нові здібності або навчитися нових навичок, необхідних для просування по кар’єрних сходах. Такі соціальні порівняння можуть бути абсолютно несвідомими і викликати різні емоційні реакції, як-от: відчуття щастя, благополуччя, заздрість, злобу. Щоб не потрапити в такі пастку, Л. Граф-Влачі (L. Graf-Vlachy) закликає менеджерів до двох простих запобіжних заходів: пам’ятати про свої надмірно змагальні тенденції і не приймати упереджених конкурентних рішень в умовах тиску часу [18];

– *пастка, або «хвороба вкорінення» («хвороба локальної оптимізації»)*, яку описали Р. Сатон (R. I. Sutton) і Х. Рао (H. Rao). Вона виявляється в тому, що людина, яка відпрацювала якийсь час у конкретній сфері (фінанси, ІТ тощо), раптом починає вважати саме цю царину єдиною по-справжньому важливою й оминає увагою те, що було б найкращим для цілої організації чи проекту загалом. Така інтуїтивна налаштованість може мати позитивні наслідки, якщо породжуваний нею дух конкуренції викликає в цього працівника приплив енергії та не руйнує співпрацю й обмін інформацією між колегами. В інших випадках формується ставлення до працівників інших груп і підрозділів організації як до ворогів, яким слід завдати поразки. А це вже проблема, про яку кожен керівник чи організація не повинні забувати і вчасно її розв’язувати [19, с. 168];

– *пастка постійного очікування загрози для бізнесу*, у яку потрапляли навіть найвідоміші підприємці; близька до неї – *пастка зайвої обережності й нерішучості*, витрачання зусиль і часу на оцінку будь-яких конкурентних ризиків і факторів впливів, перебільшуючи ймовірність негативного результату;

– *пастка упередженості підтвердження*, що змушує постійно шукати аргументацію того, у що ми віримо, підтверджувати доцільність уже сформованих уявлень та ухвалених рішень і нехтувати чи ігнорувати будь-якою інформацією, яка може підтримувати альтернативну точку зору. Це може призвести до неправильного прийняття рішень, утрачених можливостей і негативних результатів [16];

– *пастка приєднання до більшості* – ухвалення рішень, які обирають багато інших управлінців;

– *пастка приєднання до думки найбільш авторитетних радників і консультантів*. Коли безліч суджень у різних сферах бізнесу не можна перевірити, розпізнати їхню істинність чи сумнівність, починають цінувати думку «репутаційних експертів» (науковців, практиків, професорів університетів). Довіра до них базується на авторитеті та повазі, навіть якщо вони й не погоджуються між собою [11, с. 197]. Але чи можна заздалегідь визначити зна-

чення тієї чи іншої поради чи рекомендації? Чи додає це обґрунтованості управлінським рішенням?

– *пастка упередження результату* – оцінки управлінського рішення за його кінцевим результатом замість якості самого рішення на момент його ухвалення.

Тож упередження – це таке явище, яке управлінці не усвідомлюють і самі вирішити його виправити не можуть, тому приречені повторювати помилки та потрапляти в пастки. Утім передбачити виникнення упереджень та їхніх наслідки можна.

Чи вберігають від пасток стратегування усвідомлені управлінські рішення? Такі рішення приймаються на основі наявних даних та інформації, розуміння всіх ризиків та їхніх наслідків для бізнесу, часто не зважаючи на ризики. Вони не залежать від минулого досвіду. Це раціональні аналітичні рішення за певним алгоритмом, із визначенням причин проблеми, що виникла, та обмежень в її усуненні, напрацюванням альтернативних рішень та їхнім оцінюванням, вибором і реалізацією найоптимальнішого, на думку менеджера, рішення. Проте й у цьому випадку виникають певні застереження.

По-перше, раціональність при ухваленні управлінських рішень є обмеженою, адже «люди ухвалюють доволі розсудливі рішення, виходячи з тієї інформації, яку вони мають. Однак вони не мають повної інформації, особливо щодо віддаленіших частин системи... Ми не знаємо, що збираються зробити інші, аж поки вони цього не зроблять. <...> Ми часто не передбачаємо (або воліємо не помічати) впливи наших дій на всю систему... Ми навіть не можемо ґрунтовно пояснити неповну інформацію, яку маємо... Ми хибно сприймаємо ризик, уважаючи, ніби певні речі набагато небезпечніші, ніж вони є насправді, а інші, навпаки, недооцінюючи. Ми живемо в перебільшеному теперішньому часі – зосереджуючись на поточних подіях, а не на довгостроковій поведінці... Ми не надаємо всім вхідним сигналам належної їм ваги. Ми не дослухаємося до всіх новин, які нам не до смаку, чи до інформації, яка не пасує до наших розумових побудов. Тобто ми не ухвалюємо навіть рішень, які оптимізують наше особисте благо, а благо системи загалом – і поготів» [20, р. 106–107].

По-друге, на практиці менеджери постійно стикаються не тільки з обмеженістю ділової інформації, але і з її відсутністю, асиметрією і навіть недостовірністю. Наслідком стає стратегічна невизначеність, яка змінює логіку стратегування, змушує організацію переглядати свою стратегію і механізми її реалізації. Необхідне постійне оновлення інформації та аналітичних даних стосовно середовища та пріоритетних напрямів діяльності фірми. Обов'язковою передумовою ефективного стратегування стає знання можливих

наступних змін зовнішнього та внутрішнього середовищ фірми, особливостей їхніх впливів та ризиків, які вони в собі містять.

По-третє, обмеження стосуються не тільки інформації. Стратегічними слід уважати ті обмеження, які щонайбільше впливають на розроблення та реалізацію концепції бізнесу, звужують розвиток організації, спричиняють її розбалансування, але водночас закладають простір для нових можливих рішень і дій, заохочують до майбутніх змін. Стратегічними обмеженнями можуть бути насамперед зовнішні чинники: недостатній ринковий попит на продукт або послугу; ненадійність або непослідовність постачальників; недобросовісна поведінка конкурентів; низька привабливість сфери бізнесу тощо та численні суспільні обмеження – соціальні, технологічні, політичні, воєнні, громадянські, законодавчі, а в окремих випадках культурні й релігійні обмеження, пов'язані з необхідністю дотримуватися певних норм і відповідностей. Але стратегічні обмеження містить і внутрішнє середовище фірми: ресурси та бюджети організації, компетенції фірми, політика, процеси і процедури фірми, принципи управління, яких дотримується керівництво фірми, етичні норми, організаційна культура. Обмеження існують постійно, змушують організацію змінюватися та створюють для цього можливості. Завданням стратегічних рішень є перетворення обмежень на можливості.

По-четверте, стратегія – це результат розумової, творчої діяльності. Відповідно до тверджень когнітивної школи стратегування є пізнавальним процесом, який відбувається у свідомості стратега, залежить від людського розуму та процесів оброблення інформації в людському мозку (уваги, кодування, інтерпретації вхідних даних із середовища, зберігання й пошуку інформації, вибору дії та оцінювання результатів). Тому менеджер повинен мати здібності до роботи з інформацією, уміти вирізняти стратегічну інформацію від тактичної та оперативної, структурувати інформацію за різними критеріями; використовувати ментальні моделі, виробляти та застосовувати спеціальні управлінські знання зі стратегування в практичній діяльності. Прогалини в управлінській підготовці та некомпетентність у використанні сучасних управлінських технологій можуть обернутися на неможливість сформулювати прогноз розвитку бізнесу (фірми), особливо в умовах невизначеності та непередбачуваності конкурентного середовища. Ці помилки стратегів не мають жодного відношення до упереджень. Якщо цього не визнавати, можливим стає потрапляння стратегів у специфічні управлінські пастки.

Перша група пасток – це *пастки стратегічного планування*. Як відомо, представники сформованої в менеджменті школи планування вважають, що стратегія є результатом свідомого та контрольованого процесу формального планування, поділеного на різні етапи (кроки), окресленого контрольни-

ми показниками та підкріпленого необхідними техніками. Відповідальність за загальний процес лежить на виконавчому директорі.

У чому ж полягає пастка? Починаючи з 1990-х рр. багато дослідників і практиків менеджменту акцентують увагу на тому, що стратегічний менеджмент набагато ширше за стратегічне планування, а розроблення стратегій не завжди є наслідком стратегічного планування. Г. Мінцберг і Дж. Вотерс (J. A. Waters), наприклад, запропонували розрізняти: заплановані стратегії (intended strategies) і стратегії, що дійсно реалізуються на практиці (realized strategies). При цьому важливе місце серед реалізованих вони відвели вільним, або спонтанним, несподіваним стратегіям (emergent strategies) – рішенням, що виникають в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі і не передбачалися раніше. Спонтанні стратегії можуть бути не менш успішними, ніж ті, що розроблені шляхом формалізованого планування [21].

Д. Траффорд (D. Trafford) пише: «Стратегія – це не план, а план – не стратегія. Вони пов'язані, але помітно відрізняються... Стратегія полягає в тому, щоб зробити усвідомлений вибір траєкторії, якою має рухатися ваша організація... Планування полягає у визначенні того, хто і що має робити з часом, щоб стратегія була реалізована. Крім того, стратегічні рішення після їхнього виконання важко, якщо не неможливо, скасувати. Рішення щодо планування можна скасувати, хоча це втрата коштів» [22].

Р. Л. Мартін (R. L. Martin) застерігає: план не слід плутати зі стратегією. У плануванні зазвичай немає чіткого визначення того, чого організація вирішує не робити і чому; план складається з тих ініціатив, які відповідають ресурсам компанії [23].

Д. Фрайд (J. Fried) і Д. Хайнемайер Хенссон (D. H. Hansson) ще категоричніші: «Якщо ви не маєте хисту провидця, то довгострокове бізнес-планування буде для вас не більше ніж фантазуванням. Існує надто багато факторів, на які ви не можете впливати: ситуація на ринку, конкуренція, споживачі, стан економіки тощо... Чому б нам тоді не назвати плани тим, чим вони насправді є, а саме здогадами? Перейменуйте ваші бізнес-плани на бізнес-здогади, фінансові плани на фінансові здогади, а стратегічні плани – на стратегічні здогади. Тепер ви можете припинити так перейматися стосовно цих паперів. Бо вони просто не варті цього» [24].

Отже, стратегічне планування є механізмом реалізації стратегії, а не самою стратегією. Під час пандемії COVID-19, наприклад, управління почало ґрунтуватися на припущенні, що незабаром усі будуть працювати в умовах постійних збоїв і змін, тому потрібен план на випадок подібних майбутніх потрясінь (природних, технологічних або соціальних). Багато компаній почали розробляти не тільки стратегічні плани, а й плани на випадок надзвичайних

обставин. У сфері менеджменту виникла так звана «радикальна адаптивність» [25, с. 15, 17, 19, 23].

У пастку планування заводить також розуміння стратегії як певного алгоритму, шаблону дій. Дослідники, які йдуть цим шляхом, скажімо, уже зараз пишуть про можливість перекласти роботу зі стратегування на штучний інтелект. П. Сен (P. Sen) і Ф. Пуранам (P. Puranam) запропонували шаблон стратегування для створення корпоративних альянсів за допомогою великих даних і алгоритмів, з використанням підходу, відомого як індукція з підтримкою алгоритмів [26; 27].

Друга група пасток – *пастки передбачення та прогнозування*. Зазирати в майбутнє є обов'язком стратегічних менеджерів, адже стратегія стосується майбутнього. Прогнозування (довгострокове, середньострокове і короткострокове) дає можливість на основі аналізу стану і поведінки господарської системи в минулому та вивчення сучасних тенденцій її функціонування правильно визначити траєкторії, кількісні та якісні параметри розвитку системи в майбутньому – під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Прогноз повинен містити ймовірну оцінку майбутніх результатів і оптимальних шляхів розвитку системи, а також ресурсів і організаційних заходів, необхідних для його здійснення, з метою найкращого використання накопичених знань для вибору пріоритетних напрямів її науково-інноваційного розвитку. Водночас прогнозування і прогнози повинні сприяти усвідомленню менеджерами наслідків рішень, які вони приймають. Правильно розроблений прогноз розвитку певної галузі стає основою стратегічного та індикативного планування, програмування, наукового, фінансового, матеріально-технічного та кадрового забезпечення розвитку підприємства.

Утім такі дії менеджерів теж не позбавлено помилок і пасток. Серед них:

– *пастка припущення, що організації є передбачуваними*, а найкращим способом реалізації стратегії є виконання серії кроків, кожен з яких наближає організацію до її цільового стану. Насправді ж організації є непередбачуваними і динамічними, вони змінюються та розвиваються під впливом багатьох чинників – пов'язаних і не пов'язаних між собою, національних, глобальних і локальних, залежних і незалежних від стратегії організації, різної тривалості дії. Найбільш загрозливим наслідком такої позиції стратегів є стратегічний парадокс. Останній, на думку М. Рейнора (M. Raynor), полягає в тому, що, роблячи одні й ті ж кроки, можна прийти як до успіху, так і до провалу. Щоб це пояснити, Рейнор наводить кейс компанії «Sony». Свого часу вона випустила на ринок відеомагнітофон «Betamax» і мінідисківий плеєр – і в обох випадках зазнала невдачі. При цьому і стратегія, і її реалізація були бездоганними. «Sony» визначила потреби клієнтів, сегментувала ринок, створила інноваційний продукт,

не переставала спостерігати за конкурентами... Однак компанія ґрунтувалася на неправильних гіпотезах щодо майбутнього, а причиною програшу стали не помилки, яких можна було б уникнути, а непередбачені обставини, які похитнули стратегію. Як наслідок – «Sony» стала жертвою парадоксу своєї стратегії. А «Matsushita» виграла не тому, що її рішення були кращими, – просто вони виявилися правильними в умовах, що склалися [28];

– *пастка передбачення майбутнього як екстраполяції минулого*. На цю пастку звертають увагу багато дослідників. Дійсно, методи екстраполяції (трендові методи) базуються на виявленні тенденцій розвитку соціального процесу чи явища за достатньо тривалий період. Останні потім поширюються (продовжуються) на майбутнє з тим чи іншим коригуванням на основі експертних оцінок, або з частини об'єкта – на об'єкт дослідження загалом. Але навчитися відстежувати тренди ще не означає навчитися передбачати майбутнє. Р. Бгаргава (R. Bhargava) виокремлює найбільші міфи про тренди:

1) тренди готові до використання: насправді тренд-аналітики зазвичай знаходять окремо взяті приклади чи історії; для того щоб тренди мали якийсь сенс, їх конче треба ще досліджувати й визначати;

2) тренди передбачають галузеві експерти: на жаль, часто виникає така перешкода, як сліпі зони (що більше ви знаєте про якусь одну сферу, то складніше стає думати поза її межами і дивитися на речі ширше; має місце «прокляття знань» щодо однієї галузі);

3) тренди ґрунтуються на точних даних: для визначення трендів потрібен мікс кількісного та якісного методів досліджень;

4) тренди відображають тільки нинішню популярність: по-справжньому добрі тренди описують те, що триватиме протягом якогось часу; віяння, навпаки, актуальні тільки протягом нетривалого часу;

5) тренди – цілком чіткі передбачення: проблема полягає в тому, що ми вважаємо тренди всеохопними, однак зі справжніми тенденціями все якраз зовсім навпаки. Вони описують щось конкретне й відмінне, те, що стосується не всіх, але може запропонувати можливість по-іншому поглянути на світ [29, с. 24–25, 27–29].

Крім того, чи всі події в житті фірми та суспільства можна передбачити та спрогнозувати? Зрозуміло, що ні. Незадоволеність стратегів результатами наукового прогнозування або неможливість спрогнозувати певні дії та їхні наслідки підштовхують менеджерів, наприклад, до використання порад футурологів і навіть астрологів. Як галузь знань футурологія здійснює дослідження майбутнього, покликана формулювати бачення можливих, імовірних і бажаних подій у майбутньому в умовах різних сценаріїв, виявляти й вивчати обмеження, виклики та припущення, що лежать в основі домінуючих

і суперечливих поглядів на майбутнє. Сучасна футурологія аналізує мегатренди, тенденції та слабкі сигнали. Іноді це називають інформацією, орієнтованою на майбутнє [30]. У багатьох великих закордонних фірмах запроваджено посади футуристів, форсайт-менеджерів, форсайт-консультантів. Але нестабільність життя, як-то пандемія, війна, економічна криза, особисті негаразди тощо, викликають у людей тривогу і змушують шукати та аналізувати будь-яку інформацію про майбутнє. Дослідження компанії «IBISWorld» показало: щороку американці витрачають 2,2 млрд дол. на різні містичні послуги, зокрема хіромантію, карти Таро, астрологічні програми. У цифрову епоху особливе місце в цій сфері посіли астрологічні застосунки. У 2023 р., за даними «Business Research Insights», глобальний ринок астрологічних застосунків перетнув позначку 2 млрд дол., а за наступні чотири роки може вирости до майже 8 млрд дол. Лише на App Store є 5 тисяч таких застосунків [31].

Третя група пасток – *пастки неефективного управління*. Походження цих пасток різне – від дефіциту сучасних управлінських знань до повного свідомого нехтування принципами стратегічного менеджменту. У такі пастки менеджери фірми можуть потрапити:

по-перше, у разі недбалого ставлення до конструювання візії, місії та цілей фірми; постановки цілей, які не відповідають можливостям, насамперед ресурсам, фірми, коли очікувані результати діяльності не є вимірюваними; за відсутності чітко розробленої тактики. Д. Трафорд до типових пасток неефективного управління відніс: 1) *відсутність спільного розуміння в колективі того, що таке стратегія*, а також термінів, які використовуються при її розробленні та виконанні, зокрема: цілі, результати, наміри, можливості, контекст, траєкторія та плани. Це може призвести до плутанини, розчарування та відсутності узгоджених дій працівників; 2) *помилкове зосередження на встановленні великих, нечітких і сміливих цілей*. Насправді основна мета стратегії полягає в тому, щоб обрати або змінити траєкторію організації на таку, яка веде до покращання майбутнього. Тільки після цього змінювати індикатори розвитку (як випереджальні, так і з відставанням) і встановлювати цілі, які «втягнуть» організацію на її цільову траєкторію; 3) *трактування найкращої стратегії організації як суми функціональних та оперативних стратегій підрозділів*. У цьому випадку організація позбавляється єдиної загальнофірмової (корпоративної) стратегії. Натомість має багато нескординованих стратегій, які можуть конфліктувати між собою і розбалансувати організацію [22];

по-друге, якщо будуть діяти у своїх власних інтересах, а не в інтересах компанії та її стейкхолдерів (насамперед акціонерів). К. Бредлі, М. Гірт і С. Сміт пишуть про можливе потрапляння стратегів, а разом із ними і фірми,

у пастки: *заниження цілей* (керівник не хоче ставити на карту свою посаду і репутацію; погоджується тільки на той план, у здійсненні якого впевнений); *тимчасовості* (керівник вважає, що на своїй посаді він перебуває тимчасово, тому потрібно просто з вигодою для себе скористатися часом, бонусами, можливим кар'єрним просуванням, в іншому випадку перейти на роботу до конкурента); *«або по-моєму, або я умиваю руки»* (керівник підрозділу добре знає компанію зсередини, тому часто гендиректору або раді директорів доводиться приймати його версію правди); *«я – це мої показники»* (керівник вважає, що його оцінюють за показниками, а не за тим, як він працює. Тому намагається виконувати план – і не більше) [15, с. 35–36]. Аналогічні пастки управління досліджуються й багатьма іншими науковцями – з використанням, зокрема, термінів «обмежена етичність», «упередження на власну користь» та ін. [10, с. 109];

по-третє, ставлячи за мету обов'язкову перемогу над конкурентами. Ідеологи школи позиціонування стверджують, що стратегія – це чітко сформульована та ідентифікована позиція фірми на ринку. Вона формується на основі конкурентного і галузевого аналізу, визначення частки ринку по відношенню до інших учасників ринку, які є конкурентами організації. Але ставлення до цього в науковців і практиків різне. Одні метою стратегування визнають саме перемогу над конкурентами. Інші бачать необхідність у співпраці з конкурентами. Або шукають можливості існувати загалом без конкурентів, скориставшись шляхами творення для організації «блакитного океану».

Якщо ж орієнтувати бізнес винятково на конкуренцію та конкурентів, можна потрапити в *пастки конкурентного стратегування*. А. Лефлі й Р. Мартін, приміром, до них віднесли помилкові стратегії: *«досягти всього й одразу»*, *«Дон Кіхот»* (атакувати фортеці конкурента або боротися з найсильнішим суперником першим), *«Ватерлоо»* (розпочинати війни на кількох фронтах із кількома конкурентами одночасно), *«щось для кожного»* (спроба охопити всі сегменти споживачів, або всі канали збуту, або географічні зони, або категорії продуктів одночасно), *«мрія, яка ніколи не здійсниться»* (вибір занадто високих прагнень до перемоги та девізів, які ніколи не можна буде втілити в конкретному виборі поля гри чи способів досягнення перемоги, ключових компетенцій і систем організації роботи); *посередніх рішень* (вибір загальних галузевих стратегій, у яких усі конкуренти однаково переслідують тих самих клієнтів, географію та сегменти) [1, с. 222–223].

Насправді проявів пасток неефективного управління набагато більше. На практиці менеджери та бізнес-консультанти стикаються з ними постійно.

Висновки. Як не припуститися помилок та не потрапити в пастки стратегування? Слід визнати не тільки можливість, але й важливість поєднання

раціональних рішень, досвіду та інтуїції. Водночас потрібно мати внутрішні та зовнішні запобіжники потрапляння менеджерів у пастки індивідуальних несвідомих упереджень, аби ті не трансформувалися в помилкові рішення всієї організації.

Доцільними будуть:

1) колективне ухвалення рішень. Ідеться не тільки про залучення до процесу стратегування співробітників фірми. Під час ухвалення стратегічних рішень актуалізується вимога діяти командою на рівні насамперед топменеджменту. Командна модель співпраці топменеджменту повинна нагадувати «симфонічний борд» [32]: це може бути команда у складі генерального директора, директора з управління людським капіталом і фінансового директора (команда «G3»); команда з фінансового директора, директора з маркетингу та ІТ-директора («золотий трикутник»); команда з двох керівників, які відповідають за розв'язання конфліктів («керівна діада», наприклад альянс між директором із маркетингу та ІТ-директором або фінансового директора та ІТ-директора). Відповідно до такої моделі топменеджмент не лише керуватиме власним бізнес-напрямом, а й співпрацюватиме з іншими функціональними керівниками у командах, які формують стратегічний напрям діяльності фірми;

2) обов'язкове напрацювання альтернативних управлінських рішень. Хто може запропонувати інакші рішення? Передусім зовнішні експерти, бізнес-консультанти, аудитори, радники керівників фірми (постійні та тимчасові), які співпрацюють з менеджментом фірми і користуються аналітичним інструментарієм поведінкової економіки, менеджменту, психології, соціології, математичних методів – аби роз'яснювати зміст і долати вплив упереджень. Однак є й співробітники фірми, які можуть нести нове і змінювати систему. Це так звані «трикстери», які мають критичне глобально-детальне мислення. Вони здатні вимогливо оцінювати управлінські новації й упроваджувати щось нове (трикстер-стартер), ухвалювати рішення та швидко їх реалізовувати, беручи на себе відповідальність за результати (трикстер-спринтер), працювати в умовах невизначеності та ризиків (трикстер – провідник через нестабільність). У бізнесі трикстери найчастіше обіймають посади директорів із розвитку, комерційних директорів, PR-директорів [33; 34];

3) чітке дотримання встановлених фірмою методів ухвалення управлінських рішень – з установленням процедур і правил, які будуть спільними для всіх управлінців і можуть усунути розбіжність між їхнім застосуванням. Процедури являють собою методика ухвалення рішення та дій з їхнього виконання, які доцільні за певних обставин, аби кожен менеджер і навіть співробітник міг у різний час ефективно ухвалювати повторні, однотипні рішення, реалі-

зуючи цілі та завдання фірми. Правила ухвалення рішень можуть бути потрібними, коли для їхньої реалізації важливе точне виконання завдань працівниками на кожній посаді та на кожному робочому місці. Правда, слід визнати, що менеджер або працівник, який діє відповідно до прописаних процедур і правил, фактично приймає запрограмовані рішення, тобто обмежений у своїх діях, що гальмує розвиток фірми і породжує внутрішні конфлікти. Проте від багатьох пасток неусвідомлених упереджень це рятує. Мабуть, не випадково польська компанія – виробник алкогольних напоїв «Dictador» уперше в світі найняла на посаду генерального директора корпорації людиноподібного робота зі штучним інтелектом. За словами спеціалістів, робот Міка відрізняється від інших роботів своєю здатністю до об’єктивного ухвалення рішень, яке не залежить від людських емоцій та упереджень [35];

4) формування нової культури стратегічного управління з елементами навчання на досвіді та помилках – як своїх, так і інших компаній. Цьому можуть сприяти стратегічні сесії для керівників підрозділів із обговоренням місії компанії, ключових проблем і показників розвитку фірми у межах відповідальності кожного менеджера, ступеня досягнення цілей, які ставилися перед менеджерами і працівниками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Лефлі А., Мартін Р. Безпрограшна стратегія. Як уникнути промахів у бізнесі / пер. з англ. І. Гнатковська. Київ : Наш формат, 2018. 256 с.
2. Yoffie D. B., Cusumano M. A. Strategy rules. Five timeless lessons from Bill Gates, Andy Grove, and Steve Jobs. New York : HarperCollins Publishers, 2015. 216 p.
3. Аднер Р. Перемогти у правильній грі. Як наступати, захищатися й досягати результатів у мінливому світі / пер. з англ. Н. Старовойт. Київ : Лабораторія, 2022. 256 с.
4. Аднер Р. Широкий поглядом. Нова стратегія інновацій / пер. з англ. О. Даутова ; за ред. В. Павелка. 2-ге вид. Київ : Лабораторія, 2023. 264 с.
5. Янсіті М., Лахані К. Конкуренція за доби штучного інтелекту / пер. з англ. Ю. Григоренко. Київ : BookChef, 2021. 304 с.
6. Гупта С. Цифрова стратегія. Посібник із переосмислення бізнесу / пер. з англ. І. Ковалишеної. Київ : Вид. група КМ-Букс, 2020. 320 с.
7. Лейванд П., Мейнарді Ч., Кляйнер А. Стратегія, що працює / пер. з англ. Я. Машико. Харків : Ранок : Фабула, 2019. 256 с.
8. Gordon J. What are Mintzberg’s Schools of Strategic Management? *The Business Professor*. 2023, September 14. URL: https://thebusinessprofessor.com/en_US/business-management-amp-operations-strategy-entrepreneurship-amp-innovation/mintzbergs-schools-of-strategic-management-explained (дата звернення: 02.01.2024).
9. Lindblom Ch. E. The Science of «Muddling Through». *Public Administration Review*. 1959. Vol. 19, No. 2. P. 79–88. DOI: <https://doi.org/10.2307/973677>.

10. Сібоні О. Досить уже помилок. Як наші упередження впливають на наші рішення / пер. з фр. М. Марченко. 2-ге вид. Київ : Лабораторія, 2022. 240 с.
11. Канеман Д., Сібоні О., Санстейн К. Шум: хибність людських суджень / пер. з англ. В. Старко, Н. Старко. 2-ге вид. Київ : Наш формат, 2023. 360 с.
12. Osiyevskyy O., Shevchenko L., Marchenko O., Umantsiv Yu. Competition Traps: Unconscious Biases and Conscious Decisions. *Rutgers Business Review*. 2023. Vol. 8, No. 2. P. 111–130.
13. Cholle F. “When Logic meets Intuition: The Squircle” – an interview with Francis Cholle / Interview by C. Sarkar. *The Marketing Journal*. 2020, July 21. URL: <https://www.marketingjournal.org/when-logic-meets-intuition-the-squircle-an-interview-with-francis-cholle/> (дата звернення: 02.01.2024).
14. Why unconscious bias training is essential for managers. *Institute for Communication Management and Leadership*. 2021, November 11. URL: <https://icml.com.au/blog/why-unconscious-bias-training-is-essential-for-managers/> (дата звернення: 02.01.2024).
15. Бредлі К., Гірт М., Сміт С. Стратегія за межами «хокейної ключки». Люди, ймовірності і переможні рішення / пер. з англ. О. Гординчук. Київ : Лабораторія, 2021. 240 с.
16. Hughson C. Unconscious bias: what it is and how to avoid it in the workplace. *The Ivey Academy*. 2019, September 23. URL: <https://www.ivey.uwo.ca/academy/blog/2019/09/unconscious-bias-what-it-is-and-how-to-avoid-it-in-the-workplace/> (дата звернення: 02.01.2024).
17. Пилипів І. «Конкуренція – це добре, шахрайство – ні»: Threads за перший день має понад 30 мільйонів користувачів, Маск хоче судитися. *Економічна правда*. 2023, 7 лип. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/07/7/701980/> (дата звернення: 02.01.2024).
18. Graf-Vlachy L. Competitive Irrationality: When Being Better Is a Bad Strategy. *Rutgers Business Review*. 2021. Vol. 6, No. 1. P. 37–43.
19. Саттон Р., Рао Х. Криза зростання. Як не погоджуватися на маленькі результати в бізнесі / пер. з англ. О. Лотоцький. Київ : Наш формат, 2020. 416 с.
20. Meadows D. Thinking in Systems / edited by D. Wright. Vermont : Chelsea Green Publishing, 2008. 218 p.
21. Mintzberg H., Waters J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*. Vol. 6, No. 3. P. 257–272. URL: <https://www.jstor.org/stable/2486186> (дата звернення: 02.01.2024).
22. Trafford D. Seven Common Strategy Traps – And How To Avoid Them. URL: <https://beyond-default.com/seven-common-strategy-traps-avoid/> (дата звернення: 02.01.2024).
23. Martin R. L. The Big Lie of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. 2014, January – February. URL: <https://hbr.org/2014/01/the-big-lie-of-strategic-planning> (дата звернення: 02.01.2024).
24. Фрайд Д., Хенссон Хайнемайер Д. Rework. Харків : Клуб сімей. дозвілля, 2022. 172 с.
25. Ферраці К., Гохар К., Вейріч Н. Конкуренція в новому світі праці. Як радикальна адаптивність вирізняє найкращих / пер. з англ. К. Корнієнко. Київ : Лабораторія, 2023. 232 с.

26. Puranam P., Sen P. Can AI Help You Strategise Better? *INSEAD*. 2022, November 28. URL: <https://knowledge.insead.edu/strategy/can-ai-help-you-strategise-better> (дата звернення: 02.01.2024).
27. Sen P., Puranam P. Do Alliance portfolios encourage or impede new business practice adoption? Theory and evidence from the private equity industry. *Strategic Management Journal*. Vol. 43, No. 11. P. 2279–2312. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3399>.
28. Рейнор М. Стратегічний парадокс. *Kmbs*. 13.04.2017. URL: <https://kmbs.ua/index.php/ua/article/strategichnij-paradoks> (дата звернення: 02.01.2024).
29. Бгаргава Р. Неочевидне: як передбачити майбутнє, аналізуючи тренди / пер. з англ. К. Дерев'яно. Харків : Віват, 2019. 288 с.
30. Future studies : Last edited on 17 December 2023. *Wikipedia* : The Free Encyclopedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Futures_studies (дата звернення: 02.01.2024).
31. Пилипів І. Ринок астрологічних застосунків – 2 мільярди доларів і росте як на дріжджах. Чому так злетів бізнес на передбаченнях. *Економічна правда*. 2023, 13 лип. <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/07/13/702192/> (дата звернення: 02.01.2024).
32. Тутовська С. Тенденції у сфері управління персоналом – 2018 : Міжнародне дослідження Deloitte. *Deloitte*. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html> (дата звернення: 02.01.2024).
33. Чібісова О. Люди Хаосу в бізнесі. Хто такі трикстери. *New Voice*. 2019, 14 квіт. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/lyudi-haosu-v-biznesi-hto-taki-triksteri-50016300.html> (дата звернення: 02.01.2024).
34. Чібісова О. Люди хаосу в бізнесі. Як направити енергію трикстерів на користь справи. *New Voice*. 2019, 21 квіт. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/lyudi-haosu-v-biznesi-yak-napraviti-energiyu-triksteriv-na-korist-spravi-50017713.html> (дата звернення: 02.01.2024).
35. Вчені назвали штучний інтелект головною причиною глобальних проблем у світі. *No worries!* 2023, 9 листоп. URL: <https://noworries.news/vcheni-nazvaly-shtuchnyj-intelekt-golovnoyu-prychynoyu-globalnyh-problem-u-sviti/> (дата звернення: 02.01.2024).

REFERENCES

1. Lafley, A. G., & Martin, R. L. (2018). *Bezprohrashna stratehiia. Yak unyknuty promakhiv u biznesi* [Playing to win. How strategy really works]. I. Hnatkovska (Translator from English). Nash format [in Ukrainian]. (Original work published 2013).
2. Yoffie, D. B., & Cusumano, M. A. (2015). *Strategy rules. Five timeless lessons from Bill Gates, Andry Grove, and Steve Jobs*. HaperCollins Publishers.
3. Adner, R. (2022). *Peremohty u pravylonii hri. Yak nastupaty, zakhyshchatysia y dosiahaty rezultativ u minlyvomu sviti* [Winning the right game: How to disrupt, defend, and deliver in a changing world]. N. Starovoit (Translator from English). Laboratoriia [in Ukrainian]. (Original work published in 2021).
4. Adner, R. (2023). *Shyrokym pohliadom. Nova stratehiia innovatsii* [The wide lens. A new strategy for innovation] (2nd ed.). O. Dautov (Translator from English), V. Pavelko (Ed.). Laboratoriia [in Ukrainian]. (Original work published 2012).

5. Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2021). *Konkurentsiiia za doby shtuchnoho intelektu* [Competing in the age of AI. Strategy and leadership when algorithms and networks run the world]. Yu. Hryhorenko (Translator from English). BookChef [in Ukrainian]. (Original work published 2020).
6. Gupta, S. (2020). *Tsyfrova stratehiia. Posibnyk iz pereosmyslennia biznesu* [Driving digital strategy. A guide to reimagining your business]. I. Kovalyshena (Translator from English). KM-Books [in Ukrainian]. (Original work published 2018).
7. Leinwand, P., & Mainardi, C. (2019). *Stratehiia, shcho pratsiuie* [Strategy that works: How winning companies close the strategy-to-execution gap]. Ya. Mashiko (Translator from English). Ranok; Fabula. (Original work published 2016).
8. Gordon, J. (2023, September 14). *What are Mintzberg's schools of strategic management?* The Business Professor. https://thebusinessprofessor.com/en_US/business-management-amp-operations-strategy-entrepreneurship-amp-innovation/mintzbergs-schools-of-strategic-management-explained
9. Lindblom, Ch. E. (1959). The Science of “Muddling Through”. *Public Administration Review*, 19(2), 79–88. <https://doi.org/10.2307/973677>
10. Sibony, O. (2022). *Dosyt uzhe pomyluk. Yak nashi uperedzhennia vlyvaiut na nashi rishennia* [Vous allez commettre une terrible erreur! Combattre les biais cognitifs pour prendre de meilleures decisions] (2nd ed.). M. Marchenko (Translator from French). Laboratoriia [in Ukrainian]. (Original work published 2019).
11. Kanheman, D., Sibony, O., & Sunstein, C. R. (2023). *Shum: khybnist liudskykh sudzhen* [Noise. A flaw in human judgment] (2nd ed.). V. Starko, N. Starko (Translators from English). Nash format [in Ukrainian]. (Original work published 2021).
12. Osiyevskyy, O., Shevchenko, L., Marchenko, O., & Umantsiv, Yu. (2023). Competition traps: Unconscious biases and conscious decisions. *Rutgers Business Review*, 8(2), 111–130.
13. Cholle, F. (2020, July 21). “When Logic meets Intuition: The Squirle” – an interview with Francis Cholle/Interviewer: C. Sarkar. *The Marketing Journal*. <https://www.marketingjournal.org/when-logic-meets-intuition-the-squirle-an-interview-with-francis-cholle/>
14. Institute for Communication Management and Leadership. (2021, November 11). *Why unconscious bias training is essential for managers*. <https://icml.com.au/blog/why-unconscious-bias-training-is-essential-for-managers/>
15. Bradley, C., Hirt, M., & Smit, S. (2021). *Stratehiia za mezhamy “khokeinoi kliuchky”*. *Liudy, ymovirnosti i peremozhni rishennia* [Strategy beyond the hockey stick. People, probabilities, and big moves to beat the odds]. O. Hordynchuk (Translator from English). Laboratoriia [in Ukrainian]. (Original work published 2018).
16. Hughson, C. (2019, September 23). *Unconscious bias: what it is and how to avoid it in the workplace*. The Ivey Academy. <https://www.ivey.uwo.ca/academy/blog/2019/09/unconscious-bias-what-it-is-and-how-to-avoid-it-in-the-workplace/>
17. Pylypiv, I. (2023, July 7). “Konkurentsiiia – tse dobre, shakhraistvo – ni”: Threads za pershyi den maie ponad 30 milioniv korystuvachiv, Musk khoche sudytsia [“Competition is good, cheating is not”: Threads has more than 30 million users in its first day, Musk wants to sue]. *Ekonomichna pravda – Economic Truth*. <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/07/7/701980/> [in Ukrainian].

18. Graf-Vlachy, L. (2021). Competitive irrationality: When being better is a bad strategy. *Rutgers Business Review*, 6(1), 37–43.
19. Sutton, R. I., & Rao, H. (2020). *Kryza zrostannia. Yak ne pohodzhuvatysia na malenki rezultaty v biznesi* [Scaling up excellence. Getting to more without settling for less]. O. Lototskyi (Translator from English). Nash format [in Ukrainian]. (Original work published 2014).
20. Meadows, D. (2008). *Thinking in systems*. D. Wright (Ed.). Chelsea Green Publishing.
21. Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1984). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. URL: <https://www.jstor.org/stable/2486186>
22. Trafford, D. (n.d.). *Seven common strategy traps – And how to avoid them*. Retrieved January 2, 2024, from <https://beyond-default.com/seven-common-strategy-traps-avoid/>
23. Martin, R. L. (2014, January-February). The big lie of strategic planning. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/01/the-big-lie-of-strategic-planning>
24. Fried, J., & Heinemeier Hansson, D. (2022). *Rework*. Klub simeinoho dozwillia [in Ukrainian]. (Original work published 2010).
25. Ferrazi, K., Gohar, K., & Weyrich, N. (2023). *Konkurentsia v novomu sviti pratsi. Yak radykalna adaptyvniost vyrizniaie naikrashchykh* [Competing in the New World of Work. How Radical Adaptability Separates the Best from the Rest]. K. Kornienko (Translator from English). Laboratoriia [in Ukrainian]. (Original work published 2022).
26. Puranam, P., & Sen, P. (2022, November 28). *Can AI help you strategise better?* INSEAD. <https://knowledge.insead.edu/strategy/can-ai-help-you-strategise-better>
27. Sen, P., & Puranam, P. (2022). Do Alliance portfolios encourage or impede new business practice adoption? Theory and evidence from the private equity industry. *Strategic Management Journal*, 43(11), 2279–2312. <https://doi.org/10.1002/smj.3399>
28. Raynor, M. (2017, April 13). *Stratehichni paradoks* [Strategic paradox]. Kmbs. <https://kmbs.ua/index.php/ua/article/strategichnij-paradoks> [in Ukrainian].
29. Bhargava, R. (2019). *Neochevydne: yak peredbachyty maibutnie, analizuiuchy trendy* [Non-obvious. How to think different, curate ideas & predict the future]. K. Derevianko (Translator from English). Vivat [in Ukrainian]. (Original work published 2017).
30. Future studies. (2023, December 17). In *Wikipedia*. https://en.wikipedia.org/wiki/Futures_studies
31. Pylypiv, I. (2023, July 13). Rynok astrolohichnykh zastosunkiv – 2 miliardy dolariv i roste yak na drizhdzhakh. Chomu tak zletiv biznes na peredbachenniakh [The market for astrological applications is \$2 billion and growing like yeast. Why did the prediction business soar?]. *Ekonomichna pravda – Economic Truth*. <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/07/13/702192/> [in Ukrainian].
32. Tutovska, S. (n.d.). *Tendentsii u sferi upravlinnia personalom – 2018: Mizhnarodne doslidzhennia Deloitte* [Trends in the field of personnel management – 2018. Deloitte International Research]. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html> [in Ukrainian].
33. Chibisova, O. (2019, April 14). *Liudy Khaosu v biznesi. Khto taki trykstery* [The Chaos people are in business. Who are the tricksters?]. New Voice. <https://biz.nv.ua/ukr/experts/lyudi-haosu-v-biznesi-hto-taki-triksteri-50016300.html> [in Ukrainian].
34. Chibisova, O. (2019, April 21). *Liudy khaosu v biznesi. Yak napravyty enerhiu tryksteriv na koryst spravy* [People of chaos in business. How to direct the energy of tricksters to the benefit of the cause]. New Voice. <https://biz.nv.ua/ukr/experts/>

lyudi-haosu-v-biznesi-yak-napraviti-energiyu-triksteriv-na-korist-spravi-50017713.html [in Ukrainian].

35. *Vcheni nazvaly shtuchnyi intelekt holovnoiu prychynoiu hlobalnykh problem u sviti* [Scientists have called artificial intelligence the main cause of global problems in the world]. (2023, November 9). No worries! <https://noworries.news/vcheni-nazvaly-shtuchnyj-intelekt-golovnoyu-prychynoyu-globalnyh-problem-u-sviti/> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 03.01.2024

Стаття пройшла рецензування 10.02.2024

Стаття рекомендована до опублікування 28.03.2024

L. S. SHEVCHENKO

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Financial Law, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

STRATEGIC MANAGEMENT DECISIONS: HOW NOT TO MAKE MISTAKES AND TO FALL INTO A TRAP

Problem setting. Making strategic management decisions is the task of top managers. Is it possible to trust the intuition, accumulated knowledge and administrative experience of manager during its development and implementation? Or on the contrary should we rely mainly on rational actions?

Recent research and publication analysis. Currently, we have a lot of research and publications on the issues of justifying the choice and implementation of strategic management decisions. At the same time, O. Sibony, D. Kahneman, C. R. Sunstein and others are interested in the nature of traps that managers can fall into when making strategic decisions.

The purpose of the article is to summarize theoretical and applied research on the development and adoption of strategic management decisions, the reasons of being trapped of strategists, and to formulate recommendations for effective management.

Paper main body. The author of the article proves that strategic management decisions have significant features and cannot be made only based on the intuition and experience of managers. Such decisions concern the purely future development of the organization and influence it, made in conditions of uncertainty and unpredictability, have no analogues, are complex and multi-level, related to the development and implementation of corporate, business and functional strategies, require appropriate information support and various analytical methods. Constantly neglecting rational thinking will result in unconscious, cognitive biases, even if managers don't want to acknowledge it. A manager can make repeated mistakes, fall into cognitive traps, among which the most dangerous are: the trap of overconfidence in one's abilities; the trap of unconscious social comparison; "rooting disease"; the trap of constantly waiting for a threat to business; the trap of excessive caution

and indecision; the trap of confirmation bias; the trap of joining the opinion of the most authoritative advisers and consultants and others.

However, conscious management decisions also don't protect strategists from mistakes and traps. These are rational analytical decisions according to a certain algorithm, with the determination of the causes of the problem that has arisen and limitations in its elimination, creation of alternative solutions and their evaluation, selection and implementation of the optimal in the manager's opinion solution. But rationality in making management decisions is limited. Strategic limitations can include external factors: insufficient market demand for a product or service; low attractiveness of the business sector; numerous public restrictions – social, technological, political, military, civil, legislative, etc., associated with the need to comply with certain standards and compliance. Strategic constraints also contain the internal environment of the company: resources and budgets of the organization, competencies of the company, policies, processes and procedures of the company, management principles, ethical standards, organizational culture. Besides the manager must have the ability to work with information, be able to distinguish strategic information from tactical and operational information. Gaps in management training and incompetence of managers in using modern management technologies have nothing to do with prejudice. But they can lead to specific traps of strategic planning, traps of prediction and forecasting, traps of inefficient management.

Conclusions. How not to make mistakes and fall into strategizing traps? Appropriate internal and external fuses must be provided. These can be: 1) collective decision-making; 2) mandatory creating of alternative management solutions; 3) strict adherence to the management decision-making methods established by the company - with the establishment of procedures and rules that should be common to all managers and eliminate disagreements in their actions; 4) formation of a new culture of strategic management with elements of learning from experience and mistakes.

Short abstract for an article

Abstract. The author of the article reveals the nature of strategic management decisions, analyzes the ways managers fall into strategizing traps - traps of unconscious prejudices and traps of conscious management decisions (strategic planning, forecasting, inefficient management). The author considers that companies need to have internal and external fuses against managers falling into the traps of individual cognitive biases. Among them are: collective decision-making, mandatory creating of alternative management solutions, strict adherence to the management decision-making methods established by the company, formation of a new culture of strategic management with elements of training managers from experience and mistakes.

Key words: strategy, strategic management decision, unconscious biases, cognitive traps, traps of conscious management decisions, limited rationality.

Article details:

Received: 03 January 2024

Revised: 10 February 2024

Accepted: 28 March 2024

Рекомендоване цитування: Шевченко Л. С. Стратегічні управлінські рішення: як не припуститися помилок і не потрапити в пастку. *Економічна теорія та право*. 2024. № 1 (56). С. 55–77. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-56-1-55>.

Suggested citation: Shevchenko, L. S. (2024). Stratehichni upravlinski rishennia: yak ne prypustytysia pomylok i ne potrapyty v pastku [Strategic management decisions: How not to make mistakes and to fall into a trap]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 1(56),55–77. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-56-1-55> [in Ukrainian].

DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-56-1-78>
УДК 349.4

А. М. БУРАКОВА

кандидатка юридичних наук,
суддя Господарського суду Харківської області,
Україна, м. Харків
e-mail: alla.0303@ukr.net
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-5717-0979>



М. В. ШУЛЬГА

доктор юридичних наук, професор,
професор кафедри земельного та аграрного
права
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків
e-mail: m.v.shulga@nlu.edu.ua
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6449-284X>
Web of Science ResearcherID: [https://www.
webofscience.com/wos/author/
record/AAG-3699-2021](https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAG-3699-2021)
Scopus Author ID: [https://www.scopus.com/
authid/detail.uri?authorId=57226100831](https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57226100831)



ІСТОРИКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ БЕЗОПЛАТНОЇ ПРИВАТИЗАЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ЗЕМЕЛЬ¹

У статті аналізуються історико-правові аспекти безоплатної приватизації сільськогосподарських земель. Запровадження безоплатної приватизації як важливої підстави виникнення приватної власності на землі сільськогосподарського призна-

¹ © Буракова А. М., Шульга М. В., 2024. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

чення відіграло важливу роль при переході аграрного сектору економіки до ринкових відносин. Виокремлюється та аналізується специфіка приватизації сільськогосподарських земель громадянами України для ведення особистого селянського господарства та членами колективних сільськогосподарських підприємств та кооперативів, садівницьких товариств та сільськогосподарських акціонерних товариств для ведення товарного сільськогосподарського виробництва. Розглядаються особливості механізму безоплатної приватизації з використанням земельної частки (паю).

Окремо аналізується механізм безоплатної приватизації земель, а саме: земель державних і комунальних сільськогосподарських підприємств, установ та організацій працівниками цих юридичних осіб та пенсіонерами з їх числа. Акцентується увагу на тому, що в сучасних умовах безоплатна приватизація земель взагалі і сільськогосподарських земель фактично перестала виконувати соціальну функцію, на реалізацію якої вона була спрямована при започаткуванні. Підтримано зроблений у літературі висновок щодо необхідності кардинального реформування механізму безоплатної приватизації земель шляхом запровадження монетизації права на безоплатну приватизацію. Разом із тим певні елементи такої приватизації мають бути залишені при приватизації земель державних та комунальних сільськогосподарських підприємств.

Ключові слова: аграрна і земельна реформа, охорона та відновлення земель, приватизація, припинення земельних прав, ринок земель.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку суспільного виробництва і зростання матеріальних потреб населення, необхідності правового забезпечення продовольчої безпеки виникає потреба узагальнення практики правозастосування та системного аналізу важливих правових явищ, які виникли, сформувалися та функціонують у період незалежності України. Це зумовлює необхідність звернення до аналізу генези законодавства, яке регулює земельні відносини, зокрема при приватизації сільськогосподарських земель.

Серед низки проблем, які в умовах сьогодення потребують окремої уваги, самостійне місце займає безоплатна приватизація цих земель, тобто трансформація правового режиму земель, які перебувають у власності держави або територіальних громад, у власність приватну. Її сутність складає передача публічних земель у приватну власність фізичних та юридичних осіб, яка здійснюється в порядку, встановленому законом. Законодавство розрізняє оплатну та безоплатну приватизацію земель.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Правові проблеми приватизації земель взагалі і в тому числі безоплатної приватизації земель сільськогосподарського призначення були предметом особливої уваги вітчизняних науковців: П. Ф. Кулинич (P. F. Kulynych) [1; 2], А. Г. Мартина (A. H. Martyn) [3],

А. М. Мірошниченка (А. М. Miroshnychenko) [4; 5], А. І. Ріпенка (А. І. Ripenko) [6] та ін.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в аналізі історико-правових аспектів безоплатної приватизації сільськогосподарських земель.

Виклад основного матеріалу. Приватизація землі – категорія історична. У правовому полі цей термін був використаний уперше Концепцією роздержавлення і приватизації підприємств, землі та житлового фонду, схваленою постановою Верховної Ради України від 31 жовтня 1991 р. [7]. Даною постановою передбачалося, що для сільськогосподарського використання земельні ділянки встановленого розміру на повнолітнього члена сім'ї надаються громадянам України безоплатно (на підставі земельних бонів), тобто йшлося про проведення приватизації землі на основі земельних бонів. Проте спробу проводити приватизацію землі в такий спосіб не було реалізовано. Законодавство не пішло шляхом приватизації землі з використанням земельних бонів.

Запровадження в Україні приватизації земельних ділянок громадянами фактично розпочалося із прийняттям Закону України «Про форми власності на землю» [8] та Земельного кодексу України в редакції від 13 березня 1992 р. [9]. Запроваджена на початку земельної реформи приватизація земель сільськогосподарського призначення мала стати специфічним способом радикального прискорення становлення ринкових земельних відносин та швидкого формування нової плеяди приватних землевласників, які, господарюючи на власних земельних ділянках, мали забезпечити продовольчу безпеку незалежної держави.

Приватизація земель, будучи важливим складником формування в нашій державі засад ринкової економіки в кінці ХХ – на початку ХХІ ст., спрямована на розширення сфери застосування інституту приватної власності на землю як визначального чинника формування приватного сектора в усіх галузях економіки нашої держави. Як один з основних напрямів земельної реформи в Україні на сучасному етапі реформування земельних відносин вона продовжує зберігати свою актуальність. Унормований механізм приватизації даних земель дозволяє трансформувати публічну власність на землю у приватну власність громадян України.

Незважаючи на швидке формування та утвердження на початку 1990-х рр. ринкових економічних відносин, інститут безоплатної приватизації земельних ділянок сільськогосподарського призначення громадянами України був не тільки в подальшому збережений, але й розвинений відповідними положеннями Земельного кодексу України (2001 р.) [10].

Сучасна вітчизняна державна земельна політика спрямована на правове забезпечення продовження приватизаційних процесів, розвиток та ефективне

функціонування ринку земель сільськогосподарського призначення, формування системи багатуокладного землеволодіння та землекористування й успішного вирішення завдань, що зумовлені необхідністю правового забезпечення продовольчої безпеки.

Безоплатна приватизація сільськогосподарських земель, які використовувалися і використовуються суб'єктами аграрного виробництва (колективними, державними та комунальними сільськогосподарськими підприємствами), виявилася однією зі складних правових категорій у процесі здійснення сучасної земельної реформи. З огляду на сучасні приватизаційні процеси, які динамічно розвиваються, спостерігається збільшення конфліктів, що виникають при реалізації громадянами України гарантованого права на приватизацію названих земель. Так, вивчення та системний аналіз судової практики свідчить про відсутність одноманітності в застосуванні та тлумаченні низки правових приписів, які стосуються саме безоплатної приватизації цих земель.

Зазначимо, що необхідність кардинальних змін у системі земельних відносин була визнана передовсім постановою Верховної Ради УРСР від 18 грудня 1990 р. «Про земельну реформу», яка прийнята та вступила в дію одночасно із Земельним кодексом УРСР (1990 р.).

Реформування земельних відносин в Україні розпочалося, на жаль, без програмного документа, яким би визначалися стратегія і тактика трансформації земельних відносин у нашій державі. У зв'язку з цим іноді початок земельної реформи в Україні в юридичній літературі відносять до середини 1980-х рр. коли наша країна ще перебувала у складі СРСР. Започаткування реформаційних процесів іноді пов'язують зі змінами в організації аграрного виробництва в рамках колишніх колгоспів і радгоспів. В основу реформаційних заходів тоді було покладено ідею надання селянинові статусу господаря землі та інших засобів виробництва. Із цією метою запроваджувалася в аграрному секторі підрядна організація праці. Проте вона виявилася неефективною, і в кінцевому рахунку від неї відмовилися [1, с. 28–29].

Земельний кодекс УРСР (1990 р.) запровадив у вітчизняне земельне законодавство низку важливих новел, які віддзеркалювали певну лібералізацію нового земельного ладу країни. Так, зберігаючи виключність інституту права державної власності на землю, кодекс запровадив нові інститути прав на земельні ділянки. Ідеться, зокрема, про введення в земельне законодавство інституту права володіння землею, яке було зумовлене потребами лібералізації земельних відносин у сільському господарстві. Цей інститут об'єднував дві форми: довічне успадковане землеволодіння громадян та постійне землеволодіння низки сільськогосподарських юридичних осіб. Цим Кодексом (ст. 59) було передбачено, що громадянам УРСР, які виявили бажання вести селянське

(фермерське) господарство, що ґрунтувалося переважно на особистій праці та праці членів їхніх сімей, надавалися за їхнім бажанням у довічне успадковане володіння земельні ділянки сільськогосподарського призначення.

Закон України «Про колективне сільськогосподарське підприємство» від 14 лютого 1992 р. [11] не тільки визначав правовий статус колективних сільськогосподарських підприємств (*далі – КСП*), які створювалися шляхом реорганізації колгоспів і радгоспів, а і містив земельно-правові норми. Так, ст. 10 даного Закону було передбачено, що члену підприємства, який побажав вийти з його складу для створення фермерського господарства, земельна ділянка надавалася із земель запасу, а в разі відсутності їх – із земель підприємства, придатних для сільськогосподарського виробництва в частині, що припадає на одного члена колективу. У даному випадку йдеться про середню земельну частку, яка обчислювалася сільською, селищною, міською радою народних депутатів з урахування сільськогосподарських угідь (у тому числі ріллі), якими користувалися підприємства, установи, організації та громадяни в межах території відповідної ради. При цьому загальний розмір обчисленої площі підлягав поділу на кількість осіб, які працювали в сільському господарстві, пенсіонерів, які раніше працювали в сільському господарстві й проживали у сільській місцевості, а також осіб, зайнятих у соціальній сфері на селі.

До числа осіб, зайнятих у цій сфері, закон відносив працівників освіти, охорони здоров'я, культури, побутового обслуговування населення, зв'язку, торгівлі та громадського харчування, правоохоронних органів, Рад народних депутатів та їхніх виконавчих комітетів, а також пенсіонерів з числа цих осіб. Ці суб'єкти могли претендувати на безоплатне отримання земельних ділянок сільськогосподарського призначення. Правовий режим середньої земельної частки суттєво відрізняється від земельної частки (паю), яка використовувалася під час приватизації земель колективних сільськогосподарських підприємств та від земельної частки (паю) у землях державних та комунальних сільськогосподарських підприємств.

Земельний кодекс України (*далі – Кодекс*) в редакції від 13 березня 1992 р. передусім був призначений для імплементації положень Закону України «Про форми власності на землю» від 30 січня 1992 р. та закріплював правові механізми реалізації права колективної власності та права приватної власності на землю. Суб'єктами права колективної власності на землю Кодексом визнавалися такі юридичні особи, як колективні сільськогосподарські підприємства, сільськогосподарські кооперативи, садівницькі товариства та сільськогосподарські акціонерні товариства. Цим юридичним особам видавалися державні акти на право колективної власності на землі сільськогосподарського призначення.

Зазначимо, що в літературі прийнято визначати приватизацію землі як сукупність здійснюваних суб'єктами приватизації організаційно-правових заходів, спрямованих на зміну власнісного статусу земель, при якій відбувається перехід земель із публічної (суспільної) власності, суб'єктами якої є держава та територіальні громади, у приватну власність, суб'єктами якої виступають фізичні та юридичні особи. При цьому її розглядають у широкому та вузькому розумінні. Основу широкого розуміння приватизації складає будь-який перехід права власності на земельні ділянки від держави або територіальної громади до фізичної чи приватної юридичної особи, за умови, що такий перехід супроводжується відведенням земельної ділянки згідно з відповідним проєктом землеустрою.

Приватизація землі у вузькому розумінні матиме місце при переході від держави або територіальної громади до фізичної чи приватної юридичної особи права власності на земельну ділянку, яку раніше було відведено та яка перебуває в користуванні такої особи [2, с. 105]. У сучасній земельно-правовій доктрині прийнято виокремлювати такі моделі (процедури) приватизації: а) приватизацію земельних ділянок у порядку відведення (повну модель); б) приватизацію земельних ділянок, які раніше було надано в користування особам, які бажають їх приватизувати (спрощену модель); в) приватизацію земельних ділянок, що перебувають у власності чи користуванні інших осіб (не заявників); г) приватизацію земельних ділянок колективами громадян; д) приватизацію земельних ділянок для ведення фермерського господарства [4, с. 126].

Підкреслимо, що з моменту започаткування земельної реформи приватизація земель мала яскраво виражену сільськогосподарську спрямованість. Вона зумовлювала її особливості, зокрема таку рису, як безоплатність. Державна земельна політика у сфері аграрного виробництва виходила з необхідності безоплатної передачі сільськогосподарських земель у власність тим, хто на ній працює.

Чинне на той час законодавство встановлювало, що приватизація сільськогосподарських земель, які були призначені для ведення товарного сільськогосподарського виробництва, мала здійснюватися за двома напрямками: а) шляхом безоплатної передачі сільськогосподарських угідь із земель запасу та земель резервного фонду у приватну власність громадян України для ведення селянського (фермерського) господарства; б) шляхом надання членам КСП статусу власників земель, які перебували в постійному користуванні КСП. Особливість останнього напрямку безоплатної приватизації сільськогосподарських земель полягала в тому, що в її підґрунтя законодавцем була покладена ідея про те, що вона мала відбуватися як результат по-

єднання переваг крупнотоварного сільськогосподарського виробництва з перевагами, які випливали з отримання селянином статусу приватного власника земель сільськогосподарського призначення. Вважалося, що такий підхід мав забезпечувати підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва. Проте спроба проведення приватизації земель сільськогосподарського призначення шляхом передачі їх у колективну власність юридичних осіб (КСП та деяких інших сільськогосподарських формувань) виявилась не зовсім успішною. Передача сільськогосподарських земель у колективну власність юридичних осіб фактично не перетворила членів КСП у господарів землі.

Указ Президента України від 10 листопада 1994 р. «Про невідкладні заходи щодо прискорення земельної реформи у сфері сільськогосподарського виробництва» [12] переніс основний акцент земельної реформи на поглиблення приватизації сільськогосподарських земель, переданих у колективну власність. Прискорення земельної реформи цей Указ пов'язував із паюванням земель сільськогосподарського призначення, які перебували в колективній власності. Специфіка приватизації земель сільськогосподарського призначення полягала ще і в тому, що правова регламентація приватизаційних процесів здійснювалася в тому числі нормами спеціальних нормативно-правових актів. Так, указами Президента України від 10 листопада 1994 р. «Про невідкладні заходи щодо прискорення земельної реформи у сфері сільськогосподарського виробництва» та від 8 серпня 1995 р. «Про порядок паювання земель, переданих у колективну власність сільськогосподарським підприємствам і організаціям» [13] у законодавство України введено поняття «земельна частка (пай)», що пов'язане з паюванням земель колективних та інших недержавних і некомунальних сільськогосподарських підприємств. При цьому було встановлено, що право на земельну частку (пай) мали тільки члени сільськогосподарського підприємства, землі якого паювалися.

Працівники соціальної сфери села та інші категорії громадян, які проживали в сільській місцевості, такого права не мали. Розмір земельної частки (паю) визначався комісіями, які утворювалися сільськогосподарськими підприємствами з числа їхніх членів і затверджувався районною державною адміністрацією. Цей розмір був однаковим для членів сільськогосподарського підприємства, для якого він обчислювався, та залишався незмінним. Право на земельну частку (пай) посвідчувалося спеціальним сертифікатом, у якому зазначався розмір частки (паю) в умовних кадастрових гектарах та вартість у грошовому вираженні. Особа, яка отримала сертифікат, набувала право на розпорядження земельною часткою (паєм) шляхом продажу, дарування,

міни, застави, передачі у спадщину, а також шляхом виділення земельної частки (паю) в натурі (на місцевості).

Трансформація земельної частки (паю) в земельну ділянку означала, що громадянин України набував право приватної власності на цю ділянку, право власності на яку посвідчувалося державним актом на право приватної власності на землю. Натомість і поглиблення безоплатної приватизації земель сільськогосподарського призначення, переданих у колективну власність, шляхом їхнього паювання також не перетворило членів КСП у господарів як землі, так і майна цих підприємств. Новий стратегічний курс розвитку земельної реформи був пов'язаний із проведенням реформування КСП у господарські формування ринкового типу. Такі формування здійснювали господарську діяльність на основі приватної власності на землю.

Поглиблення процесів приватизації землі було зумовлене результатами Всеукраїнської наради з питань агропромислового комплексу, яка відбулася на початку 1997 р. Рекомендації цієї наради було покладено в основу не тільки поглиблення земельної реформи, а і приватизації сільськогосподарських земель.

Після масової реорганізації КСП у сільськогосподарські формування ринкового типу відповідно до Указу Президента України від 3 грудня 1999 р. «Про невідкладні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектора економіки» [14] приватизація сільськогосподарських земель членами КСП шляхом виділення земельних часток (паїв) у натурі (на місцевості) та отримання ними державних актів на право приватної власності на землю їхніми власниками суттєво прискорилося.

Слід зазначити, що, крім передачі сільськогосподарських угідь у колективну власність та паювання їх із метою їхньої подальшої безоплатної приватизації громадянами України, законодавець передбачив ще один напрям – громадянам було надано право на отримання земельних ділянок у приватну власність, у тому числі для ведення особистого підсобного господарства та садівництва. У даному випадку йдеться про землі сільськогосподарського призначення. Якщо громадяни вже використовували такі земельні ділянки на титулі постійного користування, то вони мали право на переоформлення їх у право власності. А ті громадяни України, які не мали зазначених земельних ділянок у користуванні, могли отримати безоплатно у приватну власність відповідні ділянки за рахунок земель запасу або резервного фонду.

Законодавець обмежував площу сільськогосподарських угідь, які приватизувалися безоплатно громадянами України. Вони набули право на отримання у власність земельних ділянок у розмірах, які не перевищували: для ведення селянського (фермерського) господарства – 50 га ріллі та 100 га усіх

земель, а в місцевостях із праценодостатніми населеними пунктами – 100 га ріллі; для ведення особистого підсобного господарства – 0,6 га; для садівництва – 0,12 га.

Кодекс у редакції від 13 березня 1992 р. закріплював перелік земель сільськогосподарського призначення, які не підлягали приватизації. Заборона на приватизацію поширювалась: на землі сільськогосподарських науково-дослідних установ і навчальних закладів та їхніх дослідних господарств, учбових господарств навчальних закладів, державних сортовипробувальних станцій і сортодільниць, елітно-насінницьких і насінницьких господарств, племінних заводів, племінних радгоспів і конезаводів, господарств з вирощування хмелю, ефіроолійних, лікарських рослин, фруктів і винограду.

Натомість із прийняттям чинного Кодексу (в редакції 2001 р.) державна політика у сфері приватизації земель суттєво змінилася. По-перше, чинний Кодекс визначив мінімально необхідний перелік земель, які мали залишатися у власності держави та територіальних громад. По-друге, Кодексом був значно розширений перелік земель, які підлягають приватизації, та коло суб'єктів права приватної власності на землю. По-третє, визначальним фактором при безоплатній приватизації земель державних або комунальних сільськогосподарських підприємств, які використовуються цими підприємствами на титулі постійного користування, чинний закон вважає перебування працівників підприємства у трудових відносинах із цим підприємством (незалежно від строку та виду трудового договору). На відміну від викладеного, безоплатна приватизація земель сільськогосподарського призначення, яка здійснювалася за правилами Кодексу в редакції від 13 березня 1992 р., ґрунтувалася на членських відносинах громадян із конкретним сільськогосподарським формуванням. Водночас в обох випадках право на безоплатну приватизацією сільськогосподарських земель могли реалізувати лише громадяни України.

Кодексом (2001 р.) був законодавчо закріплений ще один різновид земельної частки (паю). Так, згідно зі ст. 25 Кодексу земельна частка (пай) надається із сільськогосподарських угідь, які перебувають у постійному користуванні державних і комунальних сільськогосподарських підприємств, установ та організацій при приватизації цих земель. Правовий режим земельної частки (паю), на яку мають право працівники в землях державних та комунальних сільськогосподарських підприємств, установ і організацій, не є тожним правовому режиму земельної частки (паю), яку у свій час отримували члени колективних та інших недержавних сільськогосподарських підприємств, яким землі сільськогосподарського призначення належали на праві колективної власності. По-перше, видача сертифікатів громадянам, які за чин-

ним Кодексом отримують земельні частки (паї) із земель державних і комунальних сільськогосподарських підприємств у зв'язку з приватизацією їхніх земель, законом не передбачена. По-друге, згідно з чинним Кодексом право на земельну частку (пай) не є об'єктом ринкового обігу, воно не може відчужуватися і набувається на короткий термін – до завершення землевпорядних робіт, необхідних для виділення земельних часток (паїв) у натурі у вигляді земельних ділянок. По-третє, це право не може успадковуватися.

Процедура отримання у приватну власність земельної ділянки із земель, що перебувають у постійному користуванні державного або комунального підприємства, установи чи організації, започатковується за умови, що уповноважений орган державної влади або орган місцевого самоврядування прийме рішення про приватизацію самого державного чи комунального сільськогосподарського підприємства. Лише після прийняття уповноваженим органом такого рішення працівники цього підприємства звертаються з клопотанням до відповідного органу виконавчої влади або органу місцевого самоврядування про передачу їм у приватну власність земельних ділянок із земель, що перебувають у постійному користуванні юридичної особи публічного права.

Специфіка процедури приватизації земель державних та комунальних сільськогосподарських підприємств, установ та організацій полягає в тому, що вона включає декілька нерозривно пов'язаних відносно самостійних стадій. Приватизація цих земель громадянами України має здійснюватися в такій послідовності, яка визначена нормами ст. 25, частинами 3–5 ст. 118 Кодексу: 1) звернення з клопотанням більшості громадян, які мають право на отримання земельних ділянок у власність за рахунок земель, що перебувають у постійному користуванні сільськогосподарського підприємства, до місцевої ради або районної державної адміністрації; 2) розгляд у місячний термін клопотання радою чи районною державною адміністрацією та надання дозволу на розроблення проекту землеустрою щодо приватизації земель; 3) розроблення проекту приватизації землевпорядною організацією; 4) погодження проекту приватизації; 5) затвердження проекту приватизації; 6) перенесення меж земельних ділянок у натуру (на місцевість), оформлення, реєстрація земельної ділянки в Державному земельному кадастрі та права власності на неї відповідно до Закону України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень».

Особливість приватизації земель державних і комунальних сільськогосподарських підприємств, установ та організацій полягає в тому, що згідно зі ст. 25 Кодексу коло суб'єктів, які мають право на безоплатне отримання у приватну власність земельних ділянок, що перебувають у постійному користуванні названих вище юридичних осіб, суттєво розширено. Крім праців-

ників державних та комунальних сільськогосподарських підприємств, установ та організацій та пенсіонерів з їх числа, закон гарантує право на безоплатну приватизацію працівникам державних та комунальних закладів освіти, культури, охорони здоров'я, розташованих на території відповідної ради, а також пенсіонерам з їх числа. Усім названим громадянам України землі у приватну власність передаються безоплатно з визначенням кожному з них земельної частки (паю).

Зазначимо, що відповідно до ч. 3 ст. 25 Кодексу розмір земельних ділянок, що виділяються для працівників державних та комунальних закладів, підприємств і організацій культури, освіти та охорони здоров'я та пенсіонерів з їх числа, залежить від їхнього проживання в сільській місцевості або селищах міського типу. У цьому випадку фактично йдеться про дискримінацію громадян з урахуванням місця проживання, що суперечить положенням ст. 24 Конституції України, якою задекларовано рівність прав і свобод громадян. Крім того, положення ст. 25 Кодексу щодо можливості працівників державних та комунальних закладів, підприємств і організацій культури, освіти та охорони здоров'я, а також пенсіонерів з їх числа отримати безоплатно земельні ділянки, не завжди узгоджується з положеннями спеціальних законів, наприклад Законом України «Про освіту», законами, що регулюють відносини у сфері охорони здоров'я, культури. Істотні розбіжності в частині визначення права на приватизацію земельних ділянок працівників культури, освіти і охорони здоров'я законодавчим шляхом мають бути усунуті з урахуванням того, що коло осіб, які мають право на безоплатну приватизацію земельних ділянок, як підкреслюється в літературі, «слід розглядати максимально широко» [5, с. 121–123].

Згідно зі статтею 25 Кодексу працівникам державних та комунальних сільськогосподарських підприємств, установ та організацій, а також працівникам державних і комунальних закладів освіти, культури, охорони здоров'я, розташованих на території відповідної ради, та пенсіонерам з числа названих працівників гарантується право одержати свою земельну частку (пай), виділену в натурі (на місцевості). Наведене положення не розповсюджується на громадян України з числа депортованих осіб, які поселилися в сільській місцевості, яким державою забезпечується безкоштовна передача у власність землі сільськогосподарського призначення в розмірі земельного паю, визначеного для цієї місцевості, оскільки названим громадянам землі сільськогосподарського призначення передаються за рахунок земель запасу та резервного фонду в разі їх наявності.

Останнім часом у Верховній Раді зареєстровано декілька законопроектів, які безпосередньо або опосередковано стосуються внесення змін та доповнень

до змісту ст. 25 Кодексу щодо приватизації земель державних і комунальних сільськогосподарських підприємств. Окремої уваги заслуговує законопроект (№ 10027), автор якого – С. Рудик, пропонує: а) розширити площу земель резервного фонду до 20 відсотків, площі усіх сільськогосподарських угідь, які на постійній основі використовувалися державними та комунальними сільськогосподарськими підприємствами, установами та організаціями, землі яких приватизуються; б) за рахунок земель резервного фонду забезпечується безоплатна передача земельних ділянок у приватну власність учасникам бойових дій та сім'ям загиблих (померлих) Захисників і Захисниць України; в) інформація про резервний фонд земель має відображатися на картографічній основі Державного земельного кадастру із зазначенням цільового призначення та орієнтовних розмірів; г) інформація про резервний фонд підлягає обов'язковому оприлюдненню на офіційних вебсайтах органів виконавчої влади або органів місцевого самоврядування; д) земельні ділянки резервного фонду земель підлягають обов'язковій безоплатній передачі у приватну власність учасникам бойових дій з числа осіб, статус учасника бойових дій яким надано відповідно до пунктів 19–25 частини першої статті Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [15] та сім'ям загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України; є) на органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування покладено обов'язок забезпечувати оприлюднення на власних вебсайтах інформації про земельні ділянки, що можуть бути безоплатно передані у власність громадянам України із зазначенням орієнтовного місця розташування таких земельних ділянок, допустимо цільового призначення та їх орієнтовних розмірів. При цьому така інформація має оновлюватися щомісячно.

Крім того, автор законопроекту вважає доцільним закріпити в Законі України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» положення про те, що учасникам бойових дій забезпечується першочергове одержання безоплатно у власність земельної ділянки із земель державної або комунальної власності для ведення садівництва і городництва, ведення особистого селянського господарства та ін. Як бачимо, основна мета законопроекту полягає в сприянні реалізації учасниками бойових дій та сім'ями загиблих Захисників та Захисниць України гарантованого державою права на земельні ділянки сільськогосподарського призначення.

Повністю підтримуючи пропозиції автора законопроекту щодо необхідності внесення змін до законодавчих актів України, які стосуються забезпечення реалізації права учасників бойових дій та сімей загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України при відведенні їм земельних ділянок за рахунок земель державної та комунальної власності, слід звернути увагу на наступне.

Правовий механізм безоплатної приватизації земель державних та комунальних сільськогосподарських підприємств, установ та організацій виписаний у ст. 25 Кодексу недостатньо повно і якісно, оскільки залишає без відповіді низку питань: яка мінімальна кількість громадян України – працівників названих сільськогосподарських підприємств, яким законом гарантоване право на приватизацію земельних ділянок, має підтримати клопотання при зверненні до органу виконавчої влади або місцевого самоврядування щодо приватизації земель; до якого виду використання відносяться земельні ділянки, які приватизуються за правилами ст. 25 Кодексу; яка площа сільськогосподарських угідь може бути приватизована, а яка має бути залишена в публічній (державній чи комунальній) власності; яким повинен бути механізм припинення права постійного користування землями державних або комунальних сільськогосподарських підприємств, якщо враховувати, що у власність громадян України передаються безоплатно сільськогосподарські угіддя; яка подальша правова доля несільськогосподарських угідь та ін. Названі та інші питання, як зазначається в юридичній літературі [5, с. 121–123], потребують свого вирішення шляхом удосконалення відповідного правового механізму безоплатної приватизації земель державних та комунальних сільськогосподарських підприємств. Узагалі ж інститут безоплатної приватизації як земель сільськогосподарського призначення, так і інших земель, норми якого було спрямовано на забезпечення соціальної функції, має бути кардинально змінено.

Забезпечення гарантованого права, задекларованого ч. 5 ст. 25 Кодексу, на одержання своєї земельної частки (паю), виділеної в натурі (на місцевості) особам, зазначеним у частині першій цієї статті, сьогодні стикається з певними труднощами. Якщо безоплатна приватизація громадянами України за правилами ст. 25 Кодексу сьогодні ще може здійснюватися, то інші види безоплатної передачі публічних земель громадянам України, як підкреслюється в літературі, не мають перспективи [6, с. 133]. Дійсно, право на безоплатне одержання земельної ділянки громадянином України перетворилося в умовне право, яке не забезпечене ні правовими механізмами примусової реалізації, ні достатньою кількістю вільних земель. Вивчення практики свідчить, що держава вже не в змозі забезпечити земельними ділянками навіть громадян України, які мають особливі заслуги перед державою (учасників АТО і учасників бойових дій, які сьогодні захищають Україну, осіб з інвалідністю внаслідок бойових дій, сімей загиблих Захисників та Захисниць України та деяких інших осіб).

У зв'язку з цим заслуговують на увагу висловлені в літературі (А. М. Мірошніченком, А. Г. Мартином, А. І. Ріпенком та ін.) пропозиції щодо запровадження монетизації, тобто грошової компенсації замість безоплатної при-

ватизації земель. Ідеться про монетизацію землі, яка має зробити «придбання землі чесним, справедливим та рівним для усіх» [3, с. 15].

Висновки. Насамкінець, можна зробити висновок, що безоплатна приватизація земель не має подальшої юридичної перспективи, оскільки вона не гарантується державою. Разом із тим окремі положення механізму безоплатної приватизації земель сільськогосподарського призначення мають бути збережені для тих осіб, які безпосередньо працюють на землі. Це відповідає узагальненому підходу про те, що земля має належати тим, хто її обробляє. Окрім того, було б доцільним лібералізувати процедуру приватизації сільськогосподарських земель для учасників АТО, бойових дій, Захисників та Захисниць України та членів їх сімей, у тому числі сімей загиблих. Потребує правової регламентації проблема щодо можливості отримання у приватну власність земельних ділянок сільськогосподарського призначення іноземцями та апатридами, які брали участь у захисті суверенітету та територіальної цілісності України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кулинич П. Ф. Земельна реформа в Україні: правові проблеми : монографія. Київ : Норма права, 2021. 308 с.
2. Кулинич П. Ф. Правові основи приватизації земель. *Земельне право* : підручник. 3-тє вид., допов. і переробл. / за ред. М. В. Шульги. Харків : Юрайт, 2023. С. 105–121.
3. Мартин А. Чому безоплатна приватизація землі не має перспективи. *Землевпорядний вісник*. 2021. № 5. С. 12–15.
4. Мірошниченко А. М. Земельне право України : підручник. 3-тє вид., допов. і переробл. Київ : Алерта, 2013. 511 с.
5. Мірошниченко А. М., Марусенко Р. І. Науково-практичний коментар Земельного кодексу України. 5-тє вид., змін. та допов. Київ : Алерта, 2013. 544 с.
6. Ріпенко А. І. Сучасні земельні відносини: проблеми і шляхи їх вирішення : посіб. для практиків і теоретиків. Київ : Дакор, 2015. 296 с.
7. Про Концепцію роздержавлення і приватизації підприємств, землі та житлового фонду : постанова Верхов. Ради України від 31.10.1991 № 1767-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1767-12> (дата звернення: 14.02.2024).
8. Про форми власності на землю : Закон України від 30.01.1992 № 2073-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-12> (дата звернення: 14.02.2024).
9. Земельний кодекс України : Закон України від 18.12.1990 № 561-XII у ред. закону від 13.03.1992 № 2196-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/561-12> (дата звернення: 14.02.2024).
10. Земельний кодекс України : Закон України від 25.10.2001 № 2768-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14> (дата звернення: 14.02.2024).

11. Про колективне сільськогосподарське підприємство : Закон України від 14.02.1992 № 2114-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2114-12> (дата звернення: 14.02.2024).
12. Про невідкладні заходи щодо прискорення земельної реформи у сфері сільськогосподарського виробництва : Указ Президента України від 10.11.1994 № 666/94. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/666/94> (дата звернення: 14.02.2024).
13. Про порядок паювання земель, переданих у колективну власність сільськогосподарським підприємствам і організаціям : Указ Президента України від 08.08.1995 № 720/95. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/720/95> (дата звернення: 14.02.2024).
14. Про невідкладні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектора економіки : Указ Президента України від 03.12.1999 № 1529/99. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1529/99> (дата звернення: 14.02.2024).
15. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту : Закон України від 22.10.1993 № 3551-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12> (дата звернення: 14.02.2024).

REFERENCES

1. Kulynych, P. F. (2021). *Zemelna reforma v Ukraini: pravovi problemy* [Land reform in Ukraine: legal problems]. Norma prava [in Ukrainian].
2. Kulynych, P. F. (2023). Pravovi osnovy pryvatyzatsii zemel [Legal basis of land privatization]. In M. V. Shulga (Ed.), *Zemelne pravo* [Land law] (3th ed., pp. 105–121). Yurait [in Ukrainian].
3. Martyn, A. (2021). Chomu bezoplatna pryvatyzatsiia zemli nemaie perspektyvy [Why there is no prospect of free privatization of land]. *Zemlevporiadnyi visnyk – Land Management Bulletin*, 5, 12–15 [in Ukrainian].
4. Miroshnychenko, A. M. (2013). *Zemelne pravo Ukrainy* [Land law of Ukraine] (3th ed.). Alerta [in Ukrainian].
5. Miroshnychenko, A. M., & Marusenko, R. I. (2013). *Naukovo-praktychnyi komentar Zemelnoho kodeksu Ukrainy* [Scientific and practical commentary on the Land Code of Ukraine] (5th ed.). Alerta [in Ukrainian].
6. Ripenko, A. I. (2015). *Suchasni zemelni vidnosyny: problemy i shliakhy yikh vyrishennia* [Modern land relations: Problems and ways to solve them]. Dakor [in Ukrainian].
7. Pro Kontseptsiuu rozderzhavleniia i pryvatyzatsii pidpriemstv, zemli ta zhytlovoho fondu: postanova Verkhovnoi Rady Ukrainy vid 31.10.1991 No. 1767-XII [About the concept of denationalization and privatization of enterprises, land and housing stock: Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine dated October 31, 1991]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1767-12> [in Ukrainian].
8. Pro formy vlasnosti na zemliu: Zakon Ukrainy vid 30.01.1992 No. 2073-XII [On forms of land ownership: Law of Ukraine dated January 30, 1992]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-12> [in Ukrainian].
9. Zemelnyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 18.12.1990 No. 561-XII u red. zakonu vid 13.03.1992 No. 2196-XII [Land Code of Ukraine: Law of Ukraine dated December 18, 1990, edition dated March 13, 1992]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/561-12> [in Ukrainian].

10. Zemelnyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 25.10.2001 No. 2768-III [Land Code of Ukraine: Law of Ukraine dated October 25, 2001]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14> [in Ukrainian].
11. Pro kolektyvne silskohospodarske pidpriemstvo: Zakon Ukrainy vid 14.02.1992. No. 2114-XII [On collective agricultural enterprise: Law of Ukraine dated February 14, 1992]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2114-12> [in Ukrainian].
12. Pro nevidkladni zakhody shchodo pryskorennia zemelnoi reformy u sferi silskohospodarskoho vyrobnytstva: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 10.11.1994 No. 720/95. [On urgent measures to accelerate land reform in the field of agricultural production: Decree of the President of Ukraine dated November 10, 1994]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/666/94> [in Ukrainian].
13. Pro poriadok paiuvannia zemel,переданыkh u kolektyvnu vlasnist silskohospodarskym pidpriemstvam i orhanizatsiiam: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 08.08.1995 No. 720/95 [On the procedure for allocating lands transferred into collective ownership to agricultural enterprises and organizations: Decree of the President of Ukraine dated August 8, 1995]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/720/95> [in Ukrainian].
14. Pro nevidkladni zakhody shchodo pryskorennia reformuvannia ahrarnoho sektora ekonomiky: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 03.12.1999 No. 1529/99 [On urgent measures to accelerate the reform of the agrarian sector of the economy: Decree of the President of Ukraine dated December 3, 1999]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1529/99> [in Ukrainian].
15. Pro status veteraniv viiny, harantii yikh sotsialnoho zakhystu: Zakon Ukrainy vid 22.10.1993 No. 3551-XII [On the status of war veterans, guarantees of their social protection: Law of Ukraine dated October 10, 1993]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 15.02.2024

Стаття пройшла рецензування 10.03.2024

Стаття рекомендована до опублікування 28.03.2024

A. M. BURAKOVA

PhD in Law, Judge of the Commercial Court of Kharkiv Oblast, Ukraine, Kharkiv

M. V. SHULGA

Doctor of Legal Sciences, Professor, Professor of Land and Agricultural Law Department, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

HISTORICAL-LEGAL ASPECTS OF FREE PRIVATIZATION OF AGRICULTURAL LANDS

Problem setting. In the contemporary conditions of societal production development and the increasing material needs of the population, the necessity of legal provision for food security arises, prompting the need for the synthesis of legal enforcement practice and systemic analysis of significant legal phenomena that have emerged, formed, and

function during the period of Ukraine's independence. This necessitates an examination of the genesis of legislation regulating land relations, particularly concerning the privatization of agricultural lands.

Recent research and publication analysis. Legal issues of land privatization in general, including free privatization of agricultural lands, have been the subject of particular attention among domestic scholars: P. F. Kulynych, A. H. Martyn, A. M. Miroshnychenko, A. I. Ripenko, and others.

Paper objective. The aim of the article is to analyze the historical and legal aspects of the free privatization of agricultural lands.

Paper main body. Land privatization, as a historical concept, was initially introduced in the Concept of De-Statization and Privatization of Enterprises, Land, and Housing by the Verkhovna Rada of Ukraine in 1991. However, the attempt to privatize land through land warrants was not realized. The actual commencement of land privatization by citizens in Ukraine began with the adoption of the Law on Forms of Ownership of Land and the Land Code in 1992. This aimed to accelerate the establishment of market land relations and form a new class of private landowners to ensure food security.

Despite the rapid marketization in the early 1990s, the institution of free land privatization by Ukrainian citizens was preserved and even expanded by the Land Code of 2001. Agricultural land privatization, focusing on free allocation to those who work the land, remained central.

The Land Code of 1992 primarily aimed to implement the Law on Forms of Ownership of Land, recognizing entities like collective agricultural enterprises as subjects of collective land ownership. This agricultural focus underscored the importance of transferring land to those who work it.

The Land Code of 2001 introduced another type of land share, granting them from agricultural lands under permanent use by state and communal agricultural entities during privatization. However, this right is not inheritable and cannot be traded on the market, lasting only until land surveying works are completed.

Ensuring the guaranteed right to receive one's land share today faces challenges. While free privatization under Article 25 of the Land Code remains possible, other forms of free land transfer to Ukrainian citizens have little prospect. The right to acquire land has become conditional, lacking legal mechanisms for enforcement or sufficient available land. The state struggles to provide land even to citizens with special merits, such as participants in military operations or families of deceased soldiers.

Conclusions. In conclusion, it can be inferred that free land privatization lacks further legal perspective as it is not guaranteed by the state. However, certain provisions of the mechanism of free privatization of agricultural land should be preserved for those individuals directly working on the land. This corresponds to the general approach that land should belong to those who cultivate it. Additionally, it would be prudent to liberalize the procedure of privatizing agricultural lands for participants of the Anti-Terrorist Operation (ATO),

combatants, Defenders of Ukraine, and their family members, including families of the deceased. The issue of the possibility for foreigners and stateless persons who participated in defending the sovereignty and territorial integrity of Ukraine to obtain agricultural land plots in private ownership requires legal regulation.

Short abstract for an article

Abstract. The article examines the historical and legal aspects of free agricultural land privatization, highlighting its role in transitioning the agrarian sector to market relations. It notes provisions in the Land Code of the Ukrainian SSR (1990) aimed at liberalizing the land system for a market economy. Legislative consolidation in 1992 preceded the privatization of agricultural land, later regulated by presidential decrees. Specifics of privatization by Ukrainian citizens, including collective enterprise members, are analyzed, along with the mechanism of free privatization using land shares. The article separately considers privatization of state and communal agricultural lands by entity employees and pensioners. It points out that modern free land privatization, especially in agriculture, no longer serves its intended social function, suggesting a need for radical reform and monetization of the process while preserving certain elements during state and communal land privatization.

Key words: agrarian and land reform, land protection and restoration, privatization, termination of land rights, land market.

Article details:

Received: 15 February 2024

Revised: 10 March 2024

Accepted: 28 March 2024

Рекомендоване цитування: Буракова А. М., Шульга М. В. Історико-правові аспекти безоплатної приватизації сільськогосподарських земель. *Економічна теорія та право*. 2024. № 1 (56). С. 78–95. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-56-1-78>.

Suggested citation: Burakova, A. M., & Shulga, M. V. (2024). Istoryko-pravovi aspekty bezoplatnoi pryvatyzatsii silskohospodarskykh zemel [Historical-legal aspects of free privatization of agricultural lands]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 1(56), 78–95. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-56-1-78> [in Ukrainian].

DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-56-1-96>
УДК [347.73:338.51]:[336.226.1:005.51]

Д. О. МИХАЙЛЕНКО

аспірант кафедри фінансового права
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого,
Україна, м. Харків
e-mail: mikhailenko@crowe.com.ua
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-0645-5786>



ТРАНСФЕРТНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ ЯК СПОСІБ ПОДАТКОВОГО ПЛАНУВАННЯ. ПРАВИЛО ДІЛОВОЇ МЕТИ

Доведено, що трансфертне ціноутворення є важливим інструментом протидії податковій оптимізації, який застосовується в транзакціях з іноземними компаніями не тільки в Україні, а й різними країнами світу. Інструменти трансфертного ціноутворення базуються на настановах ОЕСР і є складовою частиною плану BEPS. За змістом трансфертне ціноутворення виступає як протидія викривленню податкових баз шляхом завищення витрат від купівлі чи заниження доходів від продажу товарів / послуг до іноземних юрисдикцій чи суб'єктів, які користуються низьким податковим навантаженням.

На підставі дослідження судової практики, розглянуто засоби протидії податковій оптимізації при залученні трансфертного ціноутворення з боку держави. Наголошено, що контролюючі органи застосовують правило ділової мети для оцінки законності таких операцій. Проведений аналіз вказує на те, що практика неоднозначна і залежить від правильної послідовності дій особи, яка застосовує податкову оптимізацію.

Ключові слова: оподаткування, податкова оптимізація, BEPS, податок на прибуток, адміністрування, ухилення від оподаткування.

Постановка проблеми. Трансфертне ціноутворення (далі – ТЦУ) є важливим інструментом протидії податковій оптимізації, який застосовується в транзакціях з іноземними компаніями. Цей інструмент використовується

не тільки в Україні, а й різними країнами світу. Інструменти ТЦУ базуються на настановах ОЕСР [1] і є складовою частиною плану BEPS [2]. ТЦУ застосовується як протидія викривленню податкових баз шляхом завищення витрат від купівлі чи заниження доходів від продажу товарів / послуг до іноземних юрисдикцій чи суб'єктів, які користуються низьким податковим навантаженням. Наприклад, українська компанія продає іноземній компанії (посереднику), пов'язаній або такій, що перебуває в низькоподатковій юрисдикції, товари чи послуги з низькою маржинальністю для себе. Натомість іноземна компанія (посередник) перепродає ці товари (послуги) кінцевому споживачу з високою маржинальністю. Унаслідок цього прибуток (додана вартість) від зазначених транзакцій концентрується в іноземній компанії, натомість компанія з країни з високими податковими ставками декларує недостатню базу для оподаткування податком на прибуток.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В Україні останнім часом питання трансфертного ціноутворення розглядали у своїх працях численні науковці, а саме: М. О. Бондаренко (M. O. Bondarenko) [3], О. О. Дмитрик (O. O. Dmytryk) [4], А. М. Котенко (A. M. Kotenko), С. В. Брояков (S. V. Broiakov), М. О. Мішин (M. O. Mishyn), А. В. Савінова (A. V. Savinova), К. С. Тверезовська (K. S. Tverezovska) та ін. [5], Д. А. Кобильнік (D. A. Kobylnik) [6], Н. І. Атаманчук (N. I. Atamanchuk) і А. О. Монаєнко (A. O. Monaienko) [7], Г. М. Калач (H. M. Kalach) та І. С. Корінь (I. S. Korin) [8]. Водночас, незважаючи на значні напрацювання за вказаною тематикою, наразі низка аспектів потребують нового підходу.

Формулювання цілей. Метою статті є аналіз найбільш поширених в Україні та інших державах способів податкового планування, що враховує ефект ТЦУ, а також реакції з боку контролюючих органів на такі способи.

Виклад основного матеріалу. Теоретичним підґрунтям дослідження стали наукові розробки в галузі теорії податкового права та інших галузевих юридичних наук. Для його проведення, формулювання конкретних висновків і пропозицій застосовано загальнонаукові та спеціальні методів пізнання. Основними загальнонауковими методами є діалектичний та метод логічного аналізу. За допомогою системно-структурного методу проведено огляд наукової юридичної літератури. Методи системного аналізу, синтезу, індукції, дедукції допомогли сформулювати висновки щодо правила ділової мети. Компаративістський метод використано під час вивчення вітчизняного й міжнародного правового підґрунтя трансфертного ціноутворення, характеристики досвіду європейських країн щодо правового впорядкування відносин, пов'язаних із протидією викривленню податкових баз шляхом завищення ви-

трат від купівлі чи заниження доходів від продажу товарів / послуг до іноземних юрисдикцій чи суб'єктів, які користуються низьким податковим навантаженням.

1. Бути нижче, аніж радар

ТЦУ за своїм інструментарієм є доволі складною процедурою, що вимагає доволі багато часу на обґрунтування нормального рівня ціноутворення чи рентабельності як із боку платника податків, так і з боку контролюючих органів. Отже, вживати ТЦУ як інструмент контролю для більшої частини операцій є економічно неефективним з точки зору порівняння зусиль, часу і витрат на адміністрування податків і додаткової суми податкових надходжень.

Отже, хоча в різних країнах не існує жорстких правил чи обмежень щодо застосування ТЦУ, більшість усвідомлює, що ТЦУ повинно працювати на вузьке коло найбільш значущих з макроекономічної точки зору операцій, а щодо решти операцій можуть застосовуватися більш прості інструменти адміністрування і контролю податкових баз, наприклад: звичайна (ринкова) ціна, ціна придбання, собівартість товарів, балансова вартість основних засобів, митна вартість імпортованих товарів.

Доволі показовим із цієї точки зору є приклад України, де спочатку ТЦУ поширювалося як інструмент контролю як за зовнішньоекономічними, так і за внутрішніми операціями для цілей застосування податку на прибуток і ТЦУ, але згодом сферу застосування ТЦУ скоротили до зовнішньоекономічних операцій підприємств із певним річним доходом для цілей контролю лише податку на прибуток.

На сьогодні ТЦУ застосовується:

а) як пряма вимога – до підприємств із річним доходом 150 млн грн, при цьому сума операції з пов'язаним низькоподатковим нерезидентом має бути не нижче, аніж 10 млн грн;

б) як законний спосіб уникнути донарахувань у вигляді 30 % податкової різниці (фактично – податку з обігу за ставкою $30\% * 18\% = 5,4\%$) за операціями з низькоподатковими нерезидентами – для підприємств, які взагалі відображають податкові різниці, тобто мають річний дохід вище за 40 млн грн.

Нескладно уявити можливі способи уникнення правил ТЦУ через:

(і) дроблення компаній групи, що залучені до ЗЕД-операцій, кожна з яких має річний дохід менше, аніж 150/40 млн грн;

(ii) уникнення операцій із пов'язаними особами та низькоподатковими юрисдикціями / організаційними формами.

(iii) свідомого заниження обсягу операцій із певним контрагентом до суми, нижчої 10 млн грн (ст. 39 Податкового кодексу України [9]).

Повертаючись до боротьби з такими ухиленнями, найбільш прозора (хоч і доволі складна для реалізації) відповідь з'явилася в Податковому кодексі України у 2020 р. стосовно способу (iii), а саме: обсяг операції 10 млн грн має тестуватися не просто за договірною ціною, а з урахуванням трансфертних цін (відповідати принципу «витагнутої руки»). Це означає, що перед застосуванням ТЦУ як механізму виправлення податкових баз має бути проаналізовано саму потенційно контрольовану операцію з точки зору обґрунтованості її ціни за правилами – знову ж таки ТЦУ. З огляду на те, що на практиці лише близько 30 % контрольованих операцій тестуються за першим методом (порівняльної неконтрольованої ціни), решта операцій, вбачається, не можуть бути перевірені із застосуванням зазначеного вище тесту на критерії 10 млн грн.

Стосовно способу (ii) теж проводиться певна аналітична робота як на законодавчому, так і на правозастосовчому рівні, що спрямована на виявлення прямої або опосередкованої пов'язаності українського підприємства з контрагентом, що фактично приховується платниками податків. А саме: на законодавчому рівні вводяться критерії фактичної пов'язаності з точки зору економіки відносин із контрагентами (розмір заборгованості тощо), у той час як контролюючі органи отримують доступ до інформації щодо фактичних акціонерів / бенефіціарних власників іноземних контрагентів завдяки запровадженню публічних реєстрів в іноземних країнах, а також автоматичному обміну податковою інформацією (процедури CRS тощо) [10].

Відповідь щодо першого способу податкових ухилень можлива поки що теоретично через встановлення критерію групи компаній, якій би адресувалися певні податкові правила. Стосовно ТЦУ нам поки невідома така практика, хоча й існували спроби її застосування для групи платників єдиного податку задля нарахування податку на додану вартість внаслідок проходження ними сукупно максимального порогового рівня для застосування єдиного податку.

Натомість на законодавчому рівні існує правило протидії податковим ухиленням через об'єднання операцій, виконаних за участю ЗЕД-посередників, для врахування їх на рівні одного платника податків – принципала. Наприклад, український виробник продає продукцію через низку посередників у межах України, а вже вони експортують продукцію пов'язаним із принципалом та/або низькоподатковим нерезидентом, при цьому кожен посередник не перевищує порогових значень річного доходу (150/40 млн).

Продемонструємо, яким чином відбувається протидія держави таким способам ухилення від оподаткування, зокрема закріплена у ст. 39 Податкового кодексу України:

«39.2.1.1. Контрольованими операціями є:

<...>

б) зовнішньоекономічні господарські операції з продажу та/або придбання товарів та/або послуг через комісіонерів-нерезидентів;

<...>

39.2.1.5. Якщо в ланцюгу господарських операцій між платником податків та нерезидентом, передбачених підпунктом 39.2.1.1 цього пункту, **право власності на предмет (результат) такої операції перш ніж перейти від платника податків до такого нерезидента (у разі експортних операцій) або перш ніж перейти від такого нерезидента до платника податків (у разі імпорتنих операцій)** переходить до однієї або декількох осіб і операція між відповідним резидентом та жодною з таких осіб не визнавалася платником податку контрольованою операцією, така операція вважається контрольованою операцією між платником податків та таким нерезидентом, якщо особи, до яких перейшло право власності:

не виконують у такій сукупності операцій істотних функцій, пов'язаних з придбанням (продажем) товарів (робіт, послуг);

не використовують у такій сукупності операцій істотних активів та/або не приймають на себе істотних ризиків для організації придбання (продажу) товарів (робіт, послуг)» [9].

На рівні роз'яснювальної практики податкової служби цей підхід було підтримано через визнання як контрольованої операції між комітентом (принципалом) і контрагентом комісіонера, оскільки така операція впливає на об'єкт оподаткування та зміну податкових баз із податку на прибуток саме для комітента, а не комісіонера.

Вбачається, що цей підхід не є абсолютним у питанні запобігання ухилення від ТЦУ. Як приклад наведемо ситуацію, коли товар / послуга за ЗЕД-контрактом придбається українськими підприємствами в українського посередника, що виступає комісіонером для зарубіжного комітента – продавця. У такому разі покупець не має інформації про пов'язаного або низькоподаткового зарубіжного комітента, тоді як комісіонер, для цілей контрольованої операції, враховує лише комісійну винагороду (і зазвичай загальний дохід такого комісіонера не перевищує 40 млн грн на рік). При цьому положення підп. 39.2.1.1 Податкового кодексу України не застосовуються з огляду на те, що комісіонер не є нерезидентом, а положення підп. 39.2.1.5 не за-

стосовуються, оскільки право власності не переходить до посередника, перш ніж перейти до українського покупця, тоді як український покупець не має договірних відносин – ані комісійних, ані купівлі-продажу – із зарубіжним комітентом.

Зазначимо, що згаданий спосіб податкового планування не набув поширення в податковій практиці, можливо, через проблеми з визнанням податкового кредиту (вирахування) з податку на додану вартість при оподаткуванні операцій щодо імпортованих товарів на рівні комісіонера.

2. Референтні ціни

Доволі поширеним (і легальним) способом податкового обґрунтування за правилами ТЦУ є так звані референтні ціни. Вони можуть застосовуватися, коли материнська компанія продає товар дочірній і наявні операції з продажу товару непов'язаним особам в неконтрольованій операції. При цьому ціни для дочірньої компанії нижче, ніж для незалежних дистриб'юторів. У цьому випадку можна порівняти ціни продажу в операціях між материнською та дочірньою компаніями та між материнською компанією і непов'язаними особами, якщо такі операції співставні.

Це дозволяє обґрунтовувати трансфертні ціни:

- по-перше, надійніше (оскільки, як правило, з легкістю виконуються вимоги Податкового кодексу України щодо зіставності для першого методу ТЦУ), що є пріоритетним порівняно з іншими;
- по-друге, простіше, оскільки інформація про співставні операції перебуває в розпорядженні платника податків (або його контрагента) і зазвичай відсутня у податкової служби;
- по-третє, дешевше, аніж обґрунтування через бази даних.

3. Повідомлення про форвардні контракти

Наступний метод податкового планування виник завдяки правилам повідомлення про форвардні контракти, який базується на підп. 39.3.3.3 Податкового кодексу України. Підприємство може обґрунтувати трансфертну ціну в діапазоні на момент укладання контракту, а не на момент поставки, якщо повідомить податкову протягом 10 робочих днів із дня укладення контракту. Цей метод підходить для компаній, які займаються продажем сировинних товарів (зерно, руда та ін.). Власне, оптимізація на межі ухилення від сплати податків (про що йтиметься нижче) полягає в тому, що не заборонено укладати контракти з пов'язаними нерезидентами, контракти на річний обсяг постачання кожен місяць та повідомляти про це податкову службу. У подальшому це дозволяє обирати контракт із найнижчою ціною та саме по ньому продавати товар, а решту укладених контрактів анулювати.

4. Відсотки за позиками

Нагадаємо, що доволі довгий час максимальна ставка за запозиченнями нерезидентів встановлювалась Національним банком України (НБУ) і становила близько 11 % річних. Саме на неї зазвичай орієнтувалися платники податків при встановленні відсоткової ставки за позиками від пов'язаних нерезидентів.

Після упровадження ТЦУ податкова служба на питання платників податків прокоментувала, що зазначена НБУ ставка не може використовуватися автоматично платниками податків як доказ / обґрунтування за правилами ТЦУ. А пізніше, під час валютної лібералізації у 2017–2018 рр. згадана максимальна ставка для валютних запозичень була взагалі скасована НБУ, який, крім іншого, виходив із того, що, окрім місії фінансового моніторингу сумнівних операцій, що покладені на обслуговуючі банки, ТЦУ є достатньо дієвим механізмом контролю в розпорядженні податкової служби.

За твердженням відповідальних осіб комерційних банків, розроблені ними політики фінансового моніторингу сумнівних операцій (які проміж іншим містять положення щодо цін) дозволяють при певних умовах уважати нормальними навіть відсоткові ставки, що перевищують 11 відсотків річних, наприклад до 16 відсотків річних.

Якщо ж вести мову про трансфертне ціноутворення, то історично склалися два способи обґрунтування трансфертної ціни за відсотками щодо позик від нерезидентів. Перший використовує відкриті безкоштовні сервіси, такі як сайти НБУ, де агрегуються дані за валютними кредитами. Такий спосіб стикається з вадами (питаннями) щодо належної співставності операцій, оскільки інформація на сайтах-агрегаторах не містить інформації про кредитоспроможність кожного клієнта, про їх забезпечення, немає конкретизації щодо низки іноземних валют. Вибірка з порівнянням зазначених ресурсів дозволяє обґрунтувати ставки за іноземними позиками на рівні приблизно 7–8 % або нижче.

Другий спосіб використовує доступ до порівняно кошовних баз даних, таких як Refinitiv Gov Search. Завдяки пошуку порівнянних відсотків стосовно емісії корпоративних облігацій за параметрами «кредитний рейтинг», «строк», «валюта», «інструмент», «дата випуску» і використовуючи коригування на ризик по країнах, з огляду на високий ризик запозичень, встановлений для України кредитними агентствами, можливо обґрунтувати ставки вище за 11 %.

У той же час унаслідок валютної лібералізації і різних способів і баз обґрунтування ТЦУ на практиці склалася доволі парадоксальна ситуація. Більшість платників податків, які історично мали 11 % річних у договорах позики з нере-

зидентами, протягом 2010-х рр. погодили з ними зниження ставок відсоткових запозичень до 8 % і нижче. Доволі часто це 5 % чи взагалі Libor плюс 1–2 %.

Отже, такий мотив податкового планування, як мінімізація податкових ризиків, у цілому посприяв зменшенню валютного тиску через позичкові інструменти в операціях із нерезидентами.

Для меншості платників податків, які за різними причинами залишили ставку 11 % в укладених договорах із нерезидентами, зберіглася можливість обґрунтування позичкових ставок завдяки базам Refinitiv Gov Search і з урахуванням кредитного рейтингу країни.

5. Роялті щодо різних об'єктів інтелектуальної власності

ТЦУ може використовуватися як інструмент планування маржинальності (прибутковості) операцій різних підприємств групи, що знаходяться в різних країнах, але і виконують певні функції в межах діяльності групи:

- 1) виробництво;
- 2) дистрибуція;
- 3) центр інновацій (власник прав на об'єкти інтелектуальної власності, що використовуються іншими підприємствами групи);
- 4) фінансування (позички іншим підприємствам групи).

Операції, що їх ведуть наведені вище підприємства групи, обґрунтовуються з використанням різних методів ТЦУ і баз даних.

Для виробництва і частково дистрибуції готової продукції найчастіше прибутковості і використанню баз даних рейтингового агентства Мудис (бюро Ван Дейк), у той час як для роялті, відсоткових ставок і сировинних товарів використовується перший метод ТЦУ та інформаційні бази даних Рефінітів, Роялті Рейндж, Роялті Стат, Аргус, Platts. Наприклад, під час планування виробництва і просування інноваційної продукції використанню інформації з баз даних Роялті Рейндж, Роялті Стат для обґрунтування кожного окремо з об'єктів інтелектуальної власності: винахід, ноу-хау, корисна модель, програмне забезпечення, торговельна марка тощо, дозволяє сконцентрувати (і обґрунтувати) на центрі інновацій маржинальність, що може перевищувати половину прибутковості групи в цілому.

Ось як це може виглядати на практиці.

Наприклад, загальна рентабельність групи дорівнює 25 %.

Якщо ми визначаємо доход через роялті через згадані вище об'єкти інтелектуальної власності, ми отримуємо наступну картину (табл. 1).

Таблиця 1

	Торгівельні марки	Патенти (винаходи), ноу-хау	Програмне забезпечення	Чиста рентабельність та чиста рентабельність витрат	Можлива загальна рентабельність бізнесу	Рентабельність для компанії – власника ІР-прав	Пропоноване управлінське рішення для роялті з усіх видів продуктів
	Метод порівняльної неконтрольованої ціни			Метод чистого прибутку			
Продукт А	2–5 %	-	0,5–5 %	Мін. 7,89–8,56 Макс. 15,08–16,25	25 %	Приблизно 9–17 %	Ставимо по 4–5 % для ТМ, патентів та ПЗ. Для ТМ можемо ставку за наростаючою (1–4 % залежно від обсягу обороту. На інше – мінімальну величину, скажімо 1 %. Якщо загальна рентабельність бізнесу більше 25 %, то підвищуємо ставки роялті для ПЗ та патентів.
Продукт В	-	-	-	Мін. 5,79–7,18 Макс. 9,56–11,67	25 %	Приблизно 12–19 %	
Продукт С	1,5–5 %	-	-	Мін. 8,73–9,61 Макс. 14,31–16,58	25 %	Приблизно 9–18 %	

Ось як це може виглядати за загальної рентабельності бізнесу 25 % (табл. 2).

Таблиця 2

	ТМ	Патенти (винаходи), ноу-хау	ПЗ	Інше (вебсайти тощо)	Разом
Продукт А	1–4 %	5 %	4 %	1	11–14 %
Продукт В	1–4 %	5 %	5 %	1	12–15 %
Продукт С	1–4 %	5 %	4 %	1	11–14 %

Протидія з боку держави податковому плануванню із застосуванням інструментів ТЦУ. З огляду на судову практику щодо застосування правила зв'язку з господарською діяльністю / діловою метою ми рекомендуємо при плануванні операцій з нерезидентами визначити економічну доцільність операції та підготувати документи, які її підтверджують. Також, якщо операція збиткова, упевнитися, що збитки виникли по об'єктивним причинам чи рішення, яке до них призвело, було прийнято для уникнення більших збитків.

Так, під час судового спору щодо обґрунтування відсотків за отриманою позикою (приклад 4 вище) (КЕЙС ТОВ «УФТ») позичальник аргументував наявність ділової мети за залученою позикою таким чином:

- можливість кредитування збуту товарної маси, тобто надання відстрочки оплати покупцям, із метою збереження наявних і залучення нових покупців у максимальній кількості ;
- можливість кредитування виробника, тобто отримання від нього мінімальної ціни, з метою збільшення обсягів продажу і підвищення цінової конкурентоспроможності товарів;
- мінімізація несприятливих чинників під час експорту у вигляді тривалої процедури компенсації ПДВ, яка триває 3–4 місяці;
- компенсація курсової різниці, оскільки позичальник є експортером і отримує виручку в євро та рублях, яка тривалий час підлягала обов'язковому продажу, що в умовах нестабільності гривні призводило до втрат на курсі;
- можливості вибудовувати стратегію продажів на перспективу та уникати економічних і політичних кризових ситуацій;
- позивач досяг ділової мети з реальним економічним ефектом у вигляді збереження життєдіяльності підприємства, продовження реальної господарської діяльності, збереження робочих місць, незважаючи на несприятливі економічні чинники у вигляді коливання курсу гривні, воєнних дій і порушень порядку відшкодування ПДВ .

У підсумку Верховний Суд у рішенні у справі № 440/3633/19 підтримав позицію щодо наявності у платника податків ділової мети [11].

Натомість в іншому спорі стосовно ділової мети щодо відсотків за позицією від нерезидента (кейс СиЕйчЕс) Верховний Суд у рішенні від 23.07.2019 справі № 826/10852/15 [12] підтримав податківців з огляду на очевидну штучність наступної бізнес-моделі:

- українське підприємство (зернотрейдер) поставило агропродукцію пов'язаному нерезиденту в Швейцарію;
- замість отримання оплати за неї оформило у нерезидента позику;
- на позичкові кошти придбало агропродукцію, знов перепродало її нерезиденту;
- і тільки після цього отримало від нерезидента оплату за першу поставку.

Отже, контрагенти штучно створили ситуацію наявності боргу за договором позики на стороні українського контрагента, замість того, щоби просто розплатитися за першою поставкою.

На переконання податкового органу, даний *договір* укладено з *відсутністю ділової мети* – винятково для *мінімізації* податкових зобов'язань із *податку на прибуток* – шляхом *штучного* формування витрат.

Верховний Суд підтримав податківців, і певною мірою його обґрунтування стало базою для законодавчих формулювань правила ділової мети (пункти 14.1.231, 39.2.2.12, 140.5.4, 140.5.5¹, 140.5.6) у Податковому кодексі України (у редакції закону № 466 від 23.05.2020).

На розвиток цього Закону Узагальнююча податкова консультація щодо практичного застосування комплексу норм стосовно наявності «розумної економічної причини (ділової мети)» під час проведення перевірок контролюючими органами, затверджена наказом Міністерства фінансів України від 13.01.2022 № 11, дає нам уявлення, у який спосіб держава буде протидіяти деяким із наведених вище прийомів податкового планування, застосовуючи правило ділової мети [13].

Як впливає із наведеної консультації, правило ділової мети можливо застосувати наступним чином. Якщо підприємство укладає форвардний контракт на довгий період часу на користь пов'язаної особи в момент мінімальних цін на ринку, коли довгостроковий тренд вказує на постійне зростання цін, то така операція може розглядатися як така, що не має «розумної економічної причини (ділової мети)». У цьому випадку, за думкою Міністерства фінансів України, податкова служба не може не врахувати операцію з метою визначення оподаткованого прибутку, але буде застосовувати правила ТЦУ з заміною на альтернативну операцію і донарахуванням податків.

Виникають сумніви щодо ділової мети, коли щойно створену торговельну марку платники податків оцінюють у 4–5 % від доходів з продажу товарів. У цьому випадку податкова служба може не визнати витрати з нарахування (сплати) роялті. Це не стосується ситуації, коли товарний знак пов'язано з іншим товарним знаком, який раніше належав нерезиденту, або дочекатися, коли новостворена торговельна марка стане впізнаваною.

Отже, держава формулює на рівні законодавчої техніки, судової і роз'яснювальної практики певні механізми протидії податковим ухиленням із застосуванням інструментів ТЦУ.

Висновки. Трансфертне ціноутворення як спосіб податкового планування має чітко визначену сферу застосування (зовнішньоекономічну) і вичерпний перелік ознак для фінансових операцій з іноземними компаніями, які під нього підпадають. Така визначеність сформувалася внаслідок того, що ТЦУ є способом економічно неефективним та тривалим.

Аналізуючи найбільш розповсюджені в застосуванні різними країнами способи податкового планування, що враховують вплив ТЦУ, можна зробити висновок про значний ефект цього процесу на економічний складник країн. Оскільки оптимізація податків при транзакціях з іноземними компаніями є складним процесом, розглянуті способи оптимізації податків із залученням такого інструменту, як ТЦУ, підкреслюють важливість розвитку стратегій, що забезпечують ефективне застосування податкового планування. Однак через потенційний вплив на оподаткування та складність контролю за використанням способів податкової оптимізації з використанням трансфертного

ціноутворення, такі операції стали об'єктом уваги як держави, так і міжнародних органів.

Показово, що контролюючі органи дедалі більше слідкують за методами застосування податкового планування і шукають способів контролю над такими операціями. Одним з останніх є правило ділової мети для оцінки законності здійснення операцій платниками податків. При цьому проведений аналіз указує на те, що практика застосування цього правила є неоднозначною і залежить від правильної послідовності дій особи, яка вдається до податкової оптимізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations. 2022. URL: <https://www.oecd.org/tax/transfer-pricing/oecd-transfer-pricing-guidelines-for-multinational-enterprises-and-tax-administrations-20769717.htm> (дата звернення: 20.02.2024).
2. План дій BEPS: ключові аспекти для України / М-во фінансів України. 13 жовт. 2020 р. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/2020_BEPS.pdf (дата звернення: 20.02.2024).
3. Бондаренко М. О. Правове регулювання податкового планування в Україні : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Харків, 2019. 201 с.
4. Дмитрик О. О. Трансфертне ціноутворення в Україні та європейських державах. *Адаптація до права ЄС регулювання економіки в сучасних умовах* : зб. наук. пр. (за матеріалами «круглого столу», м. Харків, 26 трав. 2015 р.) / редкол.: С. М. Прилипко, Ю. Є. Атаманова, С. В. Глібко, К. В. Єфремова. Харків : НДІ ПЗІР, 2015. С. 160–166.
5. Трансфертне ціноутворення: сучасний стан та проблеми правозастосування : монографія / А. М. Котенко, М. О. Мішин, С. В. Брояков та ін. ; за ред. А. М. Котенка. Харків : Право, 2021. 162 с.
6. Кобильник Д. А., Однорог Д. В. Податкові гавані світу: чи існують вони? *Молодий вчений*. 2020. № 5 (81). С. 224–229. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-5-81-46>.
7. Монаєнко А. О., Атаманчук Н. І. Правова регламентація основних елементів правил контрольованих іноземних компаній: світовий досвід та можливості для України. *Нове українське право*. 2022. Вип. 2. С. 93–100. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2022.2.13>.
8. Калач Г., Корінь І. Заходи з протидії агресивному податковому плануванню в Україні. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2020. № 3 (35), т. 2. С. 23–30. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-3-5699>.
9. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 20.02.2024).
10. Багатостороння угода компетентних органів про автоматичний обмін інформацією про фінансові рахунки : офіц. пер. *Міністерство фінансів України* : офіц. вебсайт. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/MCAA_CRS_офіційний_переклад.PDF (дата звернення: 20.02.2024).

11. Постанова Верховного Суду у складі колегії суддів Касаційного адміністративного суду від 07.07.2020 у справі № 440/3633/19 (адміністративне провадження № К/9901/9588/20). URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/90264331> (дата звернення: 20.02.2024).
12. Постанова Верховного Суду у складі колегії суддів Касаційного адміністративного суду від 23.07.2019 у справі № 826/10852/15 (касаційне провадження № К/9901/9645/18). URL: <https://verdictum.ligazakon.net/document/83220758> (дата звернення: 20.02.2024).
13. Про затвердження Узагальноючої податкової консультації щодо практичного застосування комплексу норм стосовно наявності «розумної економічної причини (ділової мети)» під час проведення перевірок контролюючими органами : наказ М-ва фінансів України від 13.01.2022 № 11. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0011201-22> (дата звернення: 20.02.2024).

REFERENCES

1. OECD (2022, January). *OECD transfer pricing guidelines for multinational enterprises and tax administrations*. <https://www.oecd.org/tax/transfer-pricing/oecd-transfer-pricing-guidelines-for-multinational-enterprises-and-tax-administrations-20769717.htm>
2. Ministerstvo finansiv Ukrainy. (2020, October 13). *Plan dii BEPS: kluchovi aspekty dlia Ukrainy* [BEPS action plan: key aspects for Ukraine]. https://mof.gov.ua/storage/files/2020_BEPS.pdf [in Ukrainian].
3. Bondarenko, M. O. (2019). *Pravove rehulivannia podatkovoho planuvannia v Ukraini* [Legal regulation of tax planning in Ukraine] [Dissertation for the degree of candidate of legal sciences, Yaroslav Mudryi National Law University] [in Ukrainian].
4. Dmytryk, O. O. (2015, May 26). *Transfertne tsinoutvorennia v Ukraini ta yevropeyskykh derzhavakh* [Transfer pricing in Ukraine and European countries]. In *Adaptatsiia do prava YeS rehulivannia ekonomiky v suchasnykh umovakh* [Adaptation to the EU law of economic regulation in modern conditions] (pp. 160–166). NDI PZIR [in Ukrainian].
5. Kotenko, A. M., Mishyn, M. O., Broiakov, S. V., Hetman, K. O., Nauholnykova, K. M., Savinova, A. V., & Tverezovska, K. S. (2021). *Transfertne tsinoutvorennia: suchasnyi stan ta problemy pravozastosuvannia* [Transfer pricing: current state and problems of law enforcement]. A. M. Kotenko (Ed.). *Pravo* [in Ukrainian].
6. Kobylnik, D., & Odnoroh, D. (2020). *Podatkovi havani svitu: chy isnuut vony?* [Tax havens of the world: Do they exist?]. *Molodyi vchenyi – A Young Scientist*, 5(81), 224–229. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-5-81-46> [in Ukrainian].
7. Monaienko, A., & Atamanchuk, N. (2022). *Pravova rehlementatsiia osnovnykh elementiv pravyl kontrolovanykh inozemnykh kompanii: svitovy dosvid ta mozhlyvosti dlia Ukrainy* [Legal regulation of basic elements of rules of the controlled foreign companies: World experience and possibilities for Ukraine]. *Nove ukrainske pravo – New Ukrainian Law*, 2, 93–100. <https://doi.org/10.51989/NUL.2022.2.13> [in Ukrainian].
8. Kalach, H., & Korin, I. (2020). *Zakhody z protydii ahresyvnomu podatkovomu planuvanniu v Ukraini* [Measures to counter aggressive tax planning in Ukraine]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal “Internauka”. Serii: “Ekonomichni nauky”* –

- International Scientific Journal “Internauka”. Series: “Economic Sciences”, 3(35), Vol. 2, 23–30. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-3-5699> [in Ukrainian].*
9. Podatkovi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 02.12.2010 No. 2755-VI [Tax Code of Ukraine: Law of Ukraine dated December 2, 2010]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> [in Ukrainian].
 10. Bahatoronnia uhoda kompetentnykh orhaniv pro avtomatychnyi obmin informatsiiei pro finansovi rakhunky (ofitsiyni pereklad) [Multilateral Agreement of Competent Authorities on Automatic Exchange of Information on Financial Accounts (official translation)]. (n.d.). https://mof.gov.ua/storage/files/MCAA_CRS_%D0%BE%D1%84%D1%96%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4.PDF [in Ukrainian].
 11. Postanova Verkhovnoho Sudu u skladi kolehii suddiv Kasatsiinoho administratyvnoho sudu vid 07.07.2020 u spravi No. 440/3633/19 (administratyvne provadzhennia No. K/9901/9588/20) [Resolution of the Supreme Court as part of the panel of judges of the Cassation Administrative Court dated July 7, 2020 in case No. 440/3633/19 (administrative proceeding No. K/9901/9588/20)]. <https://reyestr.court.gov.ua/Review/90264331> [in Ukrainian].
 12. Postanova Verkhovnoho Sudu u skladi kolehii suddiv Kasatsiinoho administratyvnoho sudu vid 23.07.2019 u spravi No. 826/10852/15 (kasatsiine provadzhennia No. K/9901/9645/18) [Resolution of the Supreme Court as part of the panel of judges of the Cassation Administrative Court dated July 23, 2019 in case No. 826/10852/15 (cassation proceeding No. K/9901/9645/18)]. <https://verdictum.ligazakon.net/document/83220758> [in Ukrainian].
 13. Pro zatverdzhennia Uzahalniuiuchoi podatkovoi konsultatsii shchodo praktychnoho zastosuvannia kompleksu norm stosovno naiavnosti “rozumnoi ekonomichnoi prychny (dilovoi mety)” pid chas provedennia perevirok kontroliuiuchymy orhanamy: nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 13.01.2022 No. 11 [On the approval of the Generalized tax consultation regarding the practical application of a set of norms regarding the presence of a “reasonable economic reason (business purpose)” during inspections by the controlling authorities: Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated January 13, 2022 No. 11]. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0011201-22> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 22.02.2024

Стаття пройшла рецензування 18.03.2024

Стаття рекомендована до опублікування 28.03.2024

D. O. MYKHAILENKO

Graduate student at the Department of Financial Law, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

TRANSFER PRICING AS A METHOD OF TAX PLANNING. THE RULE OF BUSINESS PURPOSE

Problem setting. Transfer pricing (after this – TP) is an important tool for counteracting tax optimization, which is used in transactions with foreign companies. Not only in Ukraine, but also in various countries in the world use this instrument.

Recent research and publication analysis. In Ukraine the issue of TP has recently been considered by numerous scientists in their works, but, despite significant work on the specified topic, several aspects currently require a new approach.

Paper objective. The purpose of the article is to analyze the most common methods of tax planning in Ukraine and other countries, which takes into account the effect of TP, and the reactions of regulatory bodies to such methods.

Paper main body.

1. To be lower than the radar. Currently, TCU is used:

a) as a direct requirement - to enterprises with an annual income of UAH 150 million, while the amount of the transaction with a related low-tax non-resident must not be lower than UAH 10 million;

b) as a legal way to avoid surcharges in the form of a 30 % tax difference for transactions with low-tax non-residents - for enterprises that generally reflect tax differences, that is, have an annual income of more than UAH 40 million.

Possible ways to avoid TP rules through:

1) breaking up group companies involved in foreign exchange operations, each of which has an annual income of less than UAH 150 / 40 million;

2) avoidance of transactions with related parties and low-tax jurisdictions/organizational forms;

3) deliberate underestimation of the volume of transactions with a certain counterparty to an amount lower than UAH 10 million.

2. Reference prices. Reference prices may apply when a parent company sells a product to a subsidiary and existing sales operations of the product to unrelated parties in an uncontrolled transaction. At the same time, the prices for the subsidiary company are lower than for independent distributors. In this case, it is possible to compare sales prices in transactions between the parent and subsidiary companies and between the parent company and unrelated parties, if such transactions are comparable.

This allows you to justify transfer prices:

- firstly, it is more reliable, which is a priority compared to others;
- secondly, it is simpler, because the information on comparable transactions is at the disposal of the taxpayer (or his counterparty), and is usually absent from the tax service;
- thirdly, it is cheaper than justification through databases.

3. Notification of forward contracts. A business can justify the transfer price in the range from the time of the conclusion of the contract, not from the time of delivery, if it notifies the tax office within 10 working days of the date of the conclusion of the contract. This method is suitable for companies that sell raw materials (grain, ore, etc.).

4. Interest on loans. Historically, there have been two methods of substantiating the transfer price based on interest for loans from non-residents. The first method uses open free services, such as NBU sites, where data on foreign currency loans are aggregated. The second method uses access to relatively expensive databases such as Refinitiv Gov Search.

Due to the search for comparable interest rates with the issue of corporate bonds by the parameters “credit rating”, “term”, “currency”, “instrument”, “date of issue” and using risk adjustments by country, taking into account the high risk of borrowing established for Ukraine by credit agencies, it is possible to justify rates higher than 11 %.

5. Royalties for various objects of intellectual property. TP can be used as a tool for planning the marginality (profitability) of the operations of various enterprises of the group, which are located in different countries, but also perform certain functions within the scope of the group’s activities:

- 1) production;
- 2) distribution;
- 3) innovation centre (owner of rights to intellectual property objects used by other enterprises of the group);
- 4) financing (loans to other enterprises of the group).

The operations conducted by these enterprises of the group are substantiated using various methods of TP and databases.

At the level of legislative technique, judicial and explanatory practice the state formulates certain mechanisms for combating tax evasion using the tools of TP.

The rule of business purpose can be applied as follows. If the enterprise concludes a forward contract for a long period in favor of a related party at the moment of minimum prices in the market, when the long-term trend indicates a constant increase in prices, then such an operation can be considered as having no “reasonable economic reason (business purpose)”. In this case, the tax service cannot ignore the operation to determine the taxable profit, but will apply the rules of the TP with replacement by an alternative operation and additional taxes.

Conclusion of the research. Analyzing the most common tax planning methods used by different countries, which take into account the influence of TP, can conclude that this process has a significant effect on the economic composition of countries. It is indicative that the supervisory authorities are increasingly following the methods of tax planning and are looking for ways to control such operations. One of the latest is the rule of business purpose for assessing the legality of transactions carried out by taxpayers.

Short abstract for an article

Abstract. It has been proven that TP is an important tool for combating tax optimization, which is used in transactions with foreign companies not only in Ukraine, but also in various countries of the world. The TP’s tools are based on the OECD guidelines and are an integral part of the BEPS plan. TP by its content acts as an antidote to the distortion of tax bases by overstating purchase costs or understating income from the sale of goods/services to foreign jurisdictions or entities that use a low tax burden.

The means of countering tax optimization by involving TP on the part of the state are considered based on the study of judicial practice. It is emphasized that regulatory authorities

apply the rule of business purpose to assess the legality of such transactions. The conducted analysis indicates that the practice is ambiguous and depends on the correct sequence of actions of the person applying tax optimization.

Key words: taxation, tax optimization, BEPS, income tax, administration, tax evasion.

Article details:

Received: 22 February 2024

Revised: 18 March 2024

Accepted: 28 March 2024

Рекомендоване цитування: Михайленко Д. О. Трансфертне ціноутворення як спосіб податкового планування. Правило ділової мети. *Економічна теорія та право*. 2024. № 1 (56). С. 96–112. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-56-1-96>.

Suggested citation: Mykhailenko, D. O. (2024) Transfertne tsinoutvorennia yak sposib podatkovoho planuvannia. Pravylo dilovoi mety [Transfer pricing as a method of tax planning. The rule of business purpose]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 1(56), 96–112. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-56-1-96> [in Ukrainian].

ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ СТАТЕЙ, ЯКІ ПОДАЮТЬСЯ ДО ЗБІРНИКА НАУКОВИХ ПРАЦЬ «ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ПРАВО»

Для публікації статті необхідно подати до редакції:

- *електронний варіант статті*, надісланий на електронну адресу редколегії: econom_theory@ukr.net;
- *примірник статті*, роздрукований на принтері, вчитаний і підписаний усіма авторами, з позначкою про дату її надходження до редакції;
- *довідку про автора (-ів)*: прізвище, ім'я, по батькові повністю, посада та місце роботи, науковий ступінь, вчене звання, контактна інформація (телефон, особистий e-mail автора, поштова адреса (з індексом) організації, де працює автор), ідентифікатор ORCID ID, розділ збірника, у якому доцільніше розмістити статтю;
- *рецензію* кандидата чи доктора наук відповідної спеціальності та *витяг із протоколу* засідання відповідної кафедри (відділу) про рекомендацію статті до друку, якщо автори не мають наукового ступеня;
- **фотографію автора (співавторів)** статті форматом 4×5,5 з розширенням *.jpg, якості 600×600 dpi;
- *ліцензійну згоду* автора (або співавторів) на розміщення статті в мережі Інтернет на сайті Наукової бібліотеки Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого (<http://library.nlu.edu.ua/>), сайтах журналу «Економічна теорія та право» (<http://econtlaw.nlu.edu.ua>) та Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського (<http://www.nbuv.gov.ua>).

Технічні вимоги до статті

Обсяг статті – 18–30 аркушів, включаючи рисунки, таблиці, графіки, список використаної літератури, розширену анотацію.

Текст статті має бути набраний у текстовому редакторі WORD for WINDOWS шрифтом Times New Roman, кегль – 14, міжрядковий інтервал – 1,5, абзацний відступ – 1,25 см, береги: ліворуч – 3 см, праворуч – 1,5 см, угорі та внизу – 2 см. Орієнтація – книжкова.

При підготовці рукопису не слід користуватися для форматування тексту пробілами, табуляцією тощо; застосовувати колонтитули та автоматичне перенесення слів. Таблиці повинні мати вертикальну орієнтацію і будуватися за допомогою майстра таблиць редактора Word, формули необхідно готувати в редакторі Microsoft Equation Editor 2.0. Не допускається використання сканованих або сфотографованих схем, рисунків, таблиць тощо.

Вимоги щодо оформлення статті:

- у лівому верхньому куті першої сторінки зазначається *шифр УДК*;
- наступний рядок – *відомості про автора (співавторів) мовою статті*: прізвище, ім'я, по батькові (великими літерами, шрифт напівжирний), науковий ступінь,

вчене звання, повна назва посади, установи, де працює чи навчається автор (співавтори); місто, де розташована організація, та країна; e-mail і ORCID ID автора;

– у правому верхньому куті першої сторінки розміщується *фото автора (авторів)*;

– нижче по центру наводиться *назва статті мовою статті* (великими літерами, шрифт напівжирний);

– *джерела фінансування досліджень*. Якщо стаття містить матеріали досліджень, що проводилися в межах грантів, цільових програм, фундаментальних або прикладних досліджень за рахунок видатків державного бюджету або за фінансової підтримки інших установ, указати цей факт у виносці до заголовка статті. Такі роботи заслуговують на особливу увагу та схвалення журналів, що включені до наукометричних баз.

Наприклад:

¹ Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (номер державної реєстрації 0111u000961) та фундаментального дослідження «Науково-теоретичні проблеми формування, розвитку та інституційної побудови правової економіки в Україні» за рахунок видатків державного бюджету (номер державної реєстрації 0115U000326);

– *коротка анотація до статті* (до 50 слів) і *ключові слова* (5–7) мовою статті (кегель – 12, міжрядковий інтервал – 1,5).

Для статей, написаних на економічну тематику, під «Ключовими словами» вказується *JEL Classification* (кількість – від 1 до 5, в одному рядку. Наприклад: JEL Classification: I23, M21). Більш детально:

http://en.wikipedia.org/wiki/JEL_classification_codes;

– *текст статті*;

– *список використаної літератури*;

– *references*;

– *розширена анотація обсягом від 2 до 3 тис. знаків англійською мовою* (кегель – 14, міжрядковий інтервал – 1,5).

Анотація англійською мовою повинна відповідати таким вимогам: інформативність (не містити загальних слів); оригінальність (бути написаною автентичною англійською мовою); змістовність (відображати основний зміст статті та результати досліджень); структурованість (дотримуватися логіки викладу матеріалу в статті), компактність. Анотація має лаконічно описувати авторські результати та висновки, а не загальну ситуацію по проблемі. Ключові слова мають бути максимально специфічними, слід уникати загальної термінології та не повторювати назву статті.

Структура наукової статті:

– *постановка проблеми* в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями;

– *аналіз останніх досліджень і публікацій*, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор статті, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячено статтю;

- формулювання цілей статті (постановка завдання);
- виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів;
- висновки з цього дослідження і перспективи подальшого розвитку в цьому напрямі.

Список використаних джерел

наводиться в кінці статті (кегель – 12). Використана література подається загальним списком за порядком її згадування в тексті у квадратних дужках (наприклад: [1, с. 22], або [1], або [1; 5]). Усі статистичні дані, цитати мають бути підкріплені та закінчуватися посиланнями на джерела. Слід уникати посилань на газети, підручники, навчальні посібники. Редакційна колегія рекомендує посилатися на статті з наукових збірників із глобальними індексами цитування (Scopus, Web of Science).

Список використаних джерел має складатися з двох частин: СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ та REFERENCES.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ – список джерел мовою оригіналу, оформлених відповідно до українського стандарту бібліографічного опису (ДСТУ 8302:2015: Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ, 2016).

REFERENCES – список використаної літератури, транслітерований у романсько-му алфавіті й оформлений згідно з міжнародним бібліографічним стандартом АРА:

<https://apastyle.apa.org/>

<https://www.grafiati.com/uk/info/apa-7/>

<https://library.unimelb.edu.au/recite/referencing-styles/apa7>

Робота редакції з авторами

Рукопис статті передається на *подвійне сліпе рецензування* членами редколегії та експертами відповідно до наукового напрямку статті. Остаточне рішення про публікацію приймає редакційна колегія, яка має право відхиляти матеріали, повертати їх на доопрацювання, скорочувати й редагувати.

Матеріали, які надійшли до редакції з порушенням зазначених вимог, не реєструються й не розглядаються, а повертаються авторам для доопрацювання.

Точка зору редакційної колегії може не збігатися з точкою зору авторів статей.

Автор (співавтори) статті є відповідальним за правильність і достовірність викладеного матеріалу, належність останнього йому особисто, точність викладених у роботі фактів (даних) та якість перекладу цитат з іношомовних джерел (за наявності).

Зразки ліцензійної згоди на публікацію (додаток 1), анотації до статті англійською мовою (додаток 2) та оформлені статті (додаток 3) розміщено на сайті збірника наукових праць «Економічна теорія та право»: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/>.

Порядок рецензування статей

Рецензування рукописів наукових статей, поданих авторами у збірник «Економічна теорія та право», спрямовано на підтримку високої якості економічних і юридичних досліджень та забезпечення їхніх результатів від плагіату і недобросовісного використання. Принципами рецензування є незалежність, об'єктивність, висока компетентність, обґрунтованість висновків, етичність та неупередженість наукової експертизи. У збірнику друкуються матеріали, які раніше не публікувалися і не призначені для одночасної публікації в інших виданнях.

Стаття приймається до розгляду лише за умови, що вона відповідає вимогам до авторських оригіналів статей, надрукованим у збірнику.

Перед передачею на рецензування всі статті перевіряються на відсутність плагіату (неправомірного запозичення), актуальність, відповідність до наукової спрямованості (профілю) збірника. При виявленні плагіату або недостовірних даних і посилаць стаття знімається з рецензування.

Рецензування рукописів є подвійним сліпим (*double-blind peer review*) і передбачає рецензування та рекомендацію наукової статті до опублікування членом (або членами) редакційної колегії збірника, який є експертом із проблем, що досліджуються автором, а також запрошеними вітчизняними або закордонними фахівцями в певній галузі економіки та права.

Головні вимоги до рецензентів збірника та їх персональний склад визначаються рішенням редакційної колегії.

Рецензент рукопису повинен визначити актуальність, самостійність, методологічну та теоретичну обґрунтованість, новизну та практичне значення результатів дослідження, відповідність до вимог щодо структури та оформлення статей, що публікуються у фахових виданнях, відповідність статті науковому рівню, тематиці, вимогам і редакційній політиці збірника наукових праць «Економічна теорія та право» та доцільність її публікації.

Якщо в рецензії містяться рекомендації щодо виправлення і доопрацювання статті, редакційна колегія направляє автору текст рецензії з пропозицією врахувати їх при підготовці нового варіанта статті або аргументовано їх спростувати. Стаття, надана автором у редакцію після усунення зауважень, розглядається в загальному порядку. Остаточне рішення щодо публікації статті приймається редакційною колегією, яка має право відхилити матеріали, повертати їх на доопрацювання, скорочувати й редагувати. Редакційна колегія зобов'язана за вимогою автора надати йому рецензії (текст рецензії при анонімній експертизі) для вивчення, усунення недоліків та здійснення необхідних доповнень і виправлень.

Стаття, не рекомендована рішенням редакційної колегії до публікації, до повторного розгляду не приймається.

Політика антиплагіату

З метою забезпечення високої якості та унікальності опублікованих матеріалів усі статті, що надходять до редакції, попередньо перевіряються на виявлення текстових запозичень (плагіату) із використанням Антиплагіатної інтернет-системи StrikePlagiarism.com, що є в розпорядженні Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого.

До розгляду не приймаються:

- статті, що містять менш ніж 85 % унікального тексту, за винятком оглядів (рецензій) наукових праць, які можуть вимагати певної кількості цитувань;
- статті, зміст яких повністю або частково повторює інші опубліковані чи розміщені автором у мережі Інтернет матеріали (дисертацію, автореферат, монографію, наукову статтю, тези, звіт про наукову діяльність тощо);
- статті, створені рерайтом.

Редакція рекомендує авторам здійснювати самостійно попередню перевірку своїх статей на виявлення плагіату з використанням будь-яких онлайн-сервісів.

Відповідальна за випуск *О. С. Марченко*

Корегування *О. І. Новохацької*
Комп'ютерна верстка *А. Т. Гринченка*

Ідентифікатор медіа в Реєстрі суб'єктів у сфері медіа R30-02619
Суб'єкт у сфері медіа – реєстрант –
Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого,
вул. Григорія Сковороди, 77, м. Харків, 61024, Україна
Тел.: +38 (057) 757-72-93, +38 (057) 757-73-65
E-mail: kancel@nlu.edu.ua

Підписано до друку 31.03.2024.
Формат 70×100/16. Папір офсетний. Гарнітура Times.
Ум. друк. арк. 10,3. Обл.-вид. арк. 8.
Тираж 100 прим.

Адреса редакції:
Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого,
вул. Григорія Сковороди, 77, Харків, 61024, Україна
Тел.: +38 (057) 757-71-35; +38 (057) 757-73-02
E-mail: econom_theory@ukr.net, kaf_finlaw@nlu.edu.ua
Сайт: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>

Видавець – видавництво «Право» Національної академії правових наук України
та Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого,
вул. Чернишевська, 80, Харків, 61002, Україна
E-mail для авторів: verstka@pravo-izdat.com.ua
E-mail для замовлень: sales@pravo-izdat.com.ua
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів
видавничої продукції – серія ДК № 4219 від 01.12.2011

Виготовлювач – ТОВ «ПРОМАРТ»,
вул. Весніна, 12, Харків, 61023, Україна
Тел. +38 (057) 717-28-80
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів
видавничої продукції – серія ДК № 5748 від 06.11.2017