

*Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Вип 20. Т.1*

ISSN 2313-8246

Міністерство освіти і науки України  
Прикарпатський національний університет  
імені Василя Стефаника

*Присвячений засновнику журналу доктору економічних наук,  
професору, Заслуженому діячу науки і техніки України  
Ірині Ткачук із нагоди ювілею*

# **Актуальні проблеми розвитку економіки регіону**

**НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ**

**Випуск 20**

**ЮВІЛЕЙНИЙ**

**Том 1**

**Івано-Франківськ  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника  
2024**

**Засновник і видавець Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника.**

*Журнал видається з 2005 року 1 раз на рік у 2-х томах змішаними мовами: українською, польською, англійською.*

**Включено до переліку фахових видань України (Постанови Президії ВАК України № 1-05/1 від 18.01.2007 р. і № 1-05/2 від 10.03.2010 р., наказ Міністерства освіти і науки України від від 09.03.2016 № 241).**

**Включено до категорії «Б» (наказ Міністерства освіти і науки України від 24.09.2020 №1188).**

**Спеціальності, за якими видання публікує наукові праці: 051, 281, 292, 071, 072, 073, 075.**

*Журнал входить до таких вітчизняних та міжнародних бібліотечних та баз даних: Національна бібліотека України ім. В.Вернадського, Google Scholar, Ulrich's Periodicals Directory, Directory of Research Journals Indexing, Index Copernicus, ResearchBib, DOAJ, Crossref, WorldCat.*

**СКЛАД РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:**

Михайлишин Л.І. (гол.редактор) – д.е.н., професор, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна;  
Щур Р.І. (заст. гол. редактора) – д.е.н., професор, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна;  
Криховецька З.М. (відп.секретар) – к.е.н., доцент, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна;  
Плець І.І. (технічний секретар) – к.е.н., доцент, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна;  
Kisiel Roman – dr hab., prof., prof. zw. nauki ekonomicznej (polityka gospodarcza), University of Warmia and Mazury in Olsztyn, Польща;  
Paresashvili Nino – Ph.D., Associate Professor, Doctor of Economics, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Грузія;  
Tavares Jean Max – Ph.D., Posdoctoral in Economics, Professor (Full), Pontificia Universidade Católica de Minas Gerais, Бразилія;  
Jantoń-Drozdowska Elżbieta – dr. hab., prof., Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Польща;  
Dodu-Gugea Larisa – Ph.D, Associate Professor, Academy of Economic Studies of Moldova, Молдова;  
Левандівський О.Т. – д.е.н., професор, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна;  
Буртяк І.В. – д.е.н., професор, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна;  
Шеленко Д.І. – д.е.н., професор, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна;  
Баланок І.Ф. – д.е.н., професор, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна;  
Матковський П.Є. – д.е.н., професор, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна;  
Сас Л.С. – д.е.н., професор, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна;  
Василіук М.М. – д.е.н., професор, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна;  
Пилипів Н.І. – д.е.н., професор, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна;  
Лещук Г.В. – д.е.н., професор, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна;  
Зварич О.І. – д.е.н., доцент, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна;  
Благун І.І. – д.е.н., професор, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна;  
Гонта О.І. – д.е.н., професор, НУ «Чернігівська політехніка», Україна;  
Мацук З.А. – д.е.н., професор, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Україна;  
Стежко Н.В. – д.е.н., професор, Державний податковий університет, Україна;  
Бондарчук Н.В. – д. держ упр., професор, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Україна;  
Лисяк Л.В. – д.е.н., професор, Університет митної справи та фінансів, Україна;  
Маришенко Н.Ю. – д.е.н., професор, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Україна;  
Бочко О.Ю. – д.е.н., професор, Національний університет «Львівська політехніка», Україна;  
Калініна С.П. – д.е.н., професор, Інститут підготовки кадрів Державної служби зайнятості, Україна;  
Вівчар О. І. – д.е.н., професор, Західноукраїнський національний університет, Україна;  
Махсма М.Б. – д.е.н., професор, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Україна;  
Орлів М.С. – д. держ.упр., доцент, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Україна;  
Журба І.С. – д.е.н., професор, Хмельницький національний університет, Україна;  
Корчевська Л.О. – д.е.н., професор, Херсонський національний технічний університет, Україна;  
Дзюба П.В. – д.е.н., професор, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна;  
Васильківський Д. М. – д.е.н., професор, Хмельницький національний університет, Україна;  
Корж М. В. – д.е.н., професор, Державний торговельно-економічний університет, Україна;  
Рибчук А. В. – д.е.н., професор, Дрогобицький державний педагогічний університет ім. Івана Франка  
Тюхтенко Н. А. – д.е.н., професор, Херсонський державний університет, Україна;  
Лема Г. В. – к.е.н., доцент, НУ «Львівська політехніка», Україна;  
Ломачинська І. А. – д.е.н., доцент, Одеський національний університет ім. І. І. Мечникова, Україна;  
Коровчук Ю. І. – к.е.н., доцент, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна;  
Когут-Ференс О. І. – к.е.н., доцент, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна;  
Захарова О.В. – к.е.н., доцент, Маріупольський державний університет, Україна;  
Вақун О.В. – к.е.н, доцент, Західноукраїнський національний університет, Україна;  
Онищук С.В. – д. держ.упр., професор, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Україна;  
Родіонова Т.А. – к.е.н., доцент, Одеський національний університет ім. І.І. Мечникова, Україна;  
Кропельницька С.О. – к.е.н, доцент, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна.  
Серняк О.І. – к.держ.упр., доцент, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Україна;  
Савош Л. В. – к.е.н, доцент, Луцький національний технічний університет, Україна.

*Адреса редакційної колегії: 76018, Івано-Франківськ, вул. Шевченка, 57, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, тел. (0342) 752391, e-mail: aprer2005@gmail.com*

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНУ :** науковий журнал. Івано-Франківськ : Вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2024. Вип. 20. Т. 1. 426 с.

До наукового журналу "Актуальні проблеми розвитку економіки регіону" увійшли статті, у яких розглядаються теоретичні аспекти дослідження про блем економіки регіону; фінансово-кредитні проблеми формування виробничих відносин регіонального рівня, проблеми економічного й соціального розвитку регіонів України.

Для науковців, викладачів вищих закладів освіти й науки, аспірантів і студентів.

© Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2024

Scientific journal is recognized as the professional edition, in which the results of dissertation research can be published (the Resolutions by the Presidium of the Higher Attestation Commission of Ukraine on Jan.18,2007 № 1-05/1 and on Mar.10, 2010 № 1-05/2, the Order by Ministry of Education and Science of Ukraine on Mar. 09, 2016 № 241.

The scientific journal is included into **category«B»** (the Order by Ministry of Education and Science of Ukraine № 1188 dated September 24, 2020).

The journal is indexed by **Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, Google Scholar, Directory of Research Journals Indexing, Vernadsky national library, ResearchBib, DOAJ, Crossref, WorldCat.**

#### Editorial Board

Liliia Mykhailyshyn, D. Sc. (Econ.), Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine (*EDITOR-IN-CHIEF*);  
Roman Shchur, D. Sc. (Econ.), Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine (*DEPUTY CHIEF OF EDITOR*).

#### EDITORIAL BOARD MEMBERS

Zoriana Krykhovetska, PhD (Econ.), Associate Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine (*EXECUTIVE SECRETARY*);  
Ivan Plets, PhD (Econ.), Associate Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine (*TECHNICAL SECRETARY*);  
Nino Paresashvili, Ph.D. (Econ.), Associate Professor, Doctor of Economics, Tbilisi, Georgia  
Jean Max Tavares, Ph.D. (Econ.), Posdoctoral in Economics, Professor (Full), Brazil  
Roman Kisiel, D. Sc. (Econ.), prof. dr hab., prof. zw. nauki ekonomiczne (polityka gospodarcza), Olsztyn, Poland  
Elżbieta Ewa Jantoni-Drozdowska, D. Sc. (Econ.), Poznan, Poland  
Larisa Dodu-Gugea, PhD, Associate Professor, Academy of Economic Studies of Moldova, Moldova  
Omelian Levandivskyi, D. Sc. (Econ.), Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine  
Ivan Burtnyak, D. Sc. (Econ.), Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine  
Ivan Balaniuk, D. Sc. (Econ.), Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine  
Diana Shelenko, D. Sc. (Econ.), Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine  
Petro Matkovskyi, D. Sc. (Econ.), Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine  
Liudmyla Sas, D. Sc. (Econ.), Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine  
Mariia Vasyliuk, D. Sc. (Econ.), Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine  
Nadiia Pylypiv, D. Sc. (Econ.), Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine  
Halyna Leshchuk, D. Sc. (Econ.), Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine  
Ivan I. Blahun, D. Sc. (Econ.), Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine  
Olena Zvarych, D. Sc. (Econ.), Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine  
Olena Gonta, D. Sc. (Econ.), Professor, Chernihiv, Ukraine  
Zoriana Matsuk, D. Sc. (Econ.), Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine  
Nadiia Stezhko, D. Sc. (Econ.), Professor, Irpin, Ukraine  
Nataliia Bondarchuk, D. Sc. (Public admin.), Professor, Dnipro, Ukraine  
Liubov Lysiak, D.Sc. (Econ.), Professor, Dnipro, Ukraine  
Nataliia Marynenko, D. Sc. (Econ.), Professor, Ternopil, Ukraine  
Olena Bochko, D. Sc. (Econ.), Professor, Lviv, Ukraine  
Svitlana Kalinina, D. Sc. (Econ.), Professor, Kyiv, Ukraine  
Oksana Vivchar, D. Sc. (Econ.), Professor, Ternopil, Ukraine  
Mariia Makhsmia, D. Sc. (Econ.), Associate Professor, Kyiv, Ukraine  
Mariana Orlov, D. Sc. (Public admin.), Associate Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine  
Ihor Zhurba, D. Sc. (Econ.), Professor, Khmelnytskyi, Ukraine  
Liliia Korchevska, D. Sc. (Econ.), Professor, Kherson, Ukraine  
Pavlo Dziuba, D. Sc. (Econ.), Professor, Kyiv, Ukraine  
Dmytro Vasylykivskyi, D. Sc. (Econ.), Professor, Khmelnytskyi, Ukraine;  
Maryna Korzh, D. Sc. (Econ.), Professor, Kyiv, Ukraine;  
Anatolii Rybchuk, D. Sc. (Econ.), Professor, Drohobych, Ukraine;  
Natalia Tiukhtenko, D. Sc. (Econ.), Professor, Kherson, Ukraine;  
Galyna Lema, PhD (Econ.), Associate Professor, Lviv, Ukraine;  
Iryna Lomachynska, D. Sc. (Econ.), Associate Professor, Odessa, Ukraine;  
Svitlana Onyshchuk, D. Sc. (Public admin.), Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine  
Yurii Korovchuk, PhD (Econ.), Associate Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine  
Oksana Kogut-Ferens, PhD (Econ.), Associate Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine  
Olha Zakharova, PhD (Econ.), Associate Professor, Mariupol, Ukraine  
Oksana Vakun, PhD (Econ.), Associate Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine  
Tetiana Rodionova, PhD (Econ.), Associate Professor, Odessa, Ukraine  
Svitlana Kropelnytska, PhD (Econ.), Associate Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine  
Oleh Seraniak, PhD (Public admin.), Associate Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine  
Larysa Savosh, PhD (Econ.), Associate Professor, Lutsk, Ukraine

**Editorial address:** Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Shevchenko str.,57, Ivano-Frankivsk, 76018, Ukraine,  
tel.: (0342) 75-23-91, e-mail: [aprer2005@gmail.com](mailto:aprer2005@gmail.com)

**THE ACTUAL PROBLEMS OF REGIONAL ECONOMY DEVELOPMENT:** scientific journal. Ivano-Frankivsk:  
Publishing house of Vasyl Stefanyk Precarpathian national university, 2024. Issue 20. Vol. 1. 426 p.

The theoretical aspects of research of problems of economy of region, the financial-credit problems of forming of production relations, problems of economic and social development are examined in the article of scientific journal "The actual problems of regional economy development". Scientific journal is designed for research workers, teachers of higher establishments of education and science, graduate students and students.

## ЗМІСТ

### Міжнародні економічні відносини

<i>Якубовський С.О., Родіонова Т.А., Мороз Д.М.</i> ВПЛИВ МІГРАЦІЇ НА ЕКОНОМІКУ НІМЕЧЧИНИ В УМОВАХ АГРЕСІЇ РОСІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ	10
<i>Калініна С.П., Ланська С.П., Подунай В.В.</i> ПОЗИЦІОНУВАННЯ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ МІЖНАРОДНИХ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ	19
<i>Баула О.В.</i> КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНОГО АГРАРНОГО БІЗНЕСУ НА СВІТОВОМУ РИНКУ	32
<i>Корольчук Л.В.</i> ОЦІНКА ВПЛИВУ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ НА ДОСЯЖНІСТЬ ЦІЛЕЙ ЕКОНОМІЧНОГО ВИМІРУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ	41
<i>Зелінська О.М., Галазюк Н.М.</i> СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНСЬКО-АМЕРИКАНСЬКОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В УМОВАХ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ РОСІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ	53
<i>Кудирко Л.П., Андрієць Б.В.</i> МОДЕРНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ КРАЇН НАТО В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ВИКЛИКІВ	63
<i>Захарова О.В., Марена Т.В., Побережна А.О.</i> ФІНАНСОВІ ІНДИКАТОРИ БЕЗПЕКОВОГО РОЗВИТКУ КРАЇН	74
<i>Донець Д.М.</i> ІНСТИТУЦІЙНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ФОРМУВАННЯ НАФТОВОГО РИНКУ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ СВІТОВОЇ ЕНЕРГОРЕСУРСНОЇ ПОЛІТИКИ	89
<i>Магохома Н., Агбенеге А.Т.</i> ВПЛИВ ПРОЦЕСУ, ЛЮДЕЙ ТА РЕЧОВИХ ДОКАЗІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ МАЛОГО РОЗДРІБНОГО БІЗНЕСУ В ЦЕНТРАЛЬНОМУ ДУРБАНІ, ПІВДЕННА АФРИКА	98
<i>Ткач О.В.</i> ЗМІСТ УСПІШНОЇ СТРАТЕГІЇ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	110
<i>Тимощук О.О.</i> ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТУРИСТИЧНУ ІНДУСТРІЮ КРАЇН ПІВНІЧНОЇ АФРИКИ	118
<i>Михайлишин Л.І., Коровчук Ю.І., Грушко О.Д.</i> ГЕНДЕРНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗАЙНЯТОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ	127
<b>Маркетинг і логістика</b>	
<i>Гриневич Л.В., Мірзоев Д.Ш.огли</i> МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ КАНАЛІВ КОМУНІКАЦІЇ УНІВЕРСИТЕТУ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ	136

<i>Скочиляс Р.В., Скочиляс Н.В.</i> АНАЛІЗ ЗВ'ЯЗКУ МІЖ УПРАВЛІННЯМ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ ТА СТРАТЕГІЯМИ АУТСОРСИНГУ У ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕННЯХ	144
<i>Михайлик Н.І.</i> ОСНОВНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ	163
<i>Кубрак Н.Р., Саган В.Р., Солодуха З.І.</i> СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ В АГРАРНІЙ СФЕРІ: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ	173
<i>Білик І.І., Лаврик К.Р.</i> ЩО ПОТРІБНО ЗНАТИ МАРКЕТОЛОГУ ПРО МЕТАВСЕСВІТ	181
<i>Білик І.І., Колісник В.С.</i> ПОДКАСТ МАРКЕТИНГ: СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ БІЗНЕСУ ЧЕРЕЗ АУДІОФОРМАТ	190
<i>Сус Т.Й., Гречаник Н.Ю., Коледіна К.О.</i> МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД ДО ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ	201
<i>Семоненко А.О.</i> КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ В СИСТЕМІ ГЛОБАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ	209
<i>Благуно І.І.</i> МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ У ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ СФЕРИ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТІЙ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ТГ	221
<b>Менеджмент</b>	
<i>Кочкодан В.Б., Петрина М.Ю.</i> УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	230
<i>Haliuk I. B., Namuliak N. M., Yezhak F. F.</i> ROLA WIEDZY ORGANIZACYJNEJ W PROCESIE ROZWOJU ORGANIZACJI W WARUNKACH WOJNY	239
<i>Станьковська І.М., Смага Л.Р.</i> УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОГРАМНОГО ПРОДУКТУ ІТ-ПРОЕКТІВ В УМОВАХ КРИЗИ	247
<i>Verbovska L. S., Fastivskyy G. V., Yatsko V.M.</i> TEORETYCZNE PODSTAWY ZARZĄDZANIA PROCESAMI W WARUNKACH ZMIANY	255
<i>Лема Г.В., Сярий І.В.</i> ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ ЗАСТОСУВАННЯ ОПТИМІЗАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ	263
<i>Волошин Є.О.</i> ДЕФІНІЦІЯ «УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ»: КРИТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПЛОЩИНИ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ТА НОВІТНІЙ ПОГЛЯД НА ТЕРМІНОЛОГІЮ	271
<b>Державні фінанси</b>	
<i>Мельник В.М., Руденко В.В., Євтушенко Н.М.</i> ФІСКАЛЬНІ ЕФЕКТИ МИТНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	280
<i>Сідельникова Л.П.</i> СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА НОВІТНІ АСИМЕТРІЇ	

ФІСКАЛЬНОГО ПРОСТОРУ ДЕРЖАВИ	293
<i>Новосьолова О. С.</i> ФІСКАЛЬНІ ТА РЕГУЛЮЮЧІ АСПЕКТИ СПРАВЛЯННЯ ПОДАТКУ НА ПРИБУТОК В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ	306
<i>Посаднева О.М., Березинська М.О.</i> ВПЛИВ ПЛАТЕЖІВ ЗА ДЕРЖАВНИМ БОРГОМ НА ПРОГНОЗНІ ПОКАЗНИКИ БЮДЖЕТНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ	318
<i>Зварич О.І., Волошин В.В.</i> ЗАКОНОДАВЧІ ПЕРЕДУМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ОБОВ'ЯЗКОВОГО НАКОПИЧУВАЛЬНОГО ПЕНСІЙНОГО СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ	327
<i>Євтушенко Ю.В.</i> ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	345
<b>Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій</b>	
<i>Пуголовко І.С.</i> ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА СТАН ПОДАТКОВОГО КОМПЛАСНСУ ПІДПРИЄМСТВ	354
<i>Баланюк І.Ф., Сас Л.С., Кузьмін Т.Л., Смушак М.В.</i> ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ЕКОНОМІЧНОГО КОНТРОЛЮ АУТСОРСИНГОВОЇ Й КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	363
<i>Смагло О.В.</i> ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ FINTESН ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ ФІНАНСОВО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПОСЛУГ	372
<b>Агропромислова політика</b>	
<i>Шпикуляк О.Г., Шеленко Д.І., Суховій А.І.</i> ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО-СПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ФОРМУВАННІ МІСЦЕВОЇ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ	380
<i>Левандівський О.Т., Свиноус Н. І., Криховецька З.М.</i> АГРАРНІ РОЗПИСКИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В АКТИВІЗАЦІЇ ПРОДОВОЛЬЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КРАЇНИ	390
<b>Публічне управління</b>	
<i>Савків У.С., Лещук Г.В., Сидор Г.В.</i> ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СТАБІЛЬНІСТЮ КРАЇНИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ	403
<i>Припхан І.І., Щур Р.І., Солоджук Т.В.</i> ПРАВОВІ ТА ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ЗАХИСТУ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	410
<b>Вітаємо ювілярку</b>	418
<b>Дані про авторів</b>	421

## CONTENTS

### International economic relations

<i>Yakubovskiy S.O., Rodionova T.A., Moroz D.M.</i> THE IMPACT OF MIGRATION ON THE ECONOMY OF GERMANY IN THE CONDITIONS OF RUSSIAN AGGRESSION AGAINST UKRAINE	10
<i>Kalinina S.P., Lanska S.P., Podunai V.V.</i> POSITIONING OF UKRAINE IN MODERN INTERNATIONAL MIGRATION PROCESSES	19
<i>Baula O.V.</i> CONCEPTUAL PRINCIPLES OF COMPETITIVE POSITIONING OF DOMESTIC AGRICULTURAL BUSINESS ON THE GLOBAL MARKET	32
<i>Korolchuk L.V.</i> ASSESSING THE IMPACT OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR ON THE ACHIEVABILITY OF THE GOALS OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT ECONOMIC DIMENSION: STRATEGIC ASPECT	41
<i>Zelinska O.M., Galaziuk N.M.</i> STATE AND PROSPECTS OF UKRAINIAN-US COOPERATION IN THE CONDITIONS OF ARMED AGGRESSION BY RUSSIA AGAINST UKRAINE	53
<i>Kudyrko L.P., Andriiets B.V.</i> PRIORITIES AND MECHANISMS OF MODERNIZING STRATEGIES OF THE MILITARY INDUSTRIAL COMPLEX OF NATO COUNTRIES IN VIEW OF UKRAINE'S WAR WITH RUSSIA.	63
<i>Zakharova O.V., Marena T.V., Poberezhna A.O.</i> FINANCIAL INDICATORS OF COUNTRIES' SECURITY DEVELOPMENT	74
<i>Donets D.M.</i> INSTITUTIONAL DETERMINANTS OF OIL MARKET FORMATION IN THE CONDITIONS OF MODERN WORLD ENERGY RESOURCES POLICY	89
<i>Mahohoma N., Agbenyegah A.T.</i> THE IMPACT OF PROCESS, PEOPLE AND PHYSICAL EVIDENCE ON SMALL RETAIL BUSINESS PERFORMANCE IN DURBAN CENTRAL, SOUTH AFRICA	98
<i>Tkach O.V.</i> THE CONTENT OF A SUCCESSFUL FOREIGN TRADE STRATEGY OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES	110
<i>Tymoshchuk O.O.</i> IMPLEMENTATION OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN THE TOURIST INDUSTRY COUNTRY OF NORTH AFRICA	118
<i>Mykhailyshyn L.I., Korovchuk Yu.I., Hrushko O.D.</i> GENDER TRANSFORMATIONS IN EMPLOYMENT AS A TOOL FOR INTERNATIONAL INTEGRATION OF THE UKRAINIAN LABOR MARKET IN THE CONTEXT OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR	127

### Marketing and logistics

<i>Grynevych L.V., Mirzoiev D.</i> METHODS OF FORMING UNIVERSITY COMMUNICATION CHANNELS IN DISTANCE WORK	
----------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

CONDITIONS	136
<i>Skochylas R.V., Skochylas N.V.</i> ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AND OUTSOURCING STRATEGIES IN FREIGHT TRANSPORTATION	144
<i>Mykhailyk N.I.</i> THE MAIN CHALLENGES AND PROSPECTS OF TRANSPORT LOGISTICS DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF WAR	163
<i>Kubrak N.R., Sagan V.R., Solodukha Z.I.</i> SOCIALLY RESPONSIBLE MARKETING IN THE AGRICULTURAL SPHERE: PRACTICAL ASPECTS	173
<i>Bilyk I.I., Lavryk K.R.</i> WHAT A MARKETER NEEDS TO KNOW ABOUT THE METAVERSE	181
<i>Bilyk I.I., Kolisnyk V.S.</i> PODCAST MARKETING: MODERN STRATEGIES FOR PROMOTING BUSINESS THROUGH AUDIO FORMAT	190
<i>Sus T.Y., Hrechanyk N.Yu., Koliedina K.O.</i> MARKETING APPROACH TO FINANCING INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR	201
<i>Semonenko A.O.</i> COMPETITIVENESS IN THE GLOBAL MARKETING SYSTEM	209
<i>Blahun I.I.</i> MARKETING RESEARCH OF ATTRACTING INVESTMENTS IN HUMAN CAPITAL OF THE SPHERE OF CREATIVE INDUSTRIES OF THE IVANO-FRANKIVSK TC	221
<b>Management</b>	
<i>Kochkodan V.B., Petryna M.Yu.</i> ENTERPRISE RISKS MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS	230
<i>Haliuk I.B., Hamuliak N.M., Yezhak F.F.</i> THE ROLE OF ORGANISATIONAL KNOWLEDGE IN THE PROCESS OF ORGANISATIONAL DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF WAR	239
<i>Stankovska I.M., Smaga L.R.</i> MANAGEMENT OF SOFTWARE PRODUCT QUALITY OF IT PROJECTS IN CRISIS CONDITIONS	247
<i>Verbovska L.S., Fastivskyy G.V., Yatsko V.M.</i> THEORETICAL FOUNDATIONS OF PROCESS MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF CHANGE	255
<i>Lema H.V., Siaryi I.V.</i> PRACTICAL ASPECT OF APPLICATION THE RESOURCE MANAGEMENT OPTIMIZATION MODEL IN CIRCULAR ECONOMY CONDITIONS	263
<i>Voloshyn Ye. O.</i> MANAGEMENT CONSULTING, CRITICAL ANALYSIS AND THE LATEST VIEW ON THE DEFINITION	271
<b>Public finance</b>	
<i>Melnyk V.M., Rudenko V.V., Yevtushenko N.M.</i> FISCAL EFFECTS OF UKRAINE'S CUSTOMS POLICY IN THE CONDITIONS OF	



INTEGRATION PROCESSES	280
<i>Sidelnykova L.P.</i> MODERN CHALLENGES AND NEWEST ASYMMETRIES OF THE FISCAL SPACE OF THE STATE	293
<i>Novosolova O.S.</i> FISCAL AND REGULATORY ASPECTS OF INCOME TAX ADMINISTRATION IN WARTIME CONDITIONS	306
<i>Posadnieva O.M., Berezynska M.O.</i> THE EFFECT OF PAYMENTS FOR THE STATE DEBT ON FORECAST INDICATORS OF THE BUDGET SECURITY OF THE STATE	318
<i>Zvarych O.I., Voloshyn V.V.</i> LEGISLATIVE PREREQUISITES FOR THE IMPLEMENTATION OF MANDATORY ACCUMULATIVE PENSION INSURANCE IN UKRAINE	327
<i>Yevtushenko Yu.V.</i> INSTITUTIONAL ENSURING THE TRANSFORMATION OF THE FINANCIAL MECHANISM FOR THE DEVELOPMENT OF HOUSING CONSTRUCTION IN CONDITIONS OF INSTABILITY	345
<b>Development of information and communication technologies</b>	
<i>Puholovko I.S.</i> EFFECT OF DIGITALIZATION ON THE LEVEL OF TAX COMPLIANCE FOR COMPANIES	354
<i>Balaniuk I.F., Sas L.S., Kuzmin T.L., Smushak M.V.</i> DIGITAL TECHNOLOGIES OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT AND ECONOMIC CONTROL OF OUTSOURCING AND CONSULTING ACTIVITIES OF ENTERPRISES	363
<i>Smahlo O.V.</i> PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF FINTECH TECHNOLOGIES IN THE GLOBAL MARKET OF FINANCIAL AND INVESTMENT SERVICES	372
<b>Agroindustrial policy</b>	
<i>Shpykuliak O.G., Shelenko D.I., Sukhovii A.I.</i> ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC PRINCIPLES OF THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ACTIVITIES OF COMMUNAL ENTERPRISES IN THE FORMATION OF LOCAL FOOD SECURITY	380
<i>Levandivskyi O.T., Svyynous N.I., Krykhovetska Z.M.</i> AGRARIAN RECEIPTS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN ACTIVATION OF THE COUNTRY'S FOOD SUPPLY	390
<b>Public management</b>	
<i>Savkiv U.S., Leshchuk H.V., Sydor H.V.</i> STATE ADMINISTRATION OF SOCIO-ECONOMIC STABILITY OF THE COUNTRY AND THE APPLICATION PECULIARITIES OF THE ANTI-CRISIS MEASURES IN WARTIME CONDITIONS	403
<i>Prypghan I. I., Shchur R. I., Solodzhuk T. V.</i> LEGAL AND ECONOMIC BASIS OF PROTECTION OF PEOPLE WITH DISABILITIES DURING MARITAL STATE	410
<b>Congratulations to the anniversary</b>	418
<b>Information about authors</b>	421

## МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 339.97

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.10-19>

Якубовський С. О.<sup>1</sup>, Родіонова Т. А.<sup>2</sup>, Мороз Д. М.<sup>3</sup>

### ВПЛИВ МІГРАЦІЇ НА ЕКОНОМІКУ НІМЕЧЧИНИ В УМОВАХ АГРЕСІЇ РОСІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ

Одеський національний університет імені І. І.  
Мечникова,  
кафедра світового господарства і міжнародних  
економічних відносин,  
вул. Дворянська, 2,  
65082, Одеса,

<sup>1</sup>тел.: +380506619995,  
e-mail: [syakubovskiy@onu.edu.ua](mailto:syakubovskiy@onu.edu.ua),  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1193-0241>

<sup>2</sup>тел.: +380506918725,  
e-mail: [t.rodionova@onu.edu.ua](mailto:t.rodionova@onu.edu.ua),  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6752-5958>

<sup>3</sup>тел.: +380980411999,  
e-mail: [d.moroz@stud.onu.edu.ua](mailto:d.moroz@stud.onu.edu.ua),  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1346-9292>

**Анотація.** Дослідження сфокусоване на виявленні особливостей та змін у динаміці розвитку основних економічних показників Німеччини за останні роки під час повномасштабного вторгнення Росії в Україну та визначенні впливу, який завдає німецькому господарству приплив мігрантів з України. Головна мета статті полягає у виявленні та оцінці соціально-економічних наслідків припливу мігрантів для економіки Німеччини. Результати аналізу динаміки чистого припливу мігрантів до Німеччини свідчать про те, що у 2022 році відбулося його багаторазове збільшення, що однозначно пов'язано з повномасштабною війною Росії проти України. Разом з тим, вже у 2023 році чистий приплив мігрантів до Німеччини скоротився майже вдвічі у порівнянні з попереднім роком. Результати проведеного дослідження свідчать про те, що протягом 2022-2023 років, незважаючи на великі обсяги допомоги Україні та витрати на утримання українських біженців, поступово спостерігалось зменшення дефіциту державного бюджету Німеччини. Аналогічна тенденція спостерігалась і з відношенням державного боргу до ВВП Німеччини, яке досягло максимального значення у 2021 році після значних бюджетних трат на подолання наслідків пандемії COVID-19, а у 2022-2023 роках, незважаючи на витрати, пов'язані з агресією Росії проти України, відношення державного боргу Німеччини до ВВП поступово зменшувалось. Таким чином, можна впевнено стверджувати, що приплив українських біженців у 2022-2023 роках не призвів до зростання бюджетного дефіциту Німеччини та відношення її державного боргу до ВВП. Головним чинником, що призвів до падіння реального ВВП Німеччини у 2023 році, став високий рівень інфляції, що було обумовлено запровадженням у країнах ЄС в цілому та Німеччини зокрема антиросійських санкцій, які суттєво обмежили обсяги торгівлі енергетичними та сировинними між Росією та ЄС з Німеччиною, та змусили німецьких виробників заміщувати продукцію з Росії більш дорогими товарами з інших регіонів світу, зокрема США. Разом з тим, ці економічні втрати Німеччини від антиросійських санкцій сприятимуть зменшенню енергоємності її економіки у майбутньому. Результати дослідження свідчать, що приплив українських мігрантів до Німеччини не лише не несе ніяких фінансових, культурних та

соціальних ризиків для країни, а, навпаки, сприяє економічному зростанню у Німеччині й частковому вирішенню демографічної кризи.

**Ключові слова:** Повномасштабна агресія Росії; Німеччина; міграція; пандемія COVID-19; дефіцит бюджету; ВВП.

*Yakubovskiy S. O.<sup>1</sup>, Rodionova T. A.<sup>2</sup>, Moroz D. M.<sup>3</sup>*

## **THE IMPACT OF MIGRATION ON THE ECONOMY OF GERMANY IN THE CONDITIONS OF RUSSIAN AGGRESSION AGAINST UKRAINE**

Odesa I. I. Mechnikov National University,  
Department of World Economy and International  
Economic Relations,  
Dvoryanska str., 2, Odesa,  
65082, Ukraine  
<sup>1</sup>tel.: +380506619995,  
e-mail: syakubovskiy@onu.edu.ua,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1193-0241>

<sup>2</sup>tel.: +380506918725,  
e-mail: t.rodionova@onu.edu.ua,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6752-5958>

<sup>3</sup>tel.: +380980411999,  
e-mail: d.moroz@stud.onu.edu.ua,  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1346-9292>

**Abstract.** The study is focused on identifying features and changes in the dynamics of development of the main economic indicators of Germany in recent years during the full-scale invasion of Russia into Ukraine and determining the impact of the influx of migrants from Ukraine on the German economy. The main purpose of the article is to identify and evaluate the socio-economic consequences of the influx of migrants for the German economy. The results of the analysis of the dynamics of the net inflow of migrants to Germany indicate that in 2022 it increased several times, which is clearly related to the full-scale war of Russia against Ukraine. At the same time, already in 2023, the net inflow of migrants to Germany has almost halved compared to the previous year. The results of the conducted research indicate that during 2022-2023, despite the large amount of aid to Ukraine and the costs of maintaining Ukrainian refugees, a gradual decrease in the deficit of the German state budget was observed. A similar trend was observed with the ratio of public debt to GDP in Germany, which reached its maximum value in 2021 after significant budget expenditures to overcome the consequences of the COVID-19 pandemic, and in 2022-2023, despite the costs associated with Russia's aggression against Ukraine, the ratio of Germany's public debt to GDP gradually decreased. Thus, it can be confidently asserted that the influx of Ukrainian refugees in 2022-2023 did not lead to an increase in Germany's budget deficit and the ratio of its public debt to GDP. The main factor that led to a drop in Germany's real GDP in 2023 was the high level of inflation, which was caused by the introduction of anti-Russian sanctions in the EU countries in general and Germany in particular, which significantly limited the volume of energy and raw material trade between Russia and the EU with Germany, and forced German manufacturers to replace products from Russia with more expensive goods from other regions of the world, in particular the USA. At the same time, these economic losses of Germany from anti-Russian sanctions will contribute to reducing the energy intensity of its economy in the future. The results of the study show that the influx of Ukrainian migrants to Germany not only does not pose any financial, cultural and social risks for the country, but, on the contrary, contributes to economic growth in Germany and a partial solution to the demographic crisis.

**Keywords:** Full-scale aggression of Russia; Germany; migration; the COVID-19 pandemic; budget deficit; GDP.

**Acknowledgement:** The article was prepared within the research project: “Socio-economic impact of the COVID-19 pandemic and Russia’s full-scale invasion on the development of EU and Ukraine: fostering research collaborations through establishing of a digital knowledge exchange platform”.

This project has received funding through the EURIZON project, which is funded by the European Union under grant agreement No 871072.



**Вступ.** Останніми роками міграційні процеси підвищують свій вплив на розвиток національних економік, особливо в регіонах, які постраждали від геополітичних конфліктів. У сучасному глобальному ландшафті перетин динаміки міграції та геополітичних конфліктів став критичною проблемою з далекосяжними наслідками як для постраждалого населення, так і для приймаючих країн. Сьогоднішня російська агресія проти України призвела до значного переміщення людей, багато з яких шукають притулку та притулку в сусідніх країнах і навіть за океаном. Серед країн, які зазнали значного потоку мігрантів, є Німеччина – найбільш потужна та економічно-розвинута країна у Європейському Союзі та головний пункт призначення для людей, які не лише тікають від конфліктів і переслідувань, а й намагаються знайти місце для майбутнього постійного проживання.

На тлі геополітичної напруженості й гуманітарних криз наслідки від міграції для економіки Німеччини стали предметом інтенсивного вивчення та дискусій. Вплив міграції на економіку Німеччини в умовах російської агресії проти України є надзвичайно важливою темою, яка торкається різноманітних вимірів економічного, соціального та політичного значення. Оскільки хвилі мігрантів перетинають кордони та шукають притулку в Німеччині, економічний ландшафт країни зазнає глибоких трансформацій, створюючи виклики та можливості для національної економіки, компаній і суспільства в цілому. Крім того, контекст російської агресії проти України суттєво відрізняється від попередніх міграційних криз тим, що, по-перше, це є першою великою європейською війною після Другої світової війни, а по-друге, масштаби та руйнування, які викликані вторгненням Росії, можуть призвести до значних змін у розвитку регіону Центральної та Східної Європи у цілому. Великі масштаби наслідків від повномасштабної агресії Росії не лише впливають на соціально-економічний добробут самих мігрантів, а й відбиваються на усьому німецькому суспільстві, формуючи суспільне ставлення, політичний дискурс і політичні реакції.

Досліджуючи вплив іммігрантів на національну економіку, слід зазначити, що міграція є не лише демографічним явищем, а й важливим економічним чинником. Прибуття мігрантів несе як виклики, так і можливості для приймаючої країни, впливаючи на різні аспекти її економіки, включаючи ринок праці, державні фінанси, систему соціального забезпечення [1], [2].

**Постановка завдання.** У зв’язку з суттєвим впливом, який несе агресія Росії проти України на економіку окремих країн ЄС, мета дослідження полягає у виявленні та оцінці соціально-економічних наслідків припливу мігрантів для економіки Німеччини.

**Результати.** Німецько-українські економічні та політичні відносини суттєво еволюціонували протягом багатьох років, відзначаючись співпрацею в різних секторах та, час від часу, викликами, що виникають через різні погляди на необхідність реформ в Україні. Разом з тим, на рівні декларацій обидві країни поділяють відданість демократичним цінностям, економічному розвитку й регіональній стабільності, що заклало основу їхніх двосторонніх відносин.

В економічному плані Німеччина є одним із найважливіших торговельних партнерів та інвесторів України в Європейському Союзі. Торгівля між двома країнами охоплює широкий спектр товарів і послуг, включаючи машини, автомобілі, хімікати, сільськогосподарську продукцію та енергетичні ресурси. Німеччина є важливим ринком для українського експорту, а також забезпечує інвестиції, передачу технологій та досвід для підтримки промислової модернізації України й економічних реформ, зокрема у військовій сфері, що є вкрай необхідним в умовах агресії Росії.

Крім того, німецькі компанії беруть активну участь в інфраструктурних проектах, зокрема в таких секторах, як енергетика, транспорт і телекомунікації, сприяючи економічному розвитку України та її більш тісному співробітництву з Європейським Союзом. Велику допомогу в підвищенні ефективності економічного співробітництва між двома країнами надає Німецько-Українська промислово-торговельна палата, яка сприяє розвитку торгівлі, інвестиційної діяльності і діловому співробітництву між двома країнами.

У міжнародних відносинах Німеччина відіграла значну роль у підтримці суверенітету, територіальної цілісності та європейських прагнень України, особливо після російської анексії Криму та початку повномасштабної агресії. При цьому Німеччина, разом зі своїми європейськими партнерами, відіграла важливу роль у посередництві дипломатичних зусиль, включаючи Мінські угоди, спрямованих на вирішення конфлікту на Сході України та досягнення мирного врегулювання.

Крім того, Німеччина надала вирішальну політичну й дипломатичну підтримку Україні на її шляху до європейської інтеграції та тісніших зв'язків із Європейським Союзом. Це включає підтримку прагнень України до членства в ЄС, допомогу в здійсненні реформ, які відповідають стандартам і цінностям ЄС, а також сприяння контактам між людьми через культурні обміни та освітні програми.

У таблиці 1 наведені дані про динаміку торгівлі між Україною та Німеччиною протягом 2019-2023 років.

Таблиця 1

**Динаміка зовнішньої товарної торгівлі України та Німеччини**

Table 1

**Dynamics of foreign commodity trade of Ukraine and Germany**

Показник / Рік		2019	2020	2021	2022	2023
Експорт	млн дол.	1 769	1 497	2 278	1 786	1 847
	% до попереднього року	115,9	84,6	152,2	78,4	103,4
Імпорт	млн дол.	5 576	4 956	5 890	4 305	4 842
	% до попереднього року	101,1	88,9	118,9	73,1	112,5
Торгівельний баланс	млн дол.	-3 807	-3 459	-3 612	-2 519	-2 995
Товарообіг	млн дол.	7 345	6 453	8 168	6 091	6 689

Джерело: підраховано авторами на основі даних [3].

Слід зауважити, що найбільші обсяги товарообігу між Україною та Німеччиною спостерігалися на тлі постковідного відновлення національних економік у 2021 році. У 2022 році під впливом початку повномасштабної війни Росії проти України відбулось стрімке падіння обсягів експорту та імпорту, но вже у 2023 році ці показники почали відновлюватись. При цьому Україні у торгівлі з Німеччиною був постійно притаманний від'ємний торговельний баланс, якій під час повномасштабної війни з Росією дещо покращився, завдяки більш суттєвому зменшенню обсягів імпорту у порівнянні зі зменшенням обсягів експорту [4].

Проте важливо обов'язково зазначити, що з початку повномасштабного вторгнення Росії Німеччина надає всебічну підтримку Україні, і з перших днів військової агресії виділяє пакети військової допомоги й надає фінансову підтримку. Так, за даними на лютий 2024 року Німеччина вже виділила Україні 28 мільярдів доларів військової допомоги [5].

Не менш важливою є гуманітарна допомога Німеччини, що прийняла найбільшу кількість біженців з України від початку повномасштабного вторгнення. Так, за даними Європейської Комісії, лише протягом серпня 2022 р. – серпня 2023 р. понад 350 тисяч українських біженців покинули Польщу, натомість їхня кількість у Німеччині збільшилася на 410 тисяч осіб. А за даними Центрального реєстру іноземців, у лютому 2024 року в Німеччині проживало близько 1,2 млн осіб з українським громадянством. Переважна більшість із них – біженці, які залишили Україну після нападу Росії.

Більшість українців, які звертаються за захистом у Німеччини, це жінки та діти. Так, за даними Федерального агентства зайнятості, 725 000 осіб, які втекли до Німеччини лише у 2022 році, перебували у працездатному віці, тобто від 15 до 65 років, і майже дві третини з них жінки [6].

У дослідженні Герберта Брюкера та Андреаса Етте «Мігранти з України в Німеччині» проведений детальний аналіз відмінних рис українських біженців, які приїхали до Німеччини. Результати дослідження свідчать про те, що переважну частину українських біженців становлять жінки з неповнолітніми дітьми, а саме 288 тисяч з 601095 загальної кількості прибулих до країни жінок, і лише половина з них потрапила до країни разом із чоловіками. Приблизно 226256 осіб у віці від 18 до 70 років прибули до країни самі, без чоловіка чи жінки, із неповнолітніми дітьми, за якими потрібен догляд, що робить працевлаштування дуже ускладненим. Результати дослідження також доводять, що більшість українських біженців є людьми з вищою освітою, а інколи навіть із двома. Загалом українські біженці – це високоосвічені люди з високим рівнем кваліфікації, що надає величезний потенціал для розвитку німецької економіки за умови відповідної та якісної інтеграції українців у національну економічну систему.

Разом з тим, останнім часом тема утримання українських біженців загострюється та є досить дискусійною не тільки серед населення Німеччини. Це питання гостро обговорюється й на політичному рівні держави. У цьому контексті розглядається доречність утримання такої кількості українців за державні кошти та за сплачені громадянами країни податки. Так, у квітні 2024 року депутат Європейського парламенту Гуннар Бек висловив думку, що оскільки утримання біженців із України щорічно вартує Німеччині близько 20 мільярдів євро, то він вважає такі витрати невиправданими, адже вони можуть призвести чи до збільшення бюджетного дефіциту, чи до скорочення фінансових вкладень у розвиток соціального життя, освітніх програм та технологічного прогресу у Німеччині. Натомість більш прогресивно та обнадійливо пролунало звернення до українців, які потребують захисту, у спільному листі міністра праці та соціальних справ Німеччини Губертуса Гайля, спеціального представника уряду ФРН з інтеграції біженців на ринку праці Даніеля Терценбаха та Посла України в Німеччині Олексія Макеєва. Зокрема, у ньому зазначено, що з початку повномасштабної війни сотні тисяч громадян України змогли працевлаштуватися в Німеччині, і їх позитивний досвід свідчить про відкритість та привабливість ринку праці Німеччини саме для мігрантів з України [7].

Що стосується працевлаштування українських біженців, то спираючись на дані з офіційних джерел Німеччини, зауважимо, що якщо станом на січень 2023 року приблизно 519 тисяч працездатних українців були зареєстровані на німецькій біржі праці, то вже наприкінці 2023 року лише 206 тисяч залишилися безробітними. А це

вказує на те, що більша частина працездатних українських біженців за рік імміграції вже встигла інтегруватися в суспільство та отримала робоче місце. У їх числі навіть певна кількість людей, які прибули до країни самостійно з малими дітьми [8].

З точки зору німецьких політиків вважається, що чим швидше українським біженцям вдасться працевлаштуватися в Німеччині, тим швидше спаде тиск з німецької економіки та інтеграція вважатиметься успішною. З одного боку, дійсно, фінансові потоки, витрачені на утримання та інтеграцію українців у нове суспільство та на створення нових робочих місць, коштують бюджету Німеччини 0,55 відсотків від ВВП країни, що безумовно впливає і на рівень дефіциту бюджету. Разом з тим необхідно і враховувати той факт, що майже дві третини працездатних українців вже влаштувалися на роботу, що є досить гарним результатом, із огляду на їх короткий термін перебування в новій країні. З іншого боку, слід також зазначити, що витрачені завдяки бюджетному дефіциту кошти на інтеграцію українських біженців в Німеччині не залишають країну, а навпаки стимулюють внутрішній попит, а створення нових робочих місць ще й призведе до економічного зростання у майбутньому.

У Німеччині зараз існує високий попит на працівників і, отже, безпосередній потенціал для зростання зайнятості у майбутньому. Крім того, інвестиції у підвищення кваліфікації, рівень володіння німецької мови та соціокультурну інтеграцію іммігрантів можуть значно покращити в загальній ситуації на ринку праці Німеччини.

У цьому контексті важливо, що українці, які прибули до Німеччини, мають значно вищий рівень освіти, ніж біженці із інших країн та звичайне населення Німеччини. Приблизно три чверті з українських біженців, а саме 72 відсотки мають вищу освіту, що свідчить про їх високу кваліфікацію. Такі біженці, порівняно з місцевим населенням, також є більш кваліфікованими. В Україні велика частина жінок працювали в галузях науки, техніки або медицини, де в Німеччині є значний дефіцит робочої сили, що сприяє полегшенню їхнього працевлаштування.

Бажання працювати в Німеччині є високим серед біженців: в опитуванні навесні 2023 року 93 відсотки безробітних біженців заявили, що хочуть працювати в Німеччині. А в онлайн-опитуванні українських біженців, проведеному Інститутом IFO, троє з чотирьох опитаних сказали, що вони або вже працевлаштовані або цікавляться роботою в межах країни – можливо навіть на позиціях нижче, ніж рівень їхньої кваліфікації. Лише десять відсотків учасників сказали, що не мали інтересу або не мали можливості влаштуватися на роботу. Ще 16 відсотків заявили, що хотіли би працювати, але вважають свої шанси на німецькому ринку праці незначними [6].

Слід також зазначити, що у Німеччині зараз існує певна демографічна криза та спостерігається старіння населення. У цьому сенсі приплив до країни молодих, енергійних та здорових іммігрантів з України може посприяти і вирішенню демографічних проблем Німеччини.

Аналіз статистичних даних щодо розвитку економіки Німеччини за 2017 – 2023 роки, наведених у таблиці 2, свідчить про майже постійне зростання номінального ВВП країни. Винятком став лише 2020 рік, що було пов'язано з наслідками світової пандемії COVID-19 та обмеженнями, які були запроваджені на той час у Німеччині. Ці обмеження торкнулися у тому числі і міграційних потоків, що призвело до найнижчого за останні 10 років показника чистого притоку мігрантів до країни, якій розраховується як різниця між припливом іммігрантів та відтоком емігрантів з країни. Разом з тим, якщо аналізувати дані змін реального ВВП, з врахуванням інфляції у країні, то падіння ВВП у 2020 році було ще більшим - -3,9%, і у 2023 році теж спостерігалось скорочення реального ВВП.

Співвідношенню витрат та доходів державного бюджету, тобто профіциту чи дефіциту державного бюджету Німеччини, за період 2017-2023 роки було притаманно

дві тенденції: у 2017 – 2019 роках, коли у країні спостерігався профіцит державного бюджету, та у 2020-2023 роках, коли видатки бюджету перевищували надходження. Разом з тим слід зазначити, що протягом останніх років поступово спостерігається зменшення дефіциту державного бюджету Німеччини з 147,7 млрд. євро у 2020 році до 87,4 млрд. євро у 2023 році. Таким чином, можна впевнено стверджувати, що приплив українських біженців у 2022-2023 роках не призвів до зростання бюджетного дефіциту Німеччини.

Таблиця 2

Динаміка основних економічних показників Німеччини протягом 2017-2023 років  
Table 2

**Dynamics of the main economic indicators of Germany for 2017-2023**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ВВП у поточних цінах (млрд. євро)	3267	3366	3474	3404	3618	3877	4121
Зміни реального ВВП (%)	2,7	1	1,1	-3,8	3,2	1,8	-0,3
Державні доходи (млрд. євро)	1487	1557	1617	1570	1713	1821	1902
Державні витрати (млрд. євро)	1443	1492	1563	1718	1843	1918	1989
Баланс державного бюджету (млрд. євро)	43,7	65,6	53	-147,7	-129,7	-96,9	-87,4
Державний борг Німеччини (% до ВВП)	65,20	61,91	59,58	68,77	68,99	66,08	64,28
Рівень безробіття (%)	5,7	5,2	5	5,9	5,7	5,3	5,7
Рівень інфляції (%)	1,7	1,94	1,35	0,37	3,21	6,2	4,7
Чиста міграція (у тисячах)	416	340	327	220	329	1462	700*

\* - попередні дані.

Джерело: розроблено автором на основі даних [9], [10], [11], [12].

Аналогічна тенденція спостерігається з відношенням державного боргу до ВВП Німеччини. Так, воно досягло максимального значення у 2021 році після значних бюджетних трат на подолання наслідків пандемії COVID-19, а у 2022-2023 роках, незважаючи на витрати на утримання українських біженців та на допомогу Україні, відношення державного боргу Німеччини до ВВП поступово зменшувалось з майже 69% у 2021 році до 64,3% у 2023 році. При цьому слід зазначити, що показники відношення державного боргу Німеччини до ВВП є одними з найкращих серед країн зони євро [13].

Ситуація з рівнем безробіття у Німеччини протягом 2017-2023 років була відносно стабільною. Так, у 2020 році відбувся стрибок рівня безробіття до 5,9%, але після пандемії ринок праці Німеччини почав швидко відновлюватися. Дійсно, у 2023 році відбулося 0,4% зростання рівня безробіття у Німеччині, що, імовірно, пов'язано зі збільшенням за рахунок українських іммігрантів пропозиції на національному ринку праці, але це є тимчасове явище, і можна припустити, що вже у 2024 році рівень безробіття Німеччини повернеться як мінімум до показника 2021 року.

Результати аналізу динаміки чистого припливу мігрантів до Німеччини свідчать про те, що у 2022 році відбулося його багаторазове збільшення (показник 2022 року майже у 5 разів перевищив показник 2021 року), що однозначно пов'язано з повномасштабною війною Росії проти України. Чистий приплив мігрантів до Німеччини у 2022 році навіть перевищив показник 2015 року, коли під час війн в Азії цей показник становив 1 мільйон 139 тисяч осіб. Разом з тим, вже у 2023 році, за



попередніми даними, чистий приплив мігрантів до Німеччини скоротився майже вдвічі у порівнянні з попереднім роком.

Серед показників, наведених у таблиці 2, найбільший вплив на економічний розвиток Німеччини мав рівень інфляції, що також пов'язано з війною Росії проти України. Це обумовлено тим, що після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну Німеччина разом з іншими країнами ЄС запровадила низку суворих санкцій стосовно енергетичного та іншого сировинного експорту Росії до Німеччини. В наслідок цих обмежень на ринку ЄС виник дефіцит певних видів сировини та енергетичних ресурсів, який країни покрили завдяки збільшенню імпорту з інших регіонів світу, зокрема зрідженого природного газу з США за більш високою ціною.

У контексті впливу російської агресії в Україні на економіку Німеччини також варто зазначити й те, що прямі наслідки війни в Україні для економіки Німеччини виникли і через зменшення обсягів двосторонньої торгівлі: торгівля товарами та послугами з Росією значно скоротиться внаслідок війни та санкцій. При цьому слід зазначити, що до повномасштабної війни російська економіка посідала лише 14 місце серед найважливіших країн-замовників Німеччини, між Угорщиною та Швецією. На частку Російської федерації в 2021 році припадало лише 1,9 відсотка експорту економіки Німеччини (експорт і доходи від послуг). Імпорт склав 2,8 відсотка, включаючи джерела енергії та іншу важливу сировину [14]. Існують також непрямі зв'язки, оскільки інші країни теж постраждали від скорочення експорту до Росії, що, у свою чергу, зменшило їхній попит у Німеччині внаслідок економічного спаду [15].

Однак загалом ці ефекти, які безпосередньо пов'язані з торгівлею між Росією та Німеччини, мають менший вплив на ВВП, ніж високий рівень інфляції 2022-2023 років.

**Висновки.** Сьогодні тема доречності утримання українських біженців є досить актуальним питанням для багатьох країн Європи. Деякі з них, такі як Польща, Чехія, вже обмежили кількість українців, що перебувають у їхніх кордонах, увівши нові правила перебування та впровадивши нововведення в правила прийому й утримання українців, а також зменшивши кількість інвестицій у інтеграцію мігрантів у державах.

Проте Німеччина не належить до подібних країн. Вона відома своєю багатолітньою історією прийому біженців, вбачаючи в цьому нові можливості для покращення економічних показників та збільшення пропозиції на ринку праці.

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що незважаючи на велику кількість українських іммігрантів, які прибули до Німеччини у 2022-2023 роках, імміграційної кризи у країні не відбулося, і хоча держава була вимушена суттєво збільшити видатки на підтримку біженців, це не призвело до збільшення дефіциту бюджету та відношення обсягів державного боргу до ВВП.

А головним чинником, що призвів до падіння реального ВВП Німеччини у 2023 році, став високий рівень інфляції, що було обумовлено запровадженням у країнах ЄС в цілому та Німеччини зокрема антиросійських санкцій, які суттєво обмежили обсяги торгівлі енергетичними та сировинними між Росією та ЄС з Німеччиною, та змусили німецьких виробників заміщувати продукцію з Росії більш дорогими товарами з інших регіонів світу, зокрема США. Разом з тим, ці економічні втрати Німеччини від антиросійських санкцій сприятимуть зменшенню енергоємності її економіки у майбутньому.

Таким чином, можна стверджувати, що приплив українських мігрантів до Німеччини не лише не несе ніяких фінансових, культурних та соціальних ризиків для країни, а, навпаки, сприяє економічному зростанню й частковому вирішенню демографічної кризи.

1. Dominese, G., Yakubovskiy, S., Tsevukh, J., & Rodionova, T. (2020). Impact of International Migration Flows on the European Union and Ukraine. *Journal Transition Studies Review*, 27(2), 83-98. URL: <https://doi.org/10.14665/1614-4007-27-2-007>
2. Цевух Ю. О., Якубовський С. О. Міжнародна міграція робочої сили як чинник економічного розвитку країн: монографія //Одеса: ОНУ. – 2017.
3. National Bank of Ukraine. Ukraine's External Trade with EU Countries. URL: [https://bank.gov.ua/files/ES/EU\\_y\\_en.pdf](https://bank.gov.ua/files/ES/EU_y_en.pdf) (дата звернення: 02.05.2024).
4. Посольство України у Федеративній Республіці Німеччина. Торговельно-економічне співробітництво. URL: <https://germany.mfa.gov.ua/spivrobitnictvo/torgovelfno-ekonomichne-spivrobitnictvo> (дата звернення: 02.05.2024).
5. Press and Information Office of the Federal Government. War in Ukraine. URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-en/news/military-support-ukraine-2054992> (дата звернення: 09.05.2024).
6. Geflüchtete aus der Ukraine in Deutschland. Flucht, Ankunft und Leben. URL: [https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Forschung/kurzstudie-ukr-gefluechtete.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=14](https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Forschung/kurzstudie-ukr-gefluechtete.pdf?__blob=publicationFile&v=14) (дата звернення: 02.05.2024).
7. Працевлаштування в Німеччині: Лист українським шукачам захисту. *Bundesamt für Migration und Flüchtlinge*. 20. März. URL: [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Europa/brief-ukraine-ua.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Europa/brief-ukraine-ua.pdf?__blob=publicationFile&v=2) (дата звернення: 02.05.2024).
8. Geflüchtete aus der Ukraine in Deutschland. Gut angekommen auf dem Arbeitsmarkt. März 29, 2024. URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/arbeit-und-soziales/ukraine-gefluechtete-arbeit-2166832> (дата звернення: 02.05.2024).
9. Germany Indicators. *Trading Economics*. URL: <https://tradingeconomics.com/germany/indicators> (дата звернення: 02.05.2024).
10. Germany. *The World Bank*. URL: <https://data.worldbank.org/country/germany> (дата звернення: 02.05.2024).
11. Economy. *Statistisches Bundesamt (Destatis)*. URL: [https://www.destatis.de/EN/Themes/Economy/\\_node.html](https://www.destatis.de/EN/Themes/Economy/_node.html) (дата звернення: 02.05.2024).
12. Germany: Inflation rate from 1987 to 2028 (compared to the previous year). *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/375207/inflation-rate-in-germany/> (дата звернення: 02.05.2024).
13. Ніколаєва Д. О., Якубовський С. О. Динаміка заборгованості країн ЄС в умовах глобальної пандемії COVID-19 // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2023. – Т. 1. – № 19. – С. 26–38.
14. German balance of payments in 2022. Deutsche Bundesbank. Monthly Report March 2023. URL: <https://www.bundesbank.de/resource/blob/906618/23ad031a88eb3302da53a4f2750852b0/mL/2023-03-zahlungsbilanz-data.pdf> (дата звернення: 02.05.2024).
15. Bedeutung des Ukraine-Kriegs für Wirtschaft und Arbeitsmarkt in Deutschland. *IAB*. URL: <https://www.iab-forum.de/bedeutung-des-ukraine-kriegs-fuer-wirtschaft-und-arbeitsmarkt-in-deutschland/> (дата звернення: 02.05.2024).

#### References

1. Dominese, G., Yakubovskiy, S., Tsevukh, J., & T. Rodionova. "Impact of International Migration Flows on the European Union and Ukraine." *Journal Transition Studies Review*, no.27(2) , 2020, pp. 83-98, <https://doi.org/10.14665/1614-4007-27-2-007>
2. Tsevukh, J. O., and S. O. Yakubovskiy. *International Labor Migration as a Factor of the Economic Development of Countries: a monograph*. Odesa, ONU, 2017.
3. "Ukraine's External Trade with EU Countries." National Bank of Ukraine, [bank.gov.ua/files/ES/EU\\_y\\_en.pdf](https://bank.gov.ua/files/ES/EU_y_en.pdf). Accessed 02 May 2024.
4. "Trade and economic cooperation." Embassy of Ukraine and the Federal Republic of Germany, [germany.mfa.gov.ua/spivrobitnictvo/torgovelfno-ekonomichne-spivrobitnictvo](https://germany.mfa.gov.ua/spivrobitnictvo/torgovelfno-ekonomichne-spivrobitnictvo). Accessed 02 May 2024.
5. "War in Ukraine." Press and Information Office of the Federal Government, [www.bundesregierung.de/breg-en/news/military-support-ukraine-2054992](https://www.bundesregierung.de/breg-en/news/military-support-ukraine-2054992) Accessed 02 May 2024.
6. "Escape, arrival and life. Refugees from Ukraine in Germany". Federal Office for Migration and Refugees, [www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Forschung/kurzstudie-ukr-gefluechtete.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=14](https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Forschung/kurzstudie-ukr-gefluechtete.pdf?__blob=publicationFile&v=14) Accessed 02 May 2024.
7. "Finding work in Germany: A letter to Ukrainian refugees." *Federal Office for Migration and Refugees*, 20 March, 2024, [www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Europa/brief-ukraine-ua.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Europa/brief-ukraine-ua.pdf?__blob=publicationFile&v=2) Accessed 02 May 2024.
8. "Arrived well on the job market." Refugees from Ukraine in Germany, [www.bundesregierung.de/breg-de/themen/arbeit-und-soziales/ukraine-gefluechtete-arbeit-2166832](https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/arbeit-und-soziales/ukraine-gefluechtete-arbeit-2166832). Accessed 02 May 2024.
9. "Germany Indicators." *Trading Economics*, [tradingeconomics.com/germany/indicators](https://tradingeconomics.com/germany/indicators). Accessed 02 May 2024.

10. "Germany." The World Bank, data.worldbank.org/country/germany. Accessed 02 May 2024.
11. "Economy." Statistisches Bundesamt (Destatis), www.destatis.de/EN/Themes/Economy/\_node.html. Accessed 02 May 2024.
12. "Germany: Inflation rate from 1987 to 2028 (compared to the previous year)." Statista, www.statista.com/statistics/375207/inflation-rate-in-germany/ Accessed 02 May 2024.
13. Nikolayeva, D. O., and S. O. Yakubovskiy. "Debt dynamics of the EU countries in the conditions of the global pandemic of COVID-19." *The Actual problems of regional economy development*, no. 19 (1), 2023, pp. 26–38.
14. "German balance of payments in 2022." Deutsche Bundesbank, www.bundesbank.de/resource/blob/906618/23ad031a88eb3302da53a4f2750852b0/mL/2023-03-zahlungsbilanz-data.pdf. Accessed 02 May 2024.
15. "Significance of the Ukraine war for the economy and labor market in Germany." IAB, www.iab-forum.de/bedeutung-des-ukraine-kriegs-fuer-wirtschaft-und-arbeitsmarkt-in-deutschland/ Accessed 02 May 2024.

**УДК 314.1 (477)**

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.19-31>

*Калініна С. П.<sup>1</sup>, Ланська С. П.<sup>2</sup>, Подунай В. В.<sup>3</sup>*

## **ПОЗИЦІОНУВАННЯ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ МІЖНАРОДНИХ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ**

Маріупольський державний університет,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра економіки праці,  
вул. Преображенська, 6/4, м. Київ,  
03037, Україна,  
тел.: +38(096)743-74-43

<sup>1</sup>e-mail: s.kalinina@mu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2892-0410>

<sup>2</sup>e-mail: s.lanska@mu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1986-8777>

<sup>3</sup>e-mail: v.podunai@mu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6314-156X>

**Анотація.** Статтю присвячено актуалізації позиціонування України в системі сучасних міграційних процесів. Наголошено, що через повномасштабну агресію чисельність українських мігрантів у всьому світі безперервно збільшується, що призводить до зменшення обсягів працездатної робочої сили на національному ринку праці. Встановлено, що протягом останніх 30 років спостерігається збільшення еміграції з України до країн з середнім рівнем доходу, з поступовим збільшенням потоку мігрантів до країн з високим рівнем доходу. Констатовано, що масштабна еміграція населення, експорт робочої сили формують значні ризики для результативності соціально-економічних трансформацій, Зокрема, для України особливо актуальною є проблема відтоку талантів, обсяги якого значно збільшилися протягом 2022-2023 рр., що може мати значний негативний вплив на суспільство та економіку.

Акцентовано увагу, що водночас із високими показниками еміграції, Україна також є одним із світових центрів тяжіння для мігрантів: до повномасштабного вторгнення спостерігалось стабільне зростання припливу як трудових іммігрантів, так і студентів, переважна кількість яких приїздила до України з Індії, Китаю та пострадянських країн Середньої Азії. Підкреслено важливість відновлення та підтримки цього людино-потоків для повоєнного відновлення України.

Здійснено аналіз показників зайнятості українських біженців у країнах ОЕСР, на основі чого визначено, що завдяки запровадженню у більшості країн спеціальних схем та політичних заходів для допомоги мігрантам з України через війну, українці отримали можливість шукати роботу на більш ранньому етапі, ніж інші хвилі біженців. Це призвело до надзвичайно високих показників зайнятості серед українських мігрантів в окремих країнах Європи.

Зроблено загальний висновок, що на сучасному етапі участь України у міжнародних міграційних процесах переважно збільшує трудовий дефіцит на національному ринку праці через високі темпи еміграції. Рівень зайнятості українських мігрантів в Європі свідчить про високий ступінь їх інтеграції на ринку праці приймаючих країн, що актуалізує проблему повернення. Акцентовано увагу, що для дієвого функціонування національного ринку праці, Україні потрібна дієва та професійно-орієнтована міграційна політика, яка зможе забезпечити якнайшвидше повоєнне відновлення економіки країни.

**Ключові слова:** міжнародна міграція, трудові ресурси, ринок праці, біженці, мігранти, міграційна політика, відтік талантів.

*Kalinina S. P.<sup>1</sup>, Lanska S. P.<sup>2</sup>, Podunai V. V.<sup>3</sup>*

## **POSITIONING OF UKRAINE IN MODERN INTERNATIONAL MIGRATION PROCESSES**

Mariupol State University  
Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Department of Labor Economics  
Preobrazhenska str., 6/4, Kyiv,  
03037, Ukraine,  
tel.: +38(096)743-74-43

<sup>1</sup>e-mail: s.kalinina@mu.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2892-0410>

<sup>2</sup>e-mail: s.lanska@mu.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1986-8777>

<sup>3</sup>e-mail: v.podunai@mu.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6314-156X>

**Abstract.** The article is devoted to the actual determination of Ukraine's actual positioning in modern migration processes. It was emphasized that due to the full-scale war, the number of Ukrainian migrants around the world is constantly increasing, which leads to a decrease in the workforce in the national labor market. It has been established that over the past 30 years there has been an increase in emigration from Ukraine to middle-income countries, with a gradual increase in the flow to high-income countries. It is summarized that high level of emigration or labor export create significant risks for the effectiveness of socio-economic and socio-political transformations. For Ukraine this is particularly relevant, because of the talents outflow, which has increased significantly during 2022-2023. This will have a significant negative impact on society and economy.

Attention is drawn to the fact that besides the fact of high rates of emigration, Ukraine is also one of the world's centers of attraction for migrants: before the full-scale invasion, there was a steady increase in both labor immigrants and students, the majority of whom came to Ukraine from the post-soviet countries of Central Asia, India and China. The expediency of restoring and supporting this human flow for the post-war recovery of Ukraine has been determined.

An analysis of the employment indicators of Ukrainian refugees to the OECD countries was carried out. It was determined that due to the introduction of special schemes and political measures in most countries, Ukrainians got the opportunity to look for work at an earlier stage than other waves of refugees. This led to extremely high employment rates among Ukrainian migrants in some European countries.

A general conclusion was made that at the current stage, Ukraine's participation in international migration processes mainly increases the labor shortage in the national labor market due to the high rate of emigration. The level of employment of Ukrainian migrants in Europe indicates a high degree of their integration in a new place, which actualizes the issue of non-return. Attention was drawn to the fact that for the effective functioning of the national labor market, Ukraine needs an up-to-date, effective and professionally oriented migration policy that can ensure the effective post-war recovery of the country's economy.

**Key words:** international migration, labor supply, labor market, refugees, migrants, migration policy, talent outflow.

**Вступ.** Визначальною особливістю сучасного етапу світогосподарського розвитку є активізація процесів міжнародної міграції населення, яка виступає глобальним явищем, охоплюючи більшість країн світу. Набуваючи планетарного масштабу, міжнародна міграція змінює трудовресурсний ландшафт і призводить до еволюції світового міграційного простору. Провідну роль у зростанні загальних масштабів міграційних переміщень відіграє трудова міграція, загострюючи проблему трудовресурсного забезпечення країн. Безперервно накопичуючи людський капітал, міграційний простір впливає на формування глобального трудовресурсного контуру і на стан суб'єктів міграційного руху.

Масштаб і особливості перебігу міграційних процесів у світі зумовлює значний інтерес вітчизняних науковців до даної проблематики, зокрема в контексті: дослідження масштабів та наслідків масової міграції українців – Е. Лібанова, О. Позняк, О. Цимбал [1]; впливу міграції на соціально-економічний стан країни – В. Потапенко, Л. Лісогор [2]; формування міграційної політики країни – О. Малиновська [3]; та з інших актуальних питань розвитку міжнародних міграційних процесів та участі в них України.

**Постановка завдання.** Україна є активним учасником міжнародних міграційних процесів, а повномасштабне вторгнення спричинило подальше зростання чисельності українських мігрантів у світі. Це обумовлює необхідність позиціонування України в системі сучасних міжнародних міграційних процесів, що визначило тему представленої дослідження.

**Результати.** Чисельність населення України за період 1991-2021 рр. безперервно знижувалась і перед початком повномасштабного вторгнення у лютому 2022 р. становила 43,8 млн. (за даними міжнародних організацій: Світового банку [4], ООН [5] та Міжнародної організації міграції [6]).

Одним із факторів зниження чисельності населення України було перевищення кількості померлих над числом народжених та супутнє прискорення демографічного старіння, що є однією з найбільш актуальних та гострих демографічних проблем не лише в Україні, а й у багатьох європейських країнах.

Крім дії природних чинників, протягом 1991-2021 рр. спостерігалось також механічне зменшення чисельності населення через високі показники міграційних потоків з України (рис. 1).

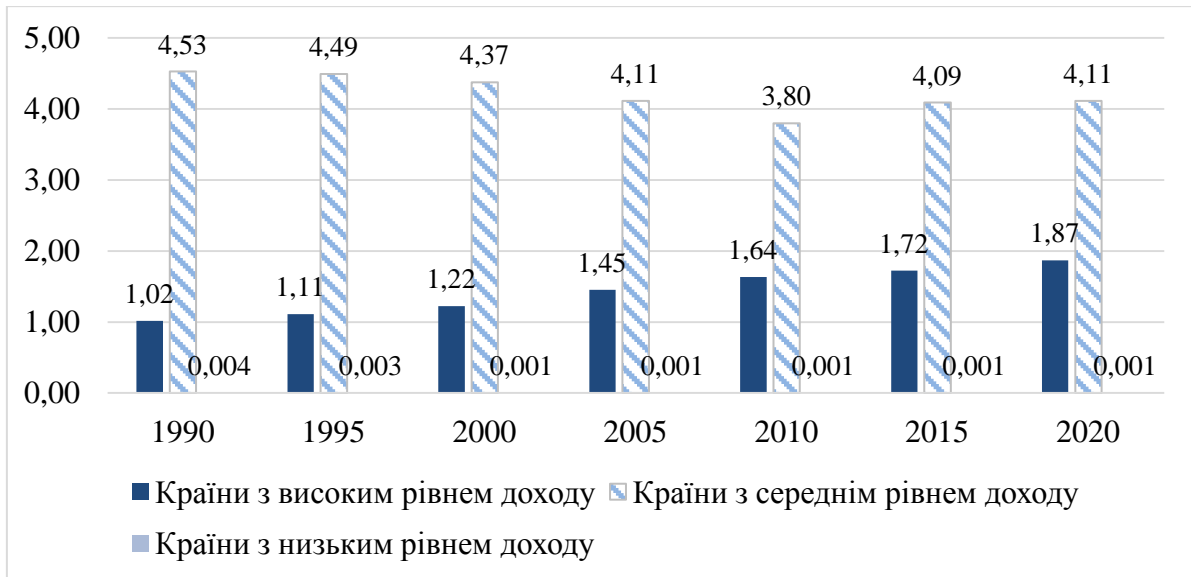


Рис. 1. Динаміка міграційних потоків з України за групами країн-призначення, 1990-2020 рр., млн. осіб

Fig. 1. Dynamics of migration flows from Ukraine by groups of destination countries, 1990-2020, million people

Джерело: побудовано авторами за даними [5]

Згідно з даними рис. 1, мігранти з України переважно прямували до країн із середнім рівнем доходу, при деякому зменшенні величин потоків до даної групи країн впродовж 1990-2020 рр., натомість до країн із високим рівнем доходу потоки мігрантів зростали. Кількість українців, що мігрували до країн з низьким рівнем доходу, надзвичайно мала та зменшувалась протягом вказаного періоду: з 4 тис. осіб у 1990 р. до 1 тис. осіб за підсумками 2020 р.

Основною країною призначення українських мігрантів протягом 1990-2020 рр. була російська федерація. При цьому якщо у 1990 р. основними країнами призначення були переважно Польща та країни колишнього СРСР, а потоки до США, Канади, Ізраїлю були незначними, то за підсумками 2020 р. до країн-лідерів призначення українських мігрантів увійшли США, Казахстан, а також європейські країни – Італія та Німеччина.

Еміграція широких верств населення, основну частину якої становить експорт робочої сили, формує значні ризики для результативності соціально-економічних і суспільно-політичних трансформацій [7].

Для України особливо актуальною є проблема відтоку талантів (так званий «відтік мізків» або «brain drain»), що може мати значний негативний вплив на суспільство та економіку. Якщо раніше під характеристики цього переміщення підпадали вчені та кваліфіковані професіонали, які хотіли жити і працювати поза межами власної країни, то останніми роками до таких процесів відносять не лише переміщення вчених і представників інтелектуальної праці, а й студентів, які мають намір здобути західну освіту і надалі працювати в установах розвинутих країн [8].

Оцінка рівня відтоку інтелектуалів у міжнародних порівняннях інтерпретується за допомогою Індексу відтоку мізків (Human flight and brain drain index) [9]. За підсумками 2023 р., Україна за даним ранжуванням має однаковий бал з Палестиною та поділяє з нею 3-4 позиції серед 177 країн, у 2022 р. наша країна перебувала на 81 місці (чим менше бал, тим гірша ситуація з відтоком талантів), що свідчить про критичну

ситуацію з формуванням інтелектуального капіталу на майбутнє (рис. 2). Серед країн Європи Україна має найгірші позиції за рівнем відтоку мізків.

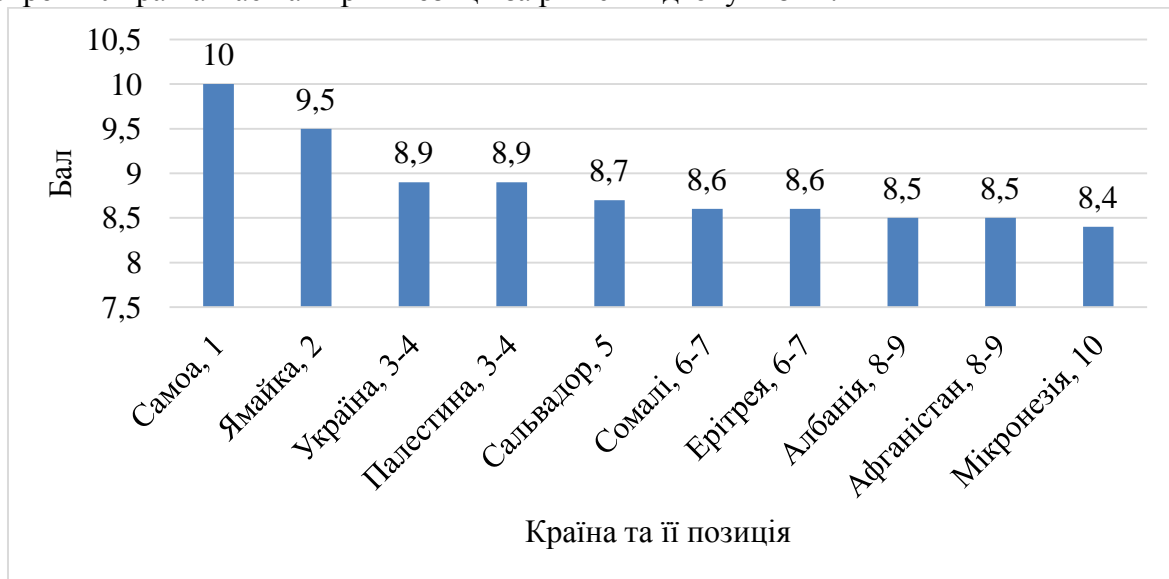


Рис. 2. Топ-10 країн за Індексом відтоку талантів («brain drain») та бал цих країн, 2023 р.

Fig. 2. Top 10 countries according to the Brain Drain Index and the score of these countries, 2023

Джерело: побудовано авторами за даними [9]

Характерно, що значення вказаного індексу у більшості випадків свідчать про вразливі позиції країн з низьким та середнім рівнем доходу, оскільки міграційні потоки здебільшого спрямовані до країн з високим рівнем економічного розвитку. Відповідно, значення індексу для розвинутих країн є значно сприятливішим (табл. 1).

Таблиця 1

Топ-25 країн з найменшим Індексом відтоку мізків, 2023 р.

Table 1

Top 25 countries with the lowest Brain Drain Index, 2023

№ з/п	Країна	Позиція	Бал
1.	Австралія	177	0,4
2.	Швеція	176	0,6
3.	Канада	174-175	0,7
4.	Норвегія		0,7
5.	Данія	171-173	1,0
6.	Іспанія		1,0
7.	Швейцарія		1,0
8.	Катар	170	1,1
9.	Сінгапур	169	1,3
10.	Оман	168	1,4
11.	Фінляндія	167	1,5
12.	Ісландія	165-166	1,6
13.	Н. Зеландія		1,6
14.	Австрія	162-164	1,7
15.	Люксембург		1,7
16.	США		1,7

Продовження табл.1

17.	Німеччина	161	1,9
18.	Франція	160	2
19.	ОАЕ	159	2,1
20.	Нідерланди	158	2,3
21.	В. Британія	156-157	2,4
22.	Ізраїль		2,4
23.	Італія	153-155	2,5
24.	Ірландія		2,5
25.	Кувейт		2,5

\* Всього в Індексі досліджено 177 країн, чим меншим є показник, тим кращою є ситуація з відтоком талантів

Джерело: складено авторами за даними [9]

Одночасно, поряд з високими показниками еміграції, Україна також є одним зі світових центрів тяжіння для мігрантів: за підсумками 2020 р., країна посідає 13 місце за обсягом мігрантів, незважаючи на поступове зниження як обсягів імміграції, так і частки іммігрантів в структурі населенні України [10]. За період 1990-2020 рр. структура мігрантів до України майже не змінилась: лідером була рф, далі – Білорусь, Казахстан та Молдова та інші країни середнього Азії та Кавказу.

Обсяги міграції до України за період з 1990 по 2020 р. знизилась з більшості країн (рис. 3). Виключенням є Узбекистан, який демонстрував значне зростання (з 132 тис. осіб до 222 тис. осіб), Вірменія (з 35 тис. осіб до 48 тис. осіб) та Азербайджан (з 81 тис. осіб до 83 тис. осіб) (рис. 3).

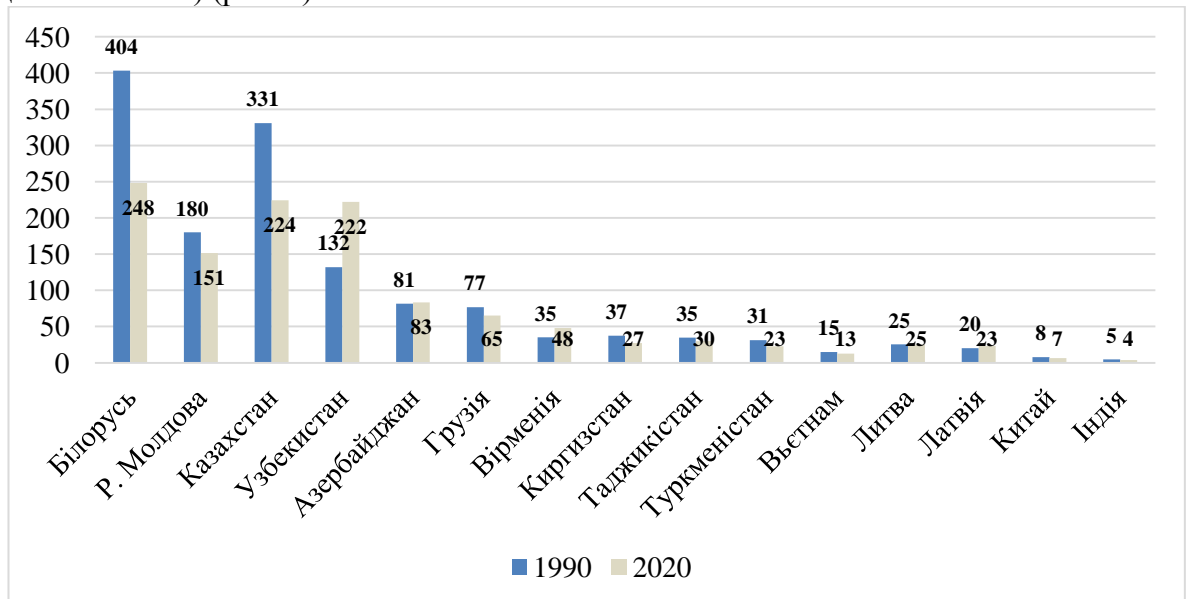


Рис. 3. Країни-лідери міграційних потоків до України (за виключенням рф), 1990 р., 2020 р., тис. осіб

Fig. 3. Leading countries of migration flows to Ukraine (excluding the russian federation), 1990, 2020, thousands of people

Джерело: побудовано авторами за даними [5]

Станом на кінець 2022 р., в Україні постійно проживали 305 тис. іноземців, що становило приблизно 0,7% довоєнного населення країни (рис. 4).





Рис. 4. Кількість виданих іноземцям дозволів на постійне проживання в Україні та виданих дозволів на імміграцію, тис. осіб, станом на 31.12 кожного року, 2010-2023 рр.

Fig. 4. The number of permanent residence permits issued to foreigners and immigration permits issued to foreigners in Ukraine, thousand persons, December 31 of each year, 2010-2023.

Джерело: побудовано авторами за даними [11]

Чисельність дозволів на імміграцію, які є підставою для отримання іноземцями посвідки на постійне проживання, протягом 2000-х років становила приблизно 25 тис. на рік, проте після 2014 р. скоротилася. Подальше їх зменшення пов'язане з пандемією COVID-19. У 2020 р. було оформлено лише 12 тис. дозволів на імміграцію [12]. Серед іммігрантів більшість (83% в 2020 р.) становлять члени сімей громадян України, а також вихідці з України та їхні нащадки, які мають право на громадянство України і отримують дозвіл на імміграцію поза квотою, яка щорічно встановлюється Урядом. Серед іммігрантів квотної категорії – здебільшого члени сімей іноземців, які постійно проживають в Україні. Хоча Уряд збільшував квоту на імміграцію (3,8 тис. в 2019 р., 8,5 тис. в 2020 р., майже 10 тис. в 2021 р.), її стабільно не заповнювали.

Чисельність іноземців, які перебувають в країні тимчасово, на кінець 2022 р. становила 178,4 тис. осіб (на кінець 2021 р. – 189,2 тис. осіб). Переважно це ті, хто прибуває в Україну з освітньою метою та трудові мігранти. У 2019-2020 навчальному році в Україні навчалася рекордна кількість іноземців – понад 80 тис. осіб. У 2020 р. внаслідок пандемії їх кількість зменшилась до 76,5 тис., тобто на 5%. Внаслідок повномасштабного вторгнення чисельність іноземних студентів в Україні значно скоротилась (рис. 5) [13].

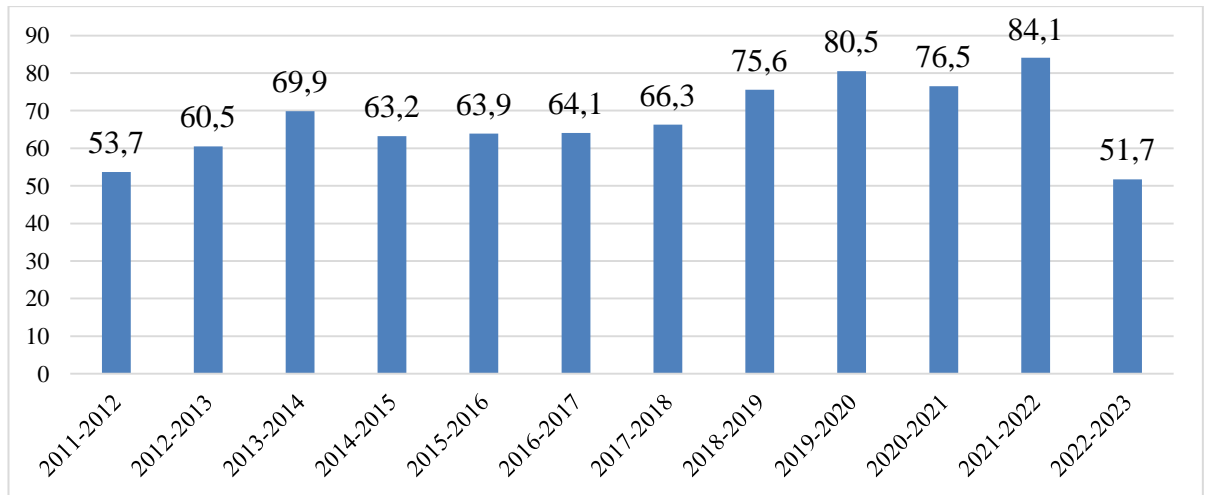


Рис. 5. Динаміка кількості іноземних студентів в Україні, 2011-2022 рр., тис. осіб.  
 Fig. 5. Dynamics of the number of foreign students in Ukraine, 2011-2022, thousands of people.

Джерело: побудовано авторами за даними [13]

Іноземні студенти українських закладів вищої освіти походять зі 155 країн світу, більшість становлять громадяни Індії (23,6%), Китаю (5,5%), Марокко (5,4%).

За даними Державної служби зайнятості, яка видає дозволи на використання праці іноземців, кількість трудових мігрантів з-за кордону зростала, хоча й залишалась невеликою (рис. 6). За 2021 р. регіональними центрами зайнятості було видано 16,3 тис. дозволів, продовжено дію 5,5 тис. дозволів. Найбільше за 2021 р. оформлено дозволів для громадян таких країн: Туреччина – 3,8 тис., Індія – 3,2 тис., Білорусь – 1,6 тис., рф – 1,2 тис. Порівняно з 2020 р., у 2021 р. збільшилася кількість виданих дозволів для застосування праці громадян Туреччини – на 30%, Індії – на 72%, Білорусі – на 47%, Узбекистану – на 52% [14].

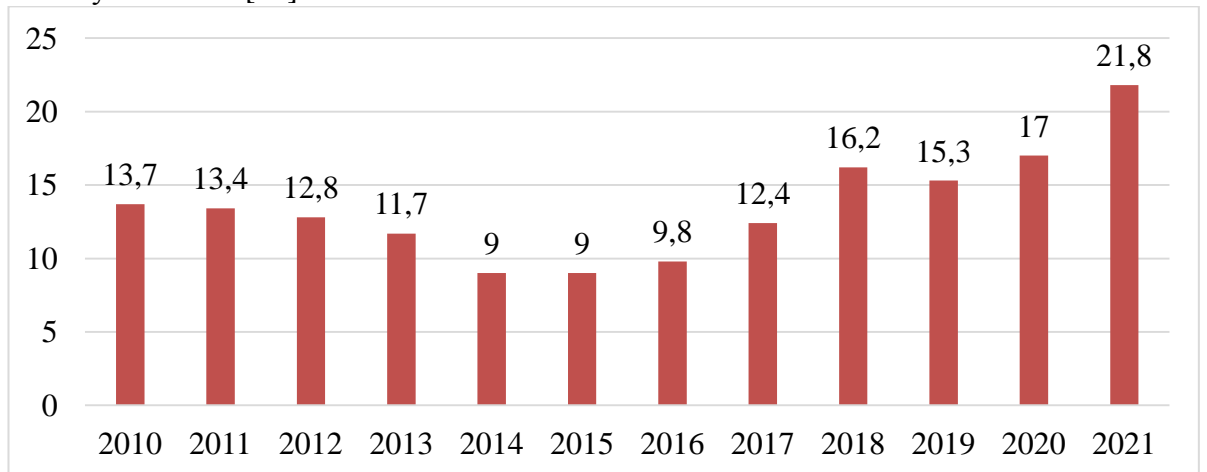


Рис. 6. Динаміка чисельності іноземців, які тимчасово працювали в Україні за наявності дозволу на працевлаштування на кінець року, тис. осіб, 2010-2021 рр.

Fig. 6. Dynamics of the number of foreigners who temporarily worked in Ukraine with an employment permit at the end of the year, thousands of people, 2010-2021.

Джерело: побудовано авторами за даними [14]

Щодо мігрантів з України після 24.02.2022 р., за даними Верховного комісара ООН у справах біженців, станом на грудень 2023 р. у світі налічувалось 6,34 млн.

українських біженців, з них 5,93 млн. – у Європі, 0,4 млн. – в інших країнах світу, а 3,67 млн. осіб стали внутрішньо переміщеними особами [15].

Станом на червень 2023 р., в країнах ОЕСР перебувало близько 4,7 млн. переміщених українців. Найбільшу кількість біженців в абсолютному вираженні приймають Німеччина, Польща та Сполучені Штати, тоді як Естонія, Чехія та Литва прийняли найбільшу кількість біженців по відношенню до чисельності населення (рис. 7).

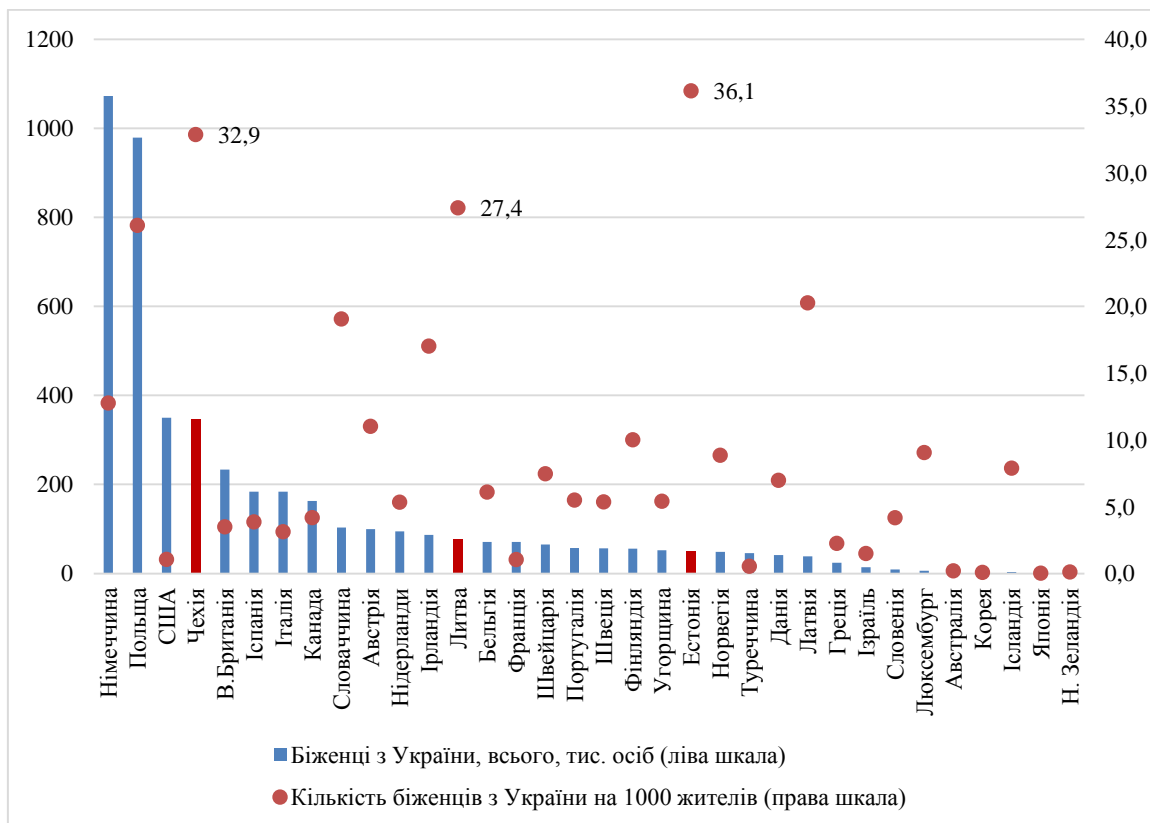


Рис. 7. Кількість біженців з України в країнах ОЕСР, тис. осіб та кількість на 1000 жителів, червень 2023 р.

Fig. 7. Number of refugees from Ukraine in OECD countries, thousands of people and number per 1,000 inhabitants, June 2023

Джерело: побудовано авторами за даними [16]

Загальна мобілізація в Україні не дозволяє виїхати з країни більшості чоловіків віком від 18 до 60 років, тому більшість біженців становлять жінки (близько 70% усіх прибулих дорослих) та діти (близько 30% усіх прибулих) [17].

Більшість країн ОЕСР запровадили спеціальні схеми та політичні заходи задля допомоги громадянам України, які покинули свою країну через війну. У Європейському Союзі була введена в дію Директива про тимчасовий захист, яка сприяла тому, що велика кількість українських мігрантів зареєструвалась для отримання тимчасового захисту в країнах-членах ЄС. За межами ЄС різні країни розробили власні програми для полегшення приїзду українців. Наприклад, Канада запровадила Канадсько-українську програму дозволу на екстрені поїздки (CUAET), Сполучені Штати запровадили програму «Єдність заради України» (U4U), а Сполучене Королівство впровадило три паралельні схеми: сімейну програму в Україні, розширену програму в Україні та Схему спонсорства Homes for Ukraine. Поряд із цими шляхами, також використовуються альтернативні правові підстави для перебування.

Структура міграції з України з часом зазнала деяких змін. Країни Центральної та Східної Європи (ЦСЄ) були лідерами з прийому перших хвиль біженців з України, але з другого кварталу 2022 р. нові реєстрації для отримання тимчасового захисту почали сповільнюватись. На відміну від цього, в деяких несусідніх країнах, наприклад у Німеччині, протягом 2022-2023 рр. спостерігалась велика кількість нових реєстрацій,

З третього кварталу 2022 р. спостерігалось загальне уповільнення нових в'їздів з України до ЄС, а очікувана друга хвиля міграції протягом зимових місяців 2022-2023 р. не відбулась. Натомість, загальна кількість українських біженців у країнах ЄС зменшилась приблизно на 12% порівняно з піковими рівнями. Це зниження пояснюється як поверненням в Україну, так і подальшою міграцією, зокрема до країн ОЕСР, які не входять до ЄС, де загальна кількість українських мігрантів внаслідок війни становить приблизно 1 мільйон і продовжує зростати.

На відміну від попередніх хвиль міграції, українці отримали можливість шукати роботу на більш ранньому етапі. У країнах Європейського Союзу Директива про тимчасовий захист дозволяла українським мігрантам негайно брати участь у працевлаштуванні чи самозайнятості, і багато країн ОЕСР, що не входять до ЄС, запровадили подібні положення [18]. Ця можливість у поєднанні з вищими рівнями формальної кваліфікації, порівняно з іншими групами біженців, та наявністю значних мереж діаспори в приймаючих країнах, сприяли швидкій інтеграції українських мігрантів внаслідок війни на ринку праці приймаючих країн.

У кількох європейських країнах ОЕСР, таких як Польща, Велика Британія, Литва, Чехія, Данія, Нідерланди та Естонія, понад 40% українських мігрантів внаслідок війни працездатного віку вже працюють (табл. 2, рис. 8).

Таблиця 2

**Оцінка рівня зайнятості біженців з України та основних секторів зайнятості, 2023 р.**

Table 2

**Estimation of the level of employment of refugees from Ukraine and the main employment sectors, 2023**

Країна	Рівень зайнятості	Сектори зайнятості
Польща	65%	н/д
В. Британія	61%	сфера обслуговування, ІТ-сектор
Швеція	56%	сфера послуг, будівництво, ІКТ
Литва	53%	сфера послуг та продажі
Чехія	51%	низько кваліфікована, ручна праця
Данія	46%	прибирання, громадське харчування, оптова торгівля
Нідерланди	46%	сектор ділових послуг (включаючи агентства з працевлаштування), торгівля, транспорт і послуги з розміщення та харчування
Естонія	46%	виробництво, адміністративно-допоміжна діяльність, оптова та роздрібна торгівля
Франція	33%	н/д
Ірландія	28%	оптова торгівля, транспорт та проживання
Італія	19%	побутові послуги, будівництво, громадське харчування
Швейцарія	19%	громадське харчування та проживання, консалтинг, ІТ-сектор

Джерело: складено авторами за даними [16]

Хоча в деяких країнах показники можуть бути низькими, українські мігранти внаслідок війни загалом інтегруються на ринки праці приймаючих країн значно

швидшими темпами, ніж інші групи біженців (у середньому потрібно від п'яти до десяти років, щоб принаймні половина прибулих біженців знайшли роботу) [19].

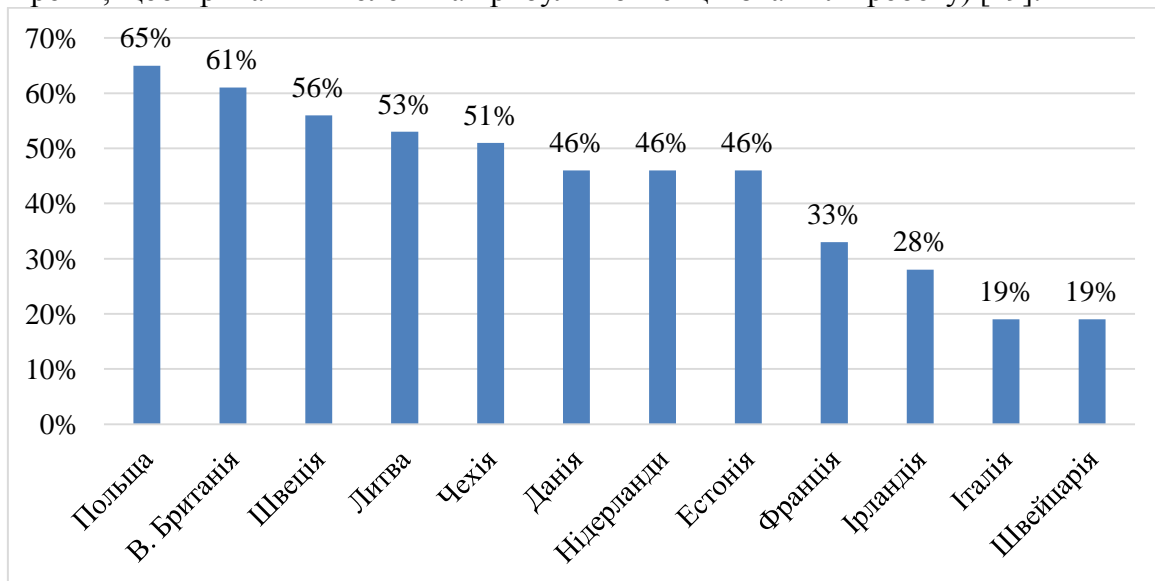


Рис. 8. Оцінка рівня зайнятості біженців з України, 2023 р.

Fig. 8. Estimation of the level of employment of refugees from Ukraine, 2023.

Джерело: побудовано авторами за даними [19]

Незважаючи на відносно швидкий вихід на ринок праці українських біженців, їх поточні моделі працевлаштування пояснюються не їхніми фактичними профілями навичок [17]. Значна частина початкових можливостей працевлаштування для українських біженців була зосереджена на низькокваліфікованих роботах, що призвело до широко поширеної невідповідності кваліфікації: незважаючи на рівень освіти вище середнього, більшість українських біженців знаходять роботу в секторах з низькими кваліфікаційними вимогами. Крім того, через обов'язки по догляду за дітьми, українські біженці працюють неповний робочий день та обіймають інші нестандартні форми роботи [16].

**Висновки.** На сучасному етапі світового розвитку явище міжнародної міграції набуває все більшого масштабу, перетворюючись на провідний важіль трудових ресурсів країн і формуючи глобальний трудовий ресурсний контур. Спрямованість міграційних потоків переважно до країн з високим рівнем доходу свідчить, з одного боку, про пріоритет трудової міграції в структурі міграційних переміщень, міграційний перерозподіл робочої сили у світовому масштабі, а з іншого – про трудову залежність розвинутих країн від працівників іноземного походження на фоні старіння населення в приймаючих країнах. Для України міжнародні міграційні процеси, з одного боку, детермінують приплив робочої сили, яка є необхідним фактором повоєнного відновлення, а з іншого – збільшують трудовий дефіцит на національному ринку праці через високі темпи еміграції від війни. Рівень зайнятості українських біженців в Європі свідчить про високий ступінь їх інтеграції на ринку праці приймаючих країн, що робить високою ймовірність повернення. Для регулювання цих процесів, дієвого функціонування національного ринку праці, повернення українців додому після війни, а також залучення трудових мігрантів відповідної кваліфікації, Україні потрібна актуальна, дієва та професійно-орієнтована міграційна політика, яка зможе забезпечити якнайшвидше повоєнне відновлення економіки України. Цей аспект стане темою для подальших досліджень.

1. Лібанова, Е., О. Позняк, and О. Цимбал. "Scale and Consequences of Forced Migration of the Population of Ukraine as a Result of Armed Aggression of the Russian Federation". *Demography and Social Economy*, vol. 48, no. 2, July 2022, pp. 37-57. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2022.02.037>
2. Вплив міграції на соціально-економічну ситуацію в Україні : аналіт. доп. / [В. Потапенко, А. Головка, О. Валевський та ін.] ; за ред. В. Потапенка. Київ : НІСД, 2023. 33 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.01>
3. Малиновська О. Етнополітика та міграційна політика: до питання взаємозв'язку і взаємовпливу. *Політичні дослідження*. № 1 (5). 2023. С. 178-198. DOI: <https://doi.org/10.53317/2786-4774-2023-1-10>
4. World Development Indicators (dashboard), World Bank, Washington, DC. URL: <https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/>
5. Статистика з міжнародної міграції. ДЕСП ООН. International Migrant Stock 2020. New York. URL: [www.un.org/development/desa/pd/content/international-migrant-stock](http://www.un.org/development/desa/pd/content/international-migrant-stock) (дата звернення: 22.04.2024).
6. Центр аналізу глобальної міграції. MOM. Global Migration Data Analysis Centre. URL: [https://www.migrationdataportal.org/international-data?i=stock\\_abs\\_&t=2020](https://www.migrationdataportal.org/international-data?i=stock_abs_&t=2020) (дата звернення: 22.04.2024).
7. Міграційні прояви та впливи — уроки для України. Аналітична доповідь. Травень 2023 р. Центр Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2023/05/09/2023-MATRA-I-KVARTAL-5.pdf> (дата звернення: 22.04.2024).
8. Li W., et al. Intellectual migration: considering China. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1369183X.2020.1739393?journalCode=cjms20> (дата звернення: 22.04.2024).
9. Human flight and brain drain – Country rankings. URL: [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/human\\_flight\\_brain\\_drain\\_index/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/human_flight_brain_drain_index/) (дата звернення: 22.04.2024).
10. Аналіз міграційної політики держав: орієнтири для України : аналіт. дослідження в рамках проєкту «Візія – 2033: «Збереження і розвиток трудових ресурсів України в найближче десятиліття» / С. П. Калініна С. П. Ланська, В. В. Подунай. Київ, 2024. 157 с. URL: [https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6124/1/kal\\_lans\\_pod\\_anal\\_2024\\_157.pdf](https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6124/1/kal_lans_pod_anal_2024_157.pdf) (дата звернення: 22.04.2024).
11. Статистичні дані. Державна міграційна служба України. URL: <https://dmsu.gov.ua/diyalnist/statistichni-dani.html> (дата звернення: 22.04.2024).
12. *Міграція в Україні: цифри і факти*. 2021. MOM Україна. URL: [https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/migration\\_in\\_ukraine\\_facts\\_and\\_figures\\_2021-ukr\\_web.pdf](https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/migration_in_ukraine_facts_and_figures_2021-ukr_web.pdf) (дата звернення: 22.04.2024).
13. Іноземні студенти в Україні. Міністерство освіти і науки України. Український державний центр міжнародної освіти. URL: <https://studyinukraine.gov.ua/uk/statistika/> (дата звернення: 22.04.2024).
14. Державний центр зайнятості України. URL: <https://www.dcz.gov.ua/novyna/u-2021-roci-gromadyany-131-krayiny-otrymaly-zmogu-pracyuvaty-v-ukrayini> (дата звернення: 22.04.2024).
15. Ukraine situation Flash Update #62. URL: <https://data.unhcr.org/en/documents/details/105669> (дата звернення: 22.04.2024).
16. International Migration Outlook 2023, OECD Publishing, Paris, 2023. URL: <https://doi.org/10.1787/b0f40584-en> (дата звернення: 22.04.2024).
17. "What are the integration challenges of Ukrainian refugee women?", *OECD Policy Responses on the Impacts of the War in Ukraine*, OECD Publishing, 2023. Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/bb17dc64-en> (дата звернення: 22.04.2024).
18. *Rights and Support for Ukrainian Refugees in Receiving Countries*, OECD Publishing, Paris, 2022. URL: <https://doi.org/10.1787/09beb886-en> (дата звернення: 22.04.2024).
19. Estimated employment rates of refugees from Ukraine and main sectors of employment. OECD. 2023. Indicators of Immigrant Integration 2023: Settling In. OECD/European Commission 2023. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/sites/1d5020a6-en/1/3/3/index.html?itemId=/content/publication/1d5020a6-en&csp\\_=2703c44f30968dd4fe3d0c66dd705aaf&itemIGO=oecd&itemContentType=book#section-d1e5714-ea39577101](https://www.oecd-ilibrary.org/sites/1d5020a6-en/1/3/3/index.html?itemId=/content/publication/1d5020a6-en&csp_=2703c44f30968dd4fe3d0c66dd705aaf&itemIGO=oecd&itemContentType=book#section-d1e5714-ea39577101) (дата звернення: 22.04.2024).

#### References

1. Libanova, E., Pozniak, O. and O. Tsymbal. "Scale and Consequences of Forced Migration Of the Population of Ukraine as a Result of Armed Aggression of the Russian Federation". *Demography and Social Economy*, vol. 48, no. 2, July 2022, pp. 37-57, doi:10.15407/dse2022.02.037.
2. *The Impact of Migration on the Socio-economic Situation in Ukraine* : analytical report, edited by V. Potapenko. Kyiv, NISS, 2023, doi:10.53679/NISS-analytrep.2023.01
3. Malynovska, O. "Ethnopolitics and Migration Policy: to the Question of Interrelation and Mutual Influence." *Political Studies*, no. 1 (5), 2023, pp. 178-198, doi:10.53317/2786-4774-2023-1-10

4. "World Development Indicators (dashboard)." World Bank, Washington, DC, [datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/](https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/). Accessed 22 Apr. 2024.
5. "Statistics on International Migration." UN DESA. International Migrant Stock 2020, [www.un.org/development/desa/pd/content/international-migrant-stock](https://www.un.org/development/desa/pd/content/international-migrant-stock). Accessed 22 Apr. 2024.
6. "Center for the Analysis of Global Migration." IOM. Global Migration Data Analysis Center, [www.migrationdataportal.org/international-data?i=stock\\_abs\\_&t=2020](https://www.migrationdataportal.org/international-data?i=stock_abs_&t=2020). Accessed 22 Apr. 2024.
7. Migration Manifestations and Impacts - Lessons for Ukraine. Analytical report. May 2023. Razumkov Center, [razumkov.org.ua/images/2023/05/09/2023-MATRA-I-KVARTAL-5.pdf](https://razumkov.org.ua/images/2023/05/09/2023-MATRA-I-KVARTAL-5.pdf). Accessed 22 Apr. 2024.
8. Li W., et al. Intellectual migration: considering China, [www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1369183X.2020.1739393?journalCode=cjms20](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1369183X.2020.1739393?journalCode=cjms20). Accessed 22 Apr. 2024.
9. "Human flight and brain drain – Country rankings." Theglobaleconomy, [www.theglobaleconomy.com/rankings/human\\_flight\\_brain\\_drain\\_index](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/human_flight_brain_drain_index). Accessed 22 Apr. 2024.
10. Kalinina, S.P., Lanska, S.P., and V.V.Podunai. *Analysis of migration policy of states: guidelines for Ukraine: analytical research within the framework of the project "Vision - 2033: 'Preservation and development of labor resources of Ukraine in the next decade"*. Kyiv, 2024, [repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6124/1/kal\\_lans\\_pod\\_anal\\_2024\\_157.pdf](https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6124/1/kal_lans_pod_anal_2024_157.pdf). Accessed 22 Apr. 2024.
11. "Statistical data." State Migration Service of Ukraine, [dmsu.gov.ua/diyalnist/statistichni-dani.html](https://dmsu.gov.ua/diyalnist/statistichni-dani.html). Accessed 22 Apr. 2024.
12. *Migration in Ukraine: Figures and Facts. 2021. IOM Ukraine*, [ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/migration\\_in\\_ukraine\\_facts\\_and\\_figures\\_2021-ukr\\_web.pdf](https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/migration_in_ukraine_facts_and_figures_2021-ukr_web.pdf). Accessed 22 Apr. 2024.
13. "Foreign students in Ukraine." Ministry of Education and Science of Ukraine. Ukrainian State Center for International Education, [studyinukraine.gov.ua/uk/statistika/](https://studyinukraine.gov.ua/uk/statistika/). Accessed 22 Apr. 2024.
14. State Employment Center of Ukraine, [www.dcz.gov.ua/novyna/u-2021-roci-gromadyany-131-krayiny-otrymaly-zmogu-pracyuvaty-v-ukrayini](https://www.dcz.gov.ua/novyna/u-2021-roci-gromadyany-131-krayiny-otrymaly-zmogu-pracyuvaty-v-ukrayini). Accessed 22 Apr. 2024.
15. "Ukraine situation Flash Update #62." Operational Data Portal, [data.unhcr.org/en/documents/details/105669](https://data.unhcr.org/en/documents/details/105669). Accessed 22 Apr. 2024.
16. *International Migration Outlook 2023*, Paris, OECD Publishing, 2023, [doi.org/10.1787/b0f40584-en](https://doi.org/10.1787/b0f40584-en).
17. "What are the integration challenges of Ukrainian refugee women?", *OECD Policy Responses on the Impacts of the War in Ukraine*, Paris, OECD Publishing, 2023, [doi.org/10.1787/bb17dc64-en](https://doi.org/10.1787/bb17dc64-en). Accessed 22 Apr. 2024.
18. *Rights and Support for Ukrainian Refugees in Receiving Countries*, Paris, OECD Publishing, 2022, [doi.org/10.1787/09beb886-en](https://doi.org/10.1787/09beb886-en).
19. "Estimated employment rates of refugees from Ukraine and main sectors of employment. OECD." 2023. Indicators of Immigrant Integration 2023: Settling In. OECD/European Commission 2023, [www.oecd-ilibrary.org/sites/1d5020a6-en/1/3/3/index.html?itemId=/content/publication/1d5020a6-en&\\_csp\\_=2703c44f30968dd4fe3d0c66dd705aaf&itemIGO=oecd&itemContentType=book#section-d1e5714-ea39577101](https://www.oecd-ilibrary.org/sites/1d5020a6-en/1/3/3/index.html?itemId=/content/publication/1d5020a6-en&_csp_=2703c44f30968dd4fe3d0c66dd705aaf&itemIGO=oecd&itemContentType=book#section-d1e5714-ea39577101). Accessed 22 Apr. 2024.

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНОГО АГРАРНОГО БІЗНЕСУ НА СВІТОВОМУ РИНКУ**

Луцький національний технічний університет,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра міжнародних економічних відносин,  
вул. Львівська, 75, м. Луцьк,  
43018, Україна,  
тел.: +380501386599,  
e-mail: o.baula@lntu.edu.ua,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2609-0211>

**Анотація.** Метою статті є рішення наукового завдання щодо виявлення рис Європейської інноваційно-інвестиційної моделі аграрної політики; розгляд етапів європейської аграрної політики; виокремлення чинників потенціалу агросектору України щодо його позиціонування на світовому ринку; окреслення векторів оновленої стратегії розвитку аграрного бізнесу в Україні на основі європейської інноваційно-інвестиційної моделі.

Методологічною основою дослідження є сукупність методів загальнонаукового пізнання. Метод історико-логічного пізнання – при розгляді етапів європейської аграрної політики; метод аналізу та синтезу – при виявленні рис Європейської інноваційно-інвестиційної моделі аграрної політики; метод систематизації та узагальнення – при виокремленні чинників потенціалу агросектору України щодо його позиціонування на світовому ринку; емпіричні методи наукового пізнання – для окреслення векторів оновленої стратегії розвитку аграрного бізнесу в Україні на основі європейської інноваційно-інвестиційної моделі.

З'ясовано, що ринок агропродовольчої продукції доцільно розглядати як економічну систему, яка підлягає регулюванню у кількох аспектах: як інституційно-організаційну єдність виробників, споживачів та інфраструктури; як сукупність відносин, де держава відіграє регулюючу роль між її складовими; як економічно-соціальну інституцію, яка характеризується циклічністю усіх стадій сільськогосподарського виробництва включаючи розподіл, обмін та споживання агропродукції.

Доведено, що позиціонування країни на світовому ринку безпосередньо залежить від ситуації на національному рівні (продуктивність та кваліфікація персоналу, технології виробничих процесів, інвестиції, розвиток інфраструктури, використання науково-технічних досягнень і т.д.). Задля досягнення окреслених цілей у Національній економічній стратегії на період до 2030 року стосовно формування конкурентоспроможного аграрного сектору України доцільно скористатися досвідом САП ЄС. Однак, використання потенціалу європейської інтеграції потребує значних зусиль у трансформуванні агропромислового сектору базуючись на інноваційно-інвестиційній моделі.

Обґрунтовано, що головною метою регуляторної аграрної політики має бути забезпечення належного збалансування інтересів всіх учасників ринкових угод. Практично це збалансування досягається переважно за допомогою двох основних компонентів: регулювання ринку агропродовольчої продукції та розвитку сільських територій, що передбачає забезпечення відповідною інституційною інфраструктурою.

Аргументовано, що оновлену стратегію розвитку аграрного бізнесу в Україні доцільно базувати на європейській інноваційно-інвестиційній моделі.



Результати дослідження можуть бути корисними для розробки науково-обґрунтованих рекомендацій щодо впровадження інноваційно-інвестиційної моделі в аграрній політиці.

**Ключові слова:** аграрний бізнес, інноваційно-інвестиційна модель аграрної політики, Спільна аграрна політика ЄС (САП ЄС), конкурентні переваги.

*Baula O. V.*

## **CONCEPTUAL PRINCIPLES OF COMPETITIVE POSITIONING OF DOMESTIC AGRICULTURAL BUSINESS ON THE GLOBAL MARKET**

Lutsk National Technical University,  
Department of International Economic Relations,  
Lvivska str., 75, Lutsk,  
43018, Ukraine,  
tel.: +380501386599,  
e-mail: o.baula@lntu.edu.ua,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2609-0211>

**Abstract.** The purpose of the article is to solve the scientific task of identifying the features of the European innovation and investment model of agrarian policy; consideration of the stages of the European agricultural policy; highlighting factors of the potential of the agricultural sector of Ukraine regarding its positioning on the world market; outline the vectors of the updated strategy for the development of agrarian business in Ukraine based on the European innovation and investment model.

The methodological basis of the research is a set of methods of general scientific knowledge. The method of historical-logical knowledge - when considering the stages of European agrarian policy; the method of analysis and synthesis - when identifying the features of the European innovation and investment model of agrarian policy; method of systematization and generalization - when identifying factors of the potential of the agricultural sector of Ukraine regarding its positioning on the world market; empirical methods of scientific knowledge - to outline the vectors of the updated strategy for the development of agrarian business in Ukraine based on the European innovation and investment model.

It has been found that it is advisable to consider the market of agro-food products as an economic system that is subject to regulation in several aspects: as an institutional and organizational unity of producers, consumers and infrastructure; as a set of relations where the state plays a regulatory role between its constituents; as an economic and social institution, which is characterized by the cyclicity of all stages of agricultural production, including the distribution, exchange and consumption of agricultural products.

It is proven that the positioning of the country on the world market directly depends on the situation at the national level (productivity and qualification of personnel, production process technologies, investments, infrastructure development, use of scientific and technical achievements, etc.). In order to achieve the goals outlined in the National Economic Strategy for the period until 2030 regarding the formation of a competitive agricultural sector of Ukraine, it is advisable to use the experience of the EU SAP. However, using the potential of European integration requires significant efforts to transform the agro-industrial sector based on the innovation-investment model.

It is substantiated that the main goal of the regulatory agrarian policy should be to ensure the proper balancing of the interests of all participants in market agreements. Practically, this balancing is achieved mainly with the help of two main components: regulation of the market of agro-food products and development of rural areas, which involves provision of appropriate institutional infrastructure.

It is argued that it is expedient to base the updated strategy of agricultural business development in Ukraine on the European innovation and investment model.

The results of the study can be useful for the development of scientifically based recommendations for the implementation of the innovation-investment model in agrarian policy.

**Key words:** agrarian business, innovation and investment model of agrarian policy, EU Common Agrarian Policy (EU CAP), competitive advantages.

**Вступ.** Під впливом глобальних структурних трансформацій змінюються тенденції на світовому товарному ринку.

Особливий інтерес проявляється до аграрної продукції, яка продукує натуральні продукти харчування, природну сировину для промисловості, а також яка придатна для переробки на екологічно-ефективний вид енергетичного ресурсу – біопалива. Отримати максимальну вигоду від сприятливої кон'юнктури міжнародного аграрного ринку зможе лише та країна, яка успішно побудує інноваційно-інвестиційну модель агробізнесу. Сільське господарство є надто складною сферою виробництва [1]. Це зумовлено тим, що незалежно від національної приналежності, рівня розвитку, форми власності, методів організації йому притаманні специфічні риси, що відрізняють цю галузь від інших.

Конкурентні дії на внутрішніх та міжнародних агропромислових ринках зумовлюють історичне зіткнення між експортерами країн у змаганні за збут сільськогосподарської продукції. Блокування експорту на зовнішніх аграрних ринках України призводить до надлишковості експорторієнтованої рослинницької продукції та збитковості аграрних підприємств. Це спричиняє ескалацію глобальної продовольчої кризи через дефіцит та коливання цін на зернові та інші сільськогосподарські продукти, а також викликає національну продовольчу кризу з регіональними наслідками: нестача продовольства, його низька якість та обмежена доступність в окремих населених пунктах України, особливо в зонах бойових дій.

Наслідки війни в Україні, зменшення земель сільськогосподарського призначення, обмеження європейського ринку зернових через санкції, блокування експорту сільськогосподарської продукції, порушення логістики та інші чинники, такі як нестача ресурсів та перепрофілювання агропідприємств на потреби армії та добровольчої діяльності, суттєво вплинули на рівень конкурентоспроможності агропромислових підприємств на всіх рівнях: місцевому, регіональному, національному та міжнародному.

У такому контексті вирішення наукових проблем окреслення засад конкурентного позиціонування вітчизняного аграрного бізнесу на світовому ринку стає особливо актуальним завданням. Пошук нових форм, методів, технологій та механізмів для створення конкурентних переваг агропромислових підприємств України набуває важливості.

Різні аспекти міжнародної конкурентоспроможності вітчизняного агробізнесу, його трансформації за європейськими стандартами знайшли відображення у працях таких науковців, як Камарчук І., Клебан О., Марина А., Ротко А., Содома Р., Старікова Л., Устиновська Т., Хірівський Р., Чала В., Шевченко О., Шопський Ф., Юр О. та ін.

Незважаючи на великий обсяг наукових досліджень, проблеми управління конкурентоспроможністю агропромислового сектору у зв'язку із значною динамічністю зовнішнього середовища, потребують подальшої розробки з урахуванням міжнародного контексту.

**Постановка завдання.** Метою статті є рішення наукового завдання щодо виявлення рис Європейської інноваційно-інвестиційної моделі аграрної політики; розгляд етапів європейської аграрної політики; виокремлення чинників потенціалу агросектору України щодо його позиціонування на світовому ринку; окреслення векторів оновленої стратегії розвитку аграрного бізнесу в Україні на основі європейської інноваційно-інвестиційної моделі.

Методологічною основою дослідження є сукупність методів загальнонаукового пізнання. Метод історико-логічного пізнання – при розгляді етапів європейської аграрної політики; метод аналізу та синтезу – при виявленні рис Європейської інноваційно-інвестиційної моделі аграрної політики; метод систематизації та узагальнення – при виокремленні чинників потенціалу агросектору України щодо його позиціонування на світовому ринку; емпіричні методи наукового пізнання – для окреслення векторів оновленої стратегії розвитку аграрного бізнесу в Україні на основі європейської інноваційно-інвестиційної моделі.

**Результати.** Україна володіє одним із найбільших аграрних потенціалів у світі: значні обсяги родючих чорноземів, а також менталітет українців, які традиційно спрямовані на сільське господарство, і накопичений господарський досвід в цій галузі. З цими перевагами, держава має можливість зайняти високі позиції на світовому ринку аграрної продукції.

Підписавши Угоди про асоціацію та зону вільної торгівлі Україна отримала можливість максимального наближення до європейських стандартів у сфері менеджменту та стратегічного планування розвитку різних економічних секторів, в тому числі і аграрного бізнесу. Однак, використання потенціалу європейської інтеграції потребує значних зусиль у трансформуванні агропромислового сектору базуючись на інноваційно-інвестиційній моделі.

Базовими гравцями у сучасному агробізнесі України є великі агрохолдинги, багато з яких співпрацюють з європейськими партнерами.

У сільському господарстві Європейського Союзу чільне місце займає «Спільна аграрна політика (САП ЄС)», яка є результатом тривалої трансформації та модернізації, а також враховує стратегію інноваційно-інвестиційної моделі розвитку аграрного сектору.

Ефективність «Спільної аграрної політики ЄС» зумовлена її комплексністю та врахуванням низки взаємопов'язаних заходів (рис. 1).

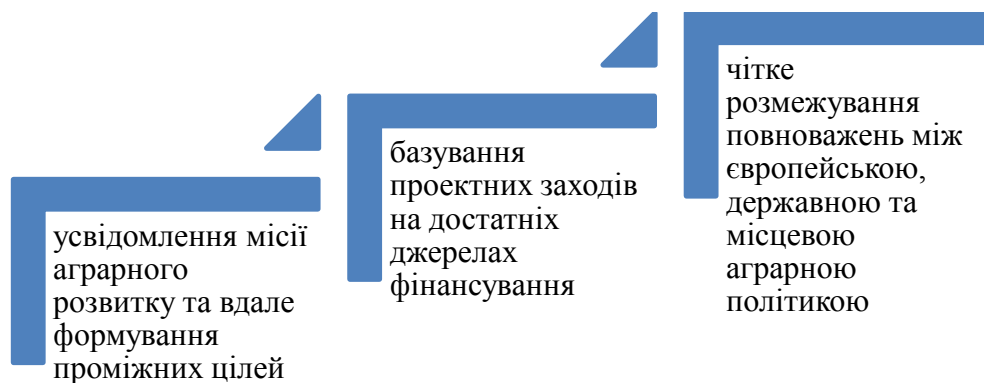


Рис. 1. Характерні риси Європейської інноваційно-інвестиційної моделі аграрної політики

Fig.1. Characteristic features of the European innovation and investment model of agrarian policy

Джерело: складено автором на основі [1; 2].

Основна мета САП ЄС полягає у формуванні аграрного сектора, який має нестандартні інституційні та соціальні риси: соціально-економічно неоднорідний, має «багатофункціональний» характер і базується на сімейних фермах, що унеможлиблює застосування до нього принципів промислового виробництва та конкурентних ринків

[2]. Головне завдання САП ЄС впливає з її мети, а саме – забезпечення гарантованого виробництва достатньої кількості продовольства, забезпечення гарантованого мінімального доходу сільськогосподарських підприємств та підтримка добробуту сільського населення країн-членів ЄС.

Початково було окреслено п'ять цілей, які послужили основою для подальшої трансформації аграрної стратегії ЄС:

- ✓ забезпечення продовольства внутрішнього ринку ЄС;
- ✓ підвищення ефективності праці в сільському господарстві та покращення життєвого рівня працівників фермерських господарств за допомогою використання науково-технічного прогресу та інновацій, що сприяє раціональному розвитку сільськогосподарського сектора та оптимальному використанню виробничих ресурсів, включаючи працю;
- ✓ забезпечення стійкості сільськогосподарського ринку;
- ✓ забезпечення продовольством та його доступність для споживачів;
- ✓ підвищення життєвого рівня фермерів за рахунок збільшення їхнього особистого доходу [3, с. 57].

Цілі аграрної політики ЄС постійно адаптуються до змін у господарюванні та трендів на світових аграрних ринках. На теренах ЄС функціонує Європейський фонд орієнтації та гарантій в сільському господарстві (EAGGF), який фінансує пріоритетні програми розвитку сільського господарства та загалом сільських територій. Основні напрямки діяльності EAGGF включають:

- забезпечення адекватного рівня життя для всіх працюючих у сільському господарстві, а також підтримка сільськогосподарського виробництва у віддалених та гірських районах;
- сприяння залучення молоді до заснування аграрних підприємств;
- стимулювання переорієнтації, розширення асортименту, переходу на нові види спеціалізації та підвищення якості сільськогосподарської продукції;
- розвиток сільськогосподарської інфраструктури;
- фінансова підтримка розвитку сільського зеленого туризму;
- запобігання природним катастрофам, відновлення сільських територій, збільшення лісових насаджень, екологічний захист та збереження сільського ландшафту.
- інвестиції в інфраструктуру з метою розширення, відновлення та поліпшення транспортного зв'язку та економічної привабливості вразливих регіонів;
- підтримка та стимулювання місцевих ініціатив, спрямованих на створення нових робочих місць та впровадження новітніх технологій;
- залучення інвестицій у сфері освіти, медичного обслуговування та інших галузей [4].

Фонд орієнтації та сільськогосподарських гарантій Європейського Союзу входить у склад Структурних фондів ЄС, що забезпечують фінансування пріоритетних напрямків розвитку ЄС. Функціонування Структурних фондів ЄС базується на двох основних принципах [5, с. 34]:

- ✓ Принцип субсидіарності, згідно з яким європейські фінансові ресурси використовуються лише для доповнення дій національних, місцевих та інших органів;
- ✓ Принцип комплементарності, який передбачає, що кошти з Структурних фондів ЄС не можуть бути використані самостійно, а саме без залучення національних ресурсів.

Дотримання цих принципів сприяє підтримці ініціатив на різних рівнях, включаючи малі та середні агробізнеси, місцеві ринки сільськогосподарської продукції

та інші. Реформи в ЄС підтверджують, що Структурні фонди продовжують відповідати своїм цілям та відображати інтереси різних груп, включаючи аграріїв, споживачів аграрної продукції та громадські професійні організації.

Європейська інноваційно-інвестиційна аграрна модель сформувалася під час трьох етапів розвитку.

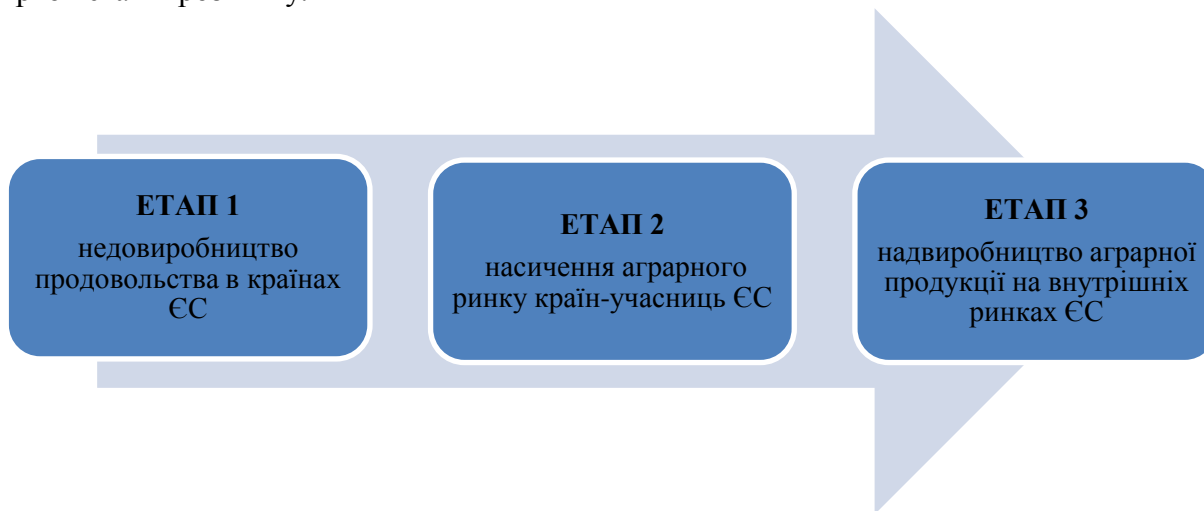


Рис. 2. Етапи європейської аграрної політики

Fig.2. Stages of European agricultural policy

Джерело: складено автором на основі [2; 4].

Протягом тривалого процесу формування та удосконалення САП ЄС, механізми державного втручання в аграрну політику суттєво змінилися. Економічні, соціальні та екологічні аспекти аграрної стратегії спрямовувалися на забезпечення добробуту аграріїв і стабілізацію доходів фермерів за допомогою ринкових механізмів, але при цьому уникаючи впливу виключно ринкових сил. Ці заходи також мали інноваційно-інвестиційне спрямування.

Дослідження показує, що наприкінці 2000-х років САП ЄС зазнала значних трансформацій. Реформування аграрної політики більше не розглядається як проблема, що стосується лише окремої галузі, але як складова соціально-економічного завдання, відповідно до потреб суспільства. У той же час, САП залишається протекціоністським за своєю спрямованістю, хоча використовує більш приховані та селективні форми, і продовжує надавати значну фінансову підтримку.

Досвід розвитку соціально-економічних відносин підтверджує, що виробництво завжди виступало фундаментальною основою для задоволення потреб людства, зокрема аграрне. Тому, головною метою регуляторної аграрної політики має бути забезпечення належного збалансування інтересів всіх учасників ринкових угод. Практично це збалансування досягається переважно за допомогою двох основних компонентів: регулювання ринку агропродовольчої продукції та розвитку сільських територій, що передбачає забезпечення відповідною інституційною інфраструктурою.

Ринок агропродовольчої продукції доцільно розглядати як економічну систему, яка підлягає регулюванню у кількох аспектах:

в першу чергу, як інституційно-організаційну єдність виробників, споживачів та інфраструктури;

по-друге, як сукупність відносин, де держава відіграє регулюючу роль між її складовими;

втретє, як економічно-соціально інституцію, яка характеризується циклічністю усіх стадій сільськогосподарського виробництва включаючи розподіл, обмін та споживання агропродукції.

У відмінні від інших галузей економіки, використання досягнень генної інженерії та втілення концепцій екологічно безпечного та традиційного розвитку сільського господарства призводять до існування різних систем управління сільськогосподарським виробництвом, які співіснують та відображають унікальні аспекти втілення аграрної соціально-економічної політики.

Агросектор України володіє повноцінним потенціалом щодо позиціонування на світовому ринку. Однак можливості забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної агропродукції значно нівелюються через військову агресію РФ.

У зв'язку з важким економічним становищем в Україні складно досягти потрібного рівня конкурентоспроможності аграрних виробників. Наразі лише сільськогосподарська сировина є найбільш конкурентоспроможною, проте враховуючи кризові явища в економіці, цей рівень постійно знижується.

Внутрішній ринок не може в повній мірі забезпечити належне середовище для опрацювання продуктів сільського господарства задля підвищення їхньої конкурентоспроможності на світовому ринку. Надважливо спрямовувати державну економічну політику на поліпшення підприємницького середовища та стимулювання різних джерел розвитку бізнесу.

Позиціонування країни на світовому ринку безпосередньо залежить від ситуації на національному рівні. Серед найважливіших факторів конкурентоспроможності на макrorівні варто відзначити продуктивність та кваліфікація персоналу, технології виробничих процесів, інвестиції, розвиток інфраструктури, використання науково-технічних досягнень і т.д.

Окреслюючи чинники, що послаблюють конкурентні переваги вітчизняних агровиробників на світовому ринку доцільно зацентувати увагу на використанні в значній кількості випадків застарілих технологій, неможливість в повній мірі використовувати інновації, слабкість інтенсивності конкуренції на внутрішньому ринку, невисока якість інституційного середовища як формального, так і неформального і т. д.

Важливим чинником у формуванні та збереженні конкурентних переваг агровиробників є умови ринкової кон'юнктури в середині держави, а саме: обсяг, структура та тенденції зростання попиту на агропродукцію. Зменшення внутрішнього попиту, що відбулося в Україні, не сприяє стимулюванню виробництва та його модернізації. Сучасні перспективи для українського бізнесу відкривають можливості для передбачення впливу зростаючого попиту на виробничу діяльність [6].

Для визначення конкурентних переваг вітчизняної агропродукції важливими є якісні аспекти попиту. З поширенням імпортової аграрної продукції на внутрішньому ринку попит орієнтується на міжнародні стандарти, а також підвищуються вимоги до цінових та якісних характеристик продукції.

Таким чином, попит на національному ринку з урахуванням споживчих та якісних характеристик товарів відстає від тих, що існують у економічно розвинених країнах. Це обмежує можливості вітчизняних підприємств орієнтуватися на потреби внутрішнього ринку під час просування продукції аграрного сектору на міжнародний ринок.

У вітчизняній практиці наразі відсутній належно сформований стратегічний план розвитку для аграрного сектору. В Національній економічній стратегії на період до 2030 року [7] окреслюється проведення стимулюючої та консультативної аграрної політики, зазначається необхідність забезпечення аграрного сектору якісною інфраструктурою (зрошувальні системи, транспорт, засоби для зберігання тощо),

доступними матеріально-технічними ресурсами, а також сприяння розвитку переробки, передбачається оптимізація збуту агропродукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, виробництво та експорт безпечної сільськогосподарської та харчової продукції.

Очевидним є висновок проте, що задля досягнення окреслених цілей у Національній економічній стратегії на період до 2030 року стосовно формування конкурентоспроможного аграрного сектору України доцільно скористатися досвідом САП ЄС.

Оновлену стратегію розвитку аграрного бізнесу в Україні доцільно базувати на європейській інноваційно-інвестиційній моделі. На рис. 3 зображено чинники стратегічних орієнтирів розвитку вітчизняного аграрного бізнес-середовища.



Рис. 3. Чинники стратегічних орієнтирів розвитку вітчизняного аграрного бізнес-середовища

Fig. 3. Factors of strategic guidelines for the development of the domestic agrarian business environment

Джерело: складено автором на основі [8; 9].

**Висновки.** Важливим завданням у процесі забезпечення конкурентного позиціонування вітчизняного аграрного бізнесу на світовому ринку через реалізацію інноваційно-інвестиційної моделі його розвитку є підбір оптимальних та адекватних джерел фінансування [8, с. 33; 9; 10, с. 83-84].

У європейській практиці використовуються прямі дотації аграрному сектору, що концентруються на підтримці належного рівня платоспроможності господарств. Дотації практично ніколи не спрямовуються на розвиток активів агропідприємств. Також корисним є досвід ЄС щодо компенсації вартості запроваджених програм модернізації активів аграрних підприємств. В основному це стосується нематеріальної частини. Компенсаційні виплати прив'язуються до гектарів сільськогосподарських угідь, а не до вартості модернізованих активів. Очевидним є те, що європейська аграрна політика спрямована на збільшення доходів агропідприємств через нарощення продажів власної продукції на національних та світовому ринках.

Найкоротший спосіб запровадження інноваційно-інвестиційної моделі розвитку аграрного бізнесу в Україні можливий у транскордонних регіонах, оскільки вони найбільш дієво та мобільно здатні реагувати на відповідні зміни ЄС. Тут можна реалізувати пілотні проекти у сфері сільського господарства, які результати згодом екстраполювати на всю країну.

Оскільки у транскордонних регіонах України існують спеціальні транскордонні об'єднання з ЄС, вони мають більше можливості залучати інвестиційні потоки в аграрний бізнес. Окрім цього, ТКС можуть фінансувати спільні програми розвитку через мережу Структурних фондів, а також мають більше можливостей брати участь у різних загальноєвропейських проектах.

Отже, аграрний бізнес має потенціал досягнути високих кількісних та якісних показників завдяки обранні раціональної інноваційно-інвестиційної стратегії та політиці, яка полягає в диференціації спектру аграрної продукції, підвищення її якості, використання передових інновацій в аграрній індустрії.

1. Хірівський Р., Содома Р., Клебан О., Устиновська Т. Стратегія розвитку АПК України в умовах посилення міжнародної конкуренції. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/8540/1/Econ-28-2021-32.pdf> (дата звернення: 15.04.2024).
2. Старікова Л. Спільна аграрна політика ЄС і завдання України в контексті євроінтеграції (план наближення політик і гармонізації законодавства). 2023. URL: [https://www.apd-ukraine.de/images/2023/Agrarpolitische\\_Berichte/09-2023/Starikova\\_Alalyse\\_und\\_Empfehlungen\\_CAP\\_UA.pdf](https://www.apd-ukraine.de/images/2023/Agrarpolitische_Berichte/09-2023/Starikova_Alalyse_und_Empfehlungen_CAP_UA.pdf) (дата звернення: 17.04.2024).
3. Конституційні акти Європейського Союзу. Ч. 1. / [упоряд. Г. Друзенко]; за заг. ред. Т. Качки. К: Юстиніан, 2005. 512 с.
4. European Union priorities 2019-2024. URL: [https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/eu-priorities/european-union-priorities-2019-2024\\_en?prefLang=uk](https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/eu-priorities/european-union-priorities-2019-2024_en?prefLang=uk) (дата звернення: 25.04.2024).
5. Прокопенко Л.Л., Рудік О.М., Рудік Н.М. Інституційна система ЄС: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2021. 226 с.
6. Україна з початку року зменшила експорт агропродукції на 4%. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3854391-ukraina-z-pocatku-roku-zmensila-eksport-agroprodukcii-na-4.html> (дата звернення: 25.04.2024).
7. Постанова КМУ «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 26.04.2024).
8. Марина А. С., Юр О. С. Інноваційні технології в забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. №2(91). С. 28–34. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-2-3> (дата звернення: 26.04.2024).
9. Чала В.С., Ротко А.О. Вплив економічної глобалізації на експортний потенціал агропромислового комплексу України. *Економічний простір*. 2020. №163. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-12> (дата звернення: 27.04.2024).
10. Камарчук І. М., Шопський Ф. І., Шевченко О. В. Змістовнотеоретична характеристика міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences*. 2022. № 66. С. 78–84.

#### References

1. Khirivskiy, R., Sodoma, R., Kleban, O., and T. Ustynovska. "Strategy for the development of the agricultural industry of Ukraine in the conditions of increased international competition." Lviv State University of Life Safety Digital Repository, [sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/8540/1/Econ-28-2021-32.pdf](https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/8540/1/Econ-28-2021-32.pdf). Accessed 15 Apr. 2024.
2. Starikova, L. The common agricultural policy of the EU and the tasks of Ukraine in the context of European integration (a plan for approximation of policies and harmonization of legislation). 2023. APD, [apd-ukraine.de/images/2023/Agrarpolitische\\_Berichte/09-2023/Starikova\\_Alalyse\\_und\\_Empfehlungen\\_CAP\\_UA.pdf](https://www.apd-ukraine.de/images/2023/Agrarpolitische_Berichte/09-2023/Starikova_Alalyse_und_Empfehlungen_CAP_UA.pdf). Accessed 17 Apr.2024.
3. *Constitutional acts of the European Union*, edited by T. Kachka, part 1, Kyiv, Justinian, 2005.
4. European Union priorities 2019-2024, [european-union.europa.eu/priorities-and-actions/eu-priorities/european-union-priorities-2019-2024\\_en?prefLang=uk](https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/eu-priorities/european-union-priorities-2019-2024_en?prefLang=uk). Accessed 25 Apr.2024.
5. Prokopenko, L.L., Rudik, O.M., and N.M. Rudik. *Institutional system of the EU: education. manual*. 2nd ed., Dnipro, DRIDU NADU, 2021.



6. "Since the beginning of the year, Ukraine has reduced the export of agricultural products by 4%". *Ukrinform*. [ukrinform.ua/rubric-economy/3854391-ukraina-z-pocatku-roku-zmensila-eksport-agroprodukcii-na-4.html](http://ukrinform.ua/rubric-economy/3854391-ukraina-z-pocatku-roku-zmensila-eksport-agroprodukcii-na-4.html). Accessed 25 April 2024.
7. On approval of the National Economic Strategy for the period until 2030: Resolution of the CMU. Verkhovna Rada of Ukraine, [zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text). Accessed 26 Apr.2024.
8. Maryna, A. S., and O. S. Yur. "Innovative technologies in ensuring international competitiveness of agricultural enterprises." *Problems of the systemic approach in economics*, no. 2(91), 2023, pp. 28–34. [doi.org/10.32782/2520-2200/2023-2-3](https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-2-3). Accessed 26 Apr.2024.
9. Chala, V.S., and A.O.Rothko. "The impact of economic globalization on the export potential of the agro-industrial complex of Ukraine." *Economic space*, no. 163, 2020, <https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-12>. Accessed 27 Apr. 2024.
10. Kamarchuk, I.M., Shopsyki, F.I., and O.V.Shevchenko. "Content-theoretical characteristics of the international competitiveness of the enterprise." *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences*, no. 66, 2022, pp. 78–84.

**УДК 339.97**

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.41-53>

**Корольчук Л. В.**

**ОЦІНКА ВПЛИВУ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ НА  
ДОСЯЖНІСТЬ ЦІЛЕЙ ЕКОНОМІЧНОГО ВИМІРУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ:  
СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ**

Луцький національний технічний університет,  
кафедра міжнародних економічних відносин,  
вул. Львівська, 75, м. Луцьк,  
43000, Україна,  
тел.: 0953161138,  
e-mail: [l.korolchuck@lutsk-ntu.com.ua](mailto:l.korolchuck@lutsk-ntu.com.ua)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2821-476X>

**Анотація.** В статті піднято тему ефективності реалізації концепції сталого розвитку в поточних умовах. Сьогодні пунктом один на порядку денному у світового політикуму стоїть питання війни, яку розв'язала росія проти України. Це деструктивне масштабне явище, яке здатне чинити вплив на економічний, соціальний та екологічний аспекти суспільного життя і, крім того, відноситься до форс-мажорних, а отже – непередбачуваних подій. Розгортання російсько-української війни можна було хіба припустити, як один із ймовірних сценаріїв, а тому цей фактор не враховувався в ході розробки національних стратегій сталого розвитку державами-членами ООН, які прийняли підсумковий документ: «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» ще у 2015 році. В разі виявлення значного впливу війни на ефективність досягнення Цілей сталого розвитку у глобальному масштабі, державам світу слід корегувати національні стратегії соціально-економічного розвитку, або розробляти нові у світлі нових реалій задля успішного забезпечення сталого розвитку.

Метою дослідження є оцінка впливу російсько-української війни на досяжність Цілей економічного виміру сталого розвитку у світовому масштабі із визначенням завдань по кожній із обраних Цілей, виконання яких суттєво перешкоджає війна. Для дослідження застосовувалися такі наукові методи, як: аналізу і синтезу, індукції та дедукції, абстрагування, прогнозування, логічний та статистичний методи.

На основі дослідження літературних джерел з даної тематики, визначено Цілі, які співвідносяться з економічним виміром сталого розвитку. Проаналізовано вплив війни на досяжність визначених Цілей у світовому масштабі, базуючись на звітах та статистичних даних

з питань сталого розвитку від міжнародних організацій, а також на вивченні економічної літератури з відповідної теми. Визначено завдання Цілей, що досліджувались, виконанню яких перешкоджає російсько-українська війна. Ґрунтуючись на зроблених висновках за результатами дослідження, дано рекомендації щодо вдосконалення стратегічного планування сталого розвитку на державному рівні в поточних умовах.

**Ключові слова:** сталий розвиток, Цілі сталого розвитку, економічний вимір сталого розвитку, національна стратегія.

*Korolchuk L. V.*

**ASSESSING THE IMPACT OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR ON THE  
ACHIEVABILITY OF THE GOALS OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT  
ECONOMIC DIMENSION: STRATEGIC ASPECT**

Lutsk National Technical University,  
Department of International Economic Relations,  
Lvivska str., 75, Lutsk,  
43000, Ukraine,  
tel.: 0953161138,  
e-mail: l.korolchuck@lutsk-ntu.com.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2821-476X>

**Abstract.** The article raises the topic of the efficiency of implementing the concept of sustainable development in the current conditions. Today, the issue of the war unleashed by Russia against Ukraine is at the top of the agenda of the world political community. This is a destructive large-scale phenomenon that can affect the economic, social and environmental aspects of public life and, moreover, is classified as a force major, and therefore unpredictable, event. The outbreak of the Russian-Ukrainian war could only be assumed as one of the likely scenarios, and therefore this factor was not taken into account in the development of national sustainable development strategies by the UN member states that adopted the final document: “Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development” back in 2015. If the war has a significant impact on the effectiveness of achieving the Sustainable Development Goals on a global scale, the world’s states should adjust their national strategies for socio-economic development or develop new ones in light of new realities to ensure successful sustainable development.

The purpose of the study is to assess the impact of the Russian-Ukrainian war on the achievability of the Sustainable Development Goals globally, and to identify the tasks for each of the selected Goals, the implementation of which is significantly prevented by the war. The study used such scientific methods as analysis and synthesis, induction and deduction, abstraction, forecasting, logical and statistical methods.

Based on a study of the literature on this topic, the author identifies the Goals that correlate with the economic dimension of sustainable development.

The author analyzes the impact of war on the achievement of the Goals on a global scale, based on reports and statistics on sustainable development from international organizations, as well as on the study of economic literature on the relevant subject. The tasks of the studied Goals, the implementation of which is prevented by the Russian-Ukrainian war, are identified. Based on the conclusions drawn from the study, recommendations are made to improve strategic planning for sustainable development at the state level in the current conditions.

**Keywords:** sustainable development, Sustainable Development Goals, sustainable development economic dimension, national strategy.

**Вступ.** Держави-члени ООН задекларували свій намір стати на шлях до сталого розвитку ще з вересня 2015 року, коли на 70-й сесії Генеральної Асамблеї ООН у Нью-Йорку прийняли підсумковий документ: «Перетворення нашого світу: порядок денний

у сфері сталого розвитку до 2030 року», де було затверджено 17 Цілей сталого розвитку, в рамках яких на порядок денний винесено 169 завдань.

Сама ідея сталого розвитку зародилась ще після Першої світової війни, проте широке визнання отримала у другій половині 20 ст. Сталий розвиток (Sustainable development) визначають, як: «новий сценарій розвитку людства в умовах сьогодення, коли планета потерпає від результатів людської діяльності, яка довгий час не обмежувалась ніякими рамками як щодо масштабів експлуатації природних ресурсів, так і розміру негативних екологічних екстерналій. Дана концепція передбачає розбудову нового світо устрою, коли пріоритетом буде не економічне зростання, а гармонійне співіснування економіки та природи, а людина в даному синергетичному союзі виступає головним раціоналізатором виробничих та споживчих процесів» [1].

Згідно теорії сталого розвитку, його прийнято вимірювати трьома вимірами: економічним, соціальним та екологічним [2]. Сьогодні держави світу орієтують свої національні стратегії на досягнення Цілей сталого розвитку у всіх трьох вимірах сталого розвитку. Одним з етапів стратегічного планування сталого розвитку є оцінка ефективності реалізації стратегії з метою поточного корегування діючої, або розробки нової стратегії. Така оцінка є особливо доречною в умовах форс-мажорних непередбачуваних обставин, які можуть суттєво вплинути на досяжність поставлених стратегічних цілей.

До таких обставин відноситься повномасштабна збройна війна росії проти України, яка чинить масштабний вплив на всі три виміри сталого розвитку, адже має серйозний економічний вплив, включаючи знищення інфраструктури, збитки у виробництві та торгівлі, розподіл ресурсів для військових потреб тощо; чинить серйозні соціальні наслідки, включаючи втрату життів, руйнування соціальної структури, масові переселення та розподіл, порушення прав людини тощо; призводить до серйозних екологічних руйнувань, таких як забруднення ґрунтів, водою, повітря, втрата біорізноманіття та інші екологічні проблеми. В умовах глобалізованого світу окреслений вплив виходить далеко за межі України і сягає світового масштабу.

Для оцінки ефективності забезпечення економічного виміру сталого розвитку в умовах війни, слід, в першу чергу, визначити Цілі сталого розвитку, що відносяться до його економічного виміру.

Так, ресурсний центр з Цілей сталого розвитку RELX окреслює економічний вимір сталого розвитку такими сферами, як: «викорінення бідності, гідна праця та економічне зростання, промисловість, інновації та інфраструктура, а також зменшення нерівності», відносячи до нього Цілі 1, 8, 9, 10 [3]. В свою чергу, портал Дія Бізнес, посилаючись на сприяння ПРООН, до Цілей економічного виміру відносить такі під номерами 8, 9, 10, 12 [4]. Також, зустрічається диференціація економічного набору Цілей сталого розвитку у складі номерів від 7 до 12 [5].

Костоська О. та інші вважає, що до економічного «стовпа» сталого розвитку відносяться Цілі 1, 2, 3, 8, 9 [6]. Ідіано Д'Адамо та інші до економічної «групи» Цілей відносять номери 7, 8, 9, 11, 12 [7]. Також, у дослідженнях Парвез Алам Хана зустрічається виокремлення серед економічних Цілей сталого розвитку номерів 9 і 17 [8].

Як бачимо, єдиного підходу до визначення Цілей економічного виміру сталого розвитку на разі немає. Вчені інтерпретують такі Цілі виходячи із предмета та мети свого дослідження. Поскільки усі Цілі тісно взаємопов'язані між собою, оберемо такі серед них, які найчастіше співвідносяться з економічним виміром, а саме Цілі 8, 9, 10, 12.

**Постановка завдання.** Метою нашого дослідження є оцінка впливу російсько-української війни на досяжність таких Цілей економічного виміру сталого розвитку, як

Цілі 8, 9, 10, 12 у світовому масштабі із визначенням завдань по кожній із обраних Цілей, виконанню яких суттєво перешкоджає війна.

В ході дослідження застосовувалися такі наукові методи, як: аналізу і синтезу, індукції та дедукції, абстрагування, прогнозування, логічний та статистичний методи.

**Результати.** На основі звітів та статистичних даних з питань сталого розвитку від міжнародних організацій, а також економічної літератури з відповідної тематики, проаналізуємо вплив російсько-української війни на досяжність Цілей економічного виміру сталого розвитку.

1) *Ціль 8. Гідна праця та економічне зростання.* Не зважаючи на задеклароване завдання 1 в рамках Цілі 8: підтримувати економічне зростання на душу населення відповідно до національних умов і, зокрема, зростання валового внутрішнього продукту на рівні не менше 7 % на рік у найменш розвинених країнах [9], світова економіка останнім часом перебуває у стані підвищеної невизначеності, бореться зі стійкою інфляцією та зростанням відсоткових ставок.

Як бачимо з рис.1, з 2015 по 2019 рік глобальний ВВП на душу населення зростав середньорічними темпами в межах 2%, а потім різко знизився на 4% у ковідному 2020 році. У 2021 році ситуація виправилась: мало місце зростання показника на 5,3%, але з 2022 року ми спостерігаємо стійке сповільнення у зростанні на рівні 2,5%, на що вказує і лінія тренду до 2026 року. Ситуація у ЄС є відображає світову тенденцію у зростанні ВВП на душу населення: після значного спаду у 2020 році спостерігалось значне зростання у 2021 році до 6%, а з 2022 року відмічаємо сповільнення зростання у межах 2-3% [10].

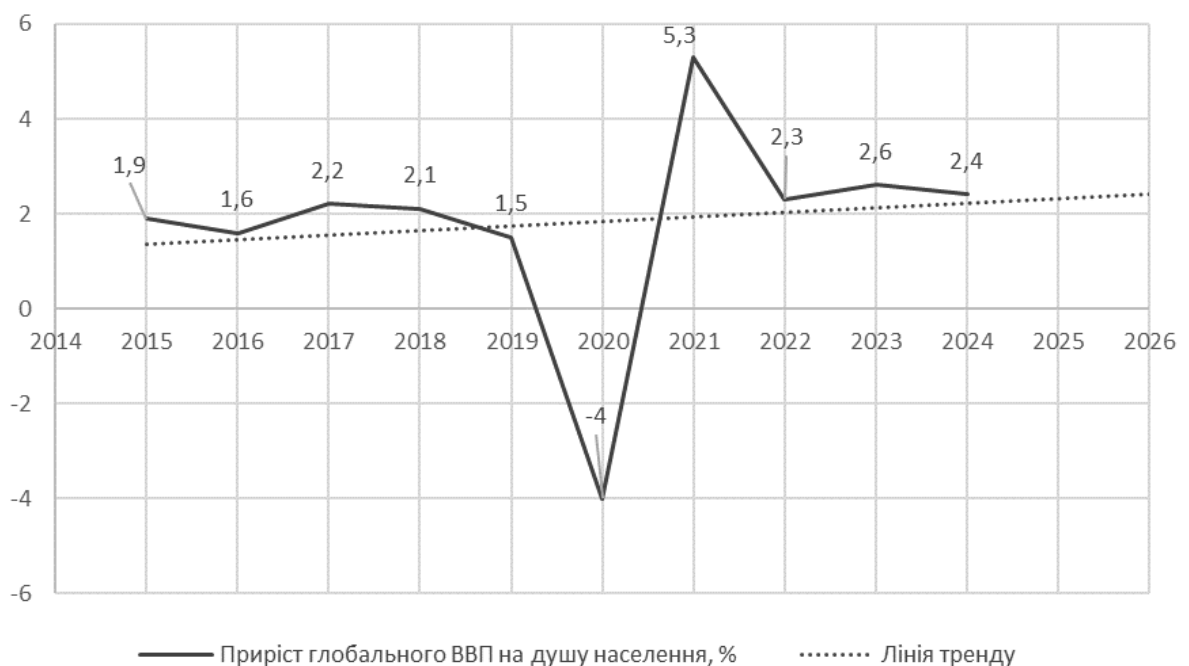


Рис. 1. Приріст глобального ВВП на душу населення за період 2015-2024 років, % (побудовано автором на основі: [11])

\* Дані за 2023, 2024 роки є прогнозними [12]

Fig.1. Global GDP per capita growth in 2015-2024, % (created by the author on the basis of [11])

\* The data for 2023, 2024 are forecasted [12]

Стосовно найменш розвинених країн, за даними звіту ООН про досягнення Цілей сталого розвитку у 2023 році – зростання ВВП на душу населення від 2015 року ледь перевищувало межу у 4%, в 2024 році – передбачається зростання у 5 %. Однак ці темпи зростання все ще не досягають цільового показника завдання 1 у 7% [13].

Під особливу увагу також підпадає завдання 5 Цілі 8: до 2030 року забезпечити повну і продуктивну зайнятість та гідну працю для всіх жінок і чоловіків, у тому числі молодих людей та інвалідів, і рівну оплату за працю рівної цінності [9]. В цілому, глобальний рівень безробіття значно знизився у 2022 році, впавши до 5,4% з пікового показника у 6,6% у 2020 році, оскільки економіки почали відновлюватися після шоку, спричиненого пандемією COVID-19 [13]. Проте, згідно очікувань Міжнародної організації праці (МОП), зростання цін на продукти харчування та енергоносії, прискорене кризою в Україні, становить загрозу для відновлення зайнятості в усьому світі, особливо в країнах з низьким і середнім рівнем доходу, які ще не повністю оговталися від пандемії. Зростання невизначеності та посилення монетарної політики в розвинених країнах може негативно вплинути на фінансові потоки до країн, що розвиваються, які вже потерпають від високого рівня заборгованості та обмеженого фіскального простору [14]. Так, МОП очікує, що цьогоріч світовий рівень безробіття зросте до 5,2% [15] з 5,1% у 2023 [16]. Також, ООН прогнозували у 2023 році сповільнення рівня зайнятості у світі до 1% порівняно з 2,3% у 2022 році [17].

З початку російського повномасштабного вторгнення в Україну українці втратили близько 5 мільйонів робочих місць [18], що що дорівнює 30 відсоткам доконфліктної зайнятості в Україні [14]. За сценарієм подальшої військової ескалації, втрата робочих місць втрата робочих місць ще більше зросте і досягне 7 млн, або 43,5% [14]. Крім того, криза суттєво вплинула на українську систему соціального захисту як з точки зору збільшення видатків, так і зменшення доходів. Такий стан речей тягне за собою негативні наслідки для усієї Європи.

Так, Міжнародний валютний фонд передбачив, що наслідки російської війни в Україні можуть ускладнити та уповільнити відновлення ринку праці в Європі після пандемії COVID-19 [19]. З початком війни значно зменшилась кількість вакансій у 21 країні Європи [20]. Найбільше постраждала зайнятість у країнах, які найбільше залежать від російського імпорту, та енергоємних галузях, таких як виробництво і транспорт [21].

Процес досягнення Цілі 8 ускладнює також і притік біженців з України. Приблизно 6 мільйонів біженців і вимушених біженців переселенців з України прибули в різні країни Європи [22]. Дві третини з них мають вищу освіту, а 49 % були висококваліфікованими спеціалістами [14]. Більшість біженців населення складають жінки з дітьми і це становить нові виклики перед урядами приймаючих країн. Так, польський економіст Соболевський припускає, що прийом біженців з України впливає на зростання тіньової економіки в приймаючій країні [23].

Слід зазначити, що примноження біженців підвищує ризик торгівлі людьми [24] та примусової праці. Існує загроза поширення сучасного рабства [25]. Це все у підсумку перешкоджає досягненню завдань 7 і 8 Цілі 8.

Один з секторів, який найбільше постраждав від військового конфлікту між росією та Україною, – це туризм [26]. У 2019 році витрати України на подорожі склали 8,5 мільярда доларів США, а росія витратила 36 мільярдів доларів США. На кінець 2023 року, Естонія, Латвія, Литва та Фінляндія були серед країн, які заборонили або значно обмежили видачу шенгенських віз російським громадянам і є тиск на розширення цієї візової заборони на всі країни ЄС. В цілому, країни Європи понесли збитки від війни у сфері туризму у різній мірі. Однак очікується, що вплив буде глобальним. Кілька інших аспектів може вплинути на це, а саме: високий рівень

інфляції та цін на паливо, зниження довіри споживачів та обмеження на повітряні перельоти до росії [27]. Така ситуація буде викликом для досягнення цілей сталого розвитку, зокрема, завдання 9 Цілі 8 на глобальному рівні.

Також, внаслідок військового конфлікту між росією та Україною було підірвано фінансову стабільність, що впливає на всю економічну діяльність в Європі та світі. Наприклад, кілька російських банків були виключені з Міжнародної системи міжбанківського фінансового зв'язку (SWIFT), що ускладнило їх міжнародні банківські перекази та доступ до міжнародних ринків. Ці санкції відірвали росію від глобального ринку, яка, в додаток, не виконала своїх зобов'язань з іноземного боргу 27 червня 2022 року. Незважаючи на невизначеність стосовно довгострокових наслідків, агресору важко буде зберігати існуючих і привертати нових інвесторів через підвищення кредитних ризиків. Європейські країни також піддаються ризикам. Цей ланцюг подій становитиме значний виклик для посилення внутрішніх фінансових установ та забезпечення стабільності банківської системи, що підриватиме виконання завдання 10 та досягнення Цілі 8 в цілому, в першу чергу у країнах, що мають тісні зв'язки з фінансовою системою росії.

2) *Ціль 9. Інновації та інфраструктура.* Збройна агресія негативно впливає і на досяжність Цілі 9. Виконання завдання 1: розвивати якісну, надійну, стійку та сталу інфраструктуру, включаючи регіональну та транскордонну інфраструктуру, для підтримки економічного розвитку та добробуту людей, приділяючи особливу увагу забезпеченню недорогого і рівноправного доступу для всіх [9], – під великим сумнівом. Адже, не зважаючи на заяви та наміри союзників підтримати Україну на шляху до її післявоєнного відновлення, наша держава досі зазнає непоправної шкоди та несе величезні збитки в області інфраструктури в тому числі, так як навіть найбільші міста з їх промисловою та цивільною інфраструктурою залишаються без захисту. Руйнування інфраструктури України – транзитної держави в центрі Європи, матиме важкі наслідки для розвитку міжнародної торгівлі та мобільності населення.

Оцінюючи прогрес у виконанні завдання 2 Цілі 9: сприяти всеохопній і сталій індустріалізації, до 2030 року суттєво підвищити рівень зайнятості у промисловості та частку промислового виробництва у валовому внутрішньому продукті відповідно до національних умов і подвоїти відповідні показники в найменш розвинених країнах, слід підкреслити, що відновлення після пандемії COVID-19 з річним темпом зростання на рівні 7,4% у 2021 році, зростання глобального виробництва оцінюється на 3,3% у 2022 році. Це передусім пов'язано з високою інфляцією, шоками на енергетичному ринку, постійними перебоями у постачанні сировини та проміжних товарів та глобальним сповільненням економіки. У 2021 році зайнятість у виробництві повернулася до попереднього рівня до пандемії. Проте частка зайнятості у виробництві в загальній кількості зайнятих продовжує зменшуватися по всьому світу, знижуючись з 14,3% у 2015 році до 13,6% у 2021 році [13].

Частка промислового виробництва у структурі ВВП найменш розвинених країн зросла у проміжку між 2015-2022 роками від 11 до 15% [28]. Проте, згідно з ОЕСР, війна між росією та Україною негативно впливає на фінансові ринки: зростає ринкова вразливість та стурбованість щодо цілісності ринку на альтернативних ринках фінансування; зростає ризик рефінансування економік ринків, що розвиваються; підвищені рівні боргу корпорацій разом з погіршенням якості кредитів; підвищується рівень державного боргу та зростають потреби у рефінансуванні; зростає ризик для банків від погіршення якості кредитів та впливу санкцій [29]. Це призведе до зменшення фінансових послуг та доступних кредитів, а отже становитиме виклик для таких завдань 3, 4, 5 Цілі 9 на світовому рівні.

3) *Ціль 10. Зменшення нерівності.* За дослідженнями ООН до 2020 році доходи найбідніших 40% населення зростали швидше, ніж національний середній показник, у більшості країн. Проте, у 2022 році відмічається найбільше зростання міждержавної нерівності за три десятиліття: одна шоста світового населення зазнала дискримінації у якійсь формі, при цьому жінки та люди з інвалідністю страждають найбільше; у цьому році зафіксовано найвищу кількість біженців у історії (34,6 мільйонів осіб); цей рік також став смертельним для мігрантів, із зафіксованою майже 7 000 смертями по всьому світу [30].

Один із найсерйозніших наслідків російсько-української війни – це зростання глобальної нерівності.

Найбільший негативний вплив припадає на найменш розвинені економіки світу, які спеціалізуються на торгівлі сировиною (нафтою, газом і т.п.) [31]. Найбідніші країни втрачають свої доходи, а отже – ще більше біднішають, що перешкоджає виконанню завдань 1 і 3 Цілі 10.

Збройна війна також збільшує нерівності та конфлікти, пов'язані з гендерним питанням, расою та етнічними меншинами в Україні, Молдові та Польщі. Це ускладнює виконання завдання 2 Цілі 10: до 2030 року підтримати законодавчо та заохочувати активну участь усіх людей у соціальному, економічному і політичному житті незалежно від їхнього віку, статі, інвалідності, раси, етнічної належності, походження, релігії та економічного чи іншого статусу. Є докази примусової міграції українських громадян до росії з територій, що зайняті російською армією. Міграція біженців з України до сусідніх країн відбувалася в складних умовах. Наприклад, країни, такі як Молдова, не можуть приймати великі потоки мігрантів, що накладає обмеження на виконання завдання 7 в Україні та сусідніх країнах: сприяти впорядкованій, безпечній, законній і відповідальній міграції та мобільності людей, у тому числі за допомогою проведення спланованої і добре продуманої міграційної політики [30].

4) *Ціль 12. Відповідальне споживання.* В цілому до 2022 року відмічається прогрес у досягненні світовою спільнотою даної Цілі. Збільшення усвідомленості: світове співтовариство стає все більш усвідомленим щодо важливості сталого споживання та виробництва. Більше країн і компаній приймають стратегії та дії для зменшення відходів, ефективного використання ресурсів та збільшення використання відновлюваних джерел енергії.

Деякі країни вживають законодавчих заходів та політичних реформ для підтримки сталого виробництва та споживання. Це може включати впровадження стандартів екологічної безпеки, оподаткування забруднюючих виділень та стимулювання інновацій у цих сферах. Розвиток нових технологій може сприяти зменшенню впливу виробництва та споживання на довкілля. Наприклад, розвиток відновлюваних джерел енергії та технологій енергоефективності допомагає знижувати викиди парникових газів.

Проте, є і виклики, такі як економічна нестабільність, корупція, конфлікти та інші фактори, які можуть ускладнити досягнення Цілі 12 в окремих регіонах. Так, в Північній Африці і Західній Азії, а також в Європі і Північній Америці, екологічний слід у 2019 році перевищував внутрішнє споживання матеріалів на 18% і 14% відповідно, тоді як в Латинській Америці і Карибському басейні та в країнах південної частини Африки екологічний слід був нижчим, ніж внутрішнє споживання матеріалів на 17% і 32% відповідно. Ці різниці підкреслюють нерівну відповідальність та розбіжності в споживанні між країнами, орієнтованими на імпорт і експорт, і загалом багатими та бідними країнами. Екологічний слід на душу населення в країнах з високим рівнем доходів у 10 разів перевищує рівень в країнах з низьким рівнем

доходів. Тому важливо прийняти сталі політики та підвищити обізнаність, щоб забезпечити ефективне та стаке управління обмеженими та нерівномірно експлуатованими природними ресурсами до 2030 року [13].

Збройний конфлікт підірвав довіру до росії як економічного партнера. Для боротьби зі зростанням цін на нафту і газ виникає попит на збільшення видобутку цих товарів, що має вплив на управління природними ресурсами, обмежуючи виконання завдання 2 Цілі 12 на світовому рівні. Ще одним наслідком конфлікту є збільшення забруднення повітря, ґрунту та води і деградація здоров'я людини, що йде в розріз із завданням 4 в Україні та сусідніх державах.

Крім того, економічна криза, спричинена війною, знизить запровадження сталих практик у виробництво [32], що взаємопов'язано із завданням 6 Цілі 12. Спостерігається збільшення виробництва відходів у районах, що постраждали внаслідок обстрілів в Україні [33], що загрожує вирішенню завдання 5.

Узагальнення всього сказаного вище подано у таблиці 1, де наочно визначено завдання Цілей сталого розвитку 8, 9, 10 і 12, на успішність виконання яких вплинула російсько-українська війна.

Таблиця 1

**Цілі економічного виміру сталого розвитку та ті їх завдання, виконанню яких перешкоджає російсько-українська війна**

Table 1

**Goals of the sustainable development economic dimension and their tasks, which are prevented by the russian-Ukrainian war**

(based on the author's own research)

Цілі економічного виміру сталого розвитку	Завдання, що підпадають під вплив	Загальна кількість завдань в рамках Цілі
Ціль 8. Гідна праця та економічне зростання	1, 5, 7, 8, 9, 10	10
Ціль 9. Інновації та інфраструктура	1, 2, 3, 4, 5	5
Ціль 10. Зменшення нерівності.	1, 2, 3, 7	7
Ціль 12. Відповідальне споживання.	2, 4, 5, 6	8

Складено автором на основі результатів дослідження

**Висновки.** Як бачимо з таблиці 1, під негативний вплив російсько-української війни підпадають усі із досліджуваних Цілей економічного виміру сталого розвитку. Як мінімум половина усіх завдань підпадають під ризик бути невиконаними, або виконаними не у повній мірі. Стає очевидно, що світова економіка не зможе знівелювати такий вплив і потрібно вживати дієві міри. Такий стан речей яскраво демонструє, що війна в Україні це не лише загроза для гегемонії демократичного світу, але й для економічного зростання, від чого залежить добробут кожного жителя планети, що спонукає до рішучих дій.

Звісно, ідея об'єднатися навколо допомоги Україні не є новою, проте це питання потребує перманентного загострення уваги. Державам світу слід розглядати підтримку нашої держави на стратегічному рівні, включити даний аспект до національних стратегічних цілей як коротко-, так і довгострокового характеру, так як війна становить пряму загрозу для забезпечення принаймні одного із вимірів сталого розвитку. Не дивлячись на те, що ми проаналізували вплив війни лише на економічний вимір, можна зробити висновок, що сталий розвиток світової економіки в цілому під



загрозою, спираючись на концептуальні основи сталого розвитку, згідно яких усі Цілі та виміри сталого розвитку мають забезпечуватись у рівній мірі [34; 35].

Таким чином, «імператив концепції сталого розвитку для національних стратегій всіх держав-учасниць 70-тої сесії Генеральної асамблеї ООН вимагає» [36] від таких держав корегування їх діючих стратегій, або розробки нових, адаптуючись до сучасних реалій, де має бути закладена допомога Україні у всіх відомих формах:

- дипломатичне сприяння: країни можуть спільно вживати дипломатичних заходів для засудження агресії росії проти України та підтримки територіальної цілісності України. Це може включати звернення до міжнародних організацій, таких як ООН, Європейський Союз, НАТО та інші, з вимогою вжиття санкцій та інших заходів проти росії.

- міжнародні санкції: країни можуть вживати санкцій проти росії за її агресивну поведінку щодо України, які можуть включати обмеження торгівлі, фінансові обмеження та інші економічні заходи.

- військова допомога: країни можуть надавати Україні військову допомогу у вигляді військового обладнання, навчальних послуг, консультацій та іншої підтримки для підвищення її обороноздатності.

- гуманітарна допомога: країни можуть також надавати гуманітарну допомогу для підтримки українського населення, яке постраждало від конфлікту.

- інформаційна підтримка: країни можуть забезпечувати інформаційну підтримку для українського уряду та населення, включаючи підтримку в інформаційній війні проти дезінформації, яка може походити з боку росії.

Крім перелічених форм міжнародної підтримки України у її боротьбі з росією, що вже використовувались, все частіше можна почути зі світових інформаційних майданчиків заяви про наміри деяких держав поглибити своє залучення у військових діях в контексті забезпечення міжнародної безпеки. Мова йде про обговорення питання надсилання військового контингенту до України, надання Україні статусу основного союзника НАТО та створення єдиної системи повітряного захисту. На нашу думку, саме симбіоз усіх названих форм підтримки та згуртованість навколо України допоможе на довгострокову перспективу гарантувати безпеку в Європі та світі, а отже – успішно реалізовувати концепцію сталого розвитку.

Перспективи подальших наукових розробок. Оцінка впливу російсько-української війни на досяжність Цілей інших вимірів сталого розвитку забезпечить можливість застосування комплексного підходу в процесі корегування національних стратегій, а також сприятиме підвищенню ефективності розробки нових стратегій з врахуванням сучасних викликів для сталого розвитку. Крім того, дослідження впливу війни на успішність реалізації концепції сталого розвитку у світовому вимірі провокуватиме розробку нових дієвих підходів до розвитку системи глобальної безпеки.

1. Корольчук Л.В. Концептуальні основи теорії сталого розвитку. *Економічний форум*. Луцьк: Луцький НТУ. 2020. №4. С. 14-22. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-4-2>
2. Kahn M., Sustainable development: The key concepts, issues and implications. Keynote paper given at the international sustainable development research conference, 27–29 March 1995, Manchester, UK, Sustainable Development, 3, 63-69 (1995). URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/sd.3460030203> (дата звернення: 22.04.2024)
3. RELX Sustainable Development Goals (SDGs) Resource Centre. Economic Aspect. URL: <https://sdgresources.relx.com/economic-aspect> (дата звернення: 21.03.2024)
4. Цілі сталого розвитку. Дія. Бізнес. 26 листопада, 2021. URL: <https://business.dii.gov.ua/handbook/sustainable-development-goals/cili-stalogo-rozvitku> (дата звернення: 24.03.2024)

5. Sustainable Development Goals. The Geography of Transport Systems. URL: <https://transportgeography.org/contents/chapter4/transportation-sustainability-decarbonization/three-e-development/> (дата звернення: 21.03.2024)
6. Kostoska O., Kocarev L. A Novel ICT Framework for Sustainable Development Goals. *Sustainability*, 2019, 11(7), 1961. <https://doi.org/10.3390/su11071961>
7. Idiano D'Adamo, Massimo Gastaldi, Cesare Imbriani, Piergiuseppe Morone. Assessing regional performance for the Sustainable Development Goals in Italy. *Scientific Reports*, volume 11, Article number: 24117 (2021). URL: <https://www.nature.com/articles/s41598-021-03635-8> (дата звернення: 24.03.2024)
8. Parvez Alam Khan, Satirejit Kaur Johl, Shakeb Akhtar. Firm Sustainable Development Goals and Firm Financial Performance through the Lens of Green Innovation Practices and Reporting: A Proactive Approach. *Journal of Risk and Financial Management* 14: 605. December 2021. DOI: 10.3390/jrfm14120605
9. 17 Цілей сталого розвитку. Global Compact Network Ukraine. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijko-go-rozvytku/> (дата звернення: 22.04.2024)
10. GDP per capita growth (annual %) - European Union. The World Bank. Data. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.KD.ZG?locations=EU> (дата звернення: 02.04.2024)
11. GDP per capita growth (annual %). The World Bank. Data. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.KD.ZG?end=2022&start=1961&view=chart> (дата звернення: 02.04.2024)
12. Колісніченко В. World Bank очікує зростання глобального ВВП у 2024 році на 2,4% р./р. GMK Center. 10 Січня 2024. URL: <https://gmk.center.ua/news/world-bank-ochikuie-zrostannya-globalnogo-vvp-u-2024-roci-na-2-4-r-r/> (дата звернення: 02.04.2024)
13. Sustainable Development Goals Report 2023. Special Edition: Towards a Rescue Plan for People and Planet. United Nation. URL: <https://desapublications.un.org/publications/sustainable-development-goals-report-2023-special-edition> (дата звернення: 17.04.2024)
14. The impact of the Ukraine crisis on the world of work: Initial assessments. 11 / May / 2022. International Labour Organization. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/documents/briefingnote/wcms\\_844295.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/documents/briefingnote/wcms_844295.pdf) (дата звернення: 20.04.2024)
15. Global unemployment seen rising modestly in 2024: UN labour body. Reuters. January 10, 2024. URL: <https://www.reuters.com/markets/global-unemployment-seen-rising-modestly-2024-un-labour-body-2024-01-10/> (дата звернення: 20.04.2024)
16. Невтішний прогноз. Рівень безробіття та соціальна нерівність у світі зростатимуть. Responsible Future. Інформаційний простір сталого розвитку. 11.01.2024. URL: <https://responsiblefuture.com.ua/nevtishnij-pronoz-riven-bezrobittya-ta-sotsialna-nerivnist-u-sviti-zrostatimut/> (дата звернення: 17.04.2024)
17. Топчій О. Експерти ООН погіршили прогноз щодо рівня зайнятості в світі на 2023 рік. УНІАН. 16.01.23. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/eksperti-oon-pogirshili-prognoz-shchodo-rivnya-zaunyatosti-v-sviti-na-2023-rik-12111564.html> (дата звернення: 17.04.2024)
18. Nearly 5 million jobs have been lost in Ukraine since the start of the Russian aggression, says ILO. ILO. 11 May 2022. URL: [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_844625/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_844625/lang-en/index.htm) (дата звернення: 09.04.2024)
19. International Monetary Fund. Europe's Job Retention Schemes Contained Unemployment, But Challenges Remain. IMF. European Department. 2022. March 30. Available online: URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2022/03/30/cf-europe-job%20retention-schemes-contained-unemployment> (дата звернення: 09.04.2024)
20. Burden L. Ukraine War Slows European Job Growth, Indeed Data Say. *Bloomberg*. 2022. May 4. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-05-03/war-in-ukraine-stalls-growth-in-european-jobs-indeed-data-show> (дата звернення: 12.04.2024)
21. Prohorovs A. Russia's War in Ukraine: Consequences for European Countries' Businesses and Economies. *Journal of Risk and Financial Management*. 2022. 15: 295. <https://doi.org/10.3390/jrfm15070295>
22. Ukraine Refugee Situation. ODP. UNHCR. 14 March 2024. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення: 12.04.2024)
23. Ciobanu C., Gosling T. Labour Pains in Central Europe. Balkan Investigative Reporting Network. BIRN. June 7. 2022. URL: <https://balkaninsight.com/2022/06/07/labour-pains-in-central-europe/> (дата звернення: 22.04.2024)
24. Conflict in Ukraine: key evidence on risks of trafficking in persons and smuggling of migrants. UNODC. 2022, December 2022. URL: [https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/tip/Conflict\\_Ukraine\\_TIP\\_2022.pdf](https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/tip/Conflict_Ukraine_TIP_2022.pdf) (дата звернення: 20.04.2024)
25. Archer R. The war in Ukraine raises the risk of modern slavery. *FM*. 10 June 2022. URL: <https://www.fm-magazine.com/news/2022/jun/the-war-ukraine-raises-risk-modern-slavery.html> (дата звернення: 20.04.2024)

26. Impact of the Russian offensive in Ukraine on international tourism. 2022. UNWTO Tourism Market Intelligence and Competitiveness. URL: <https://www.unwto.org/impact-russian-offensive-in-ukraine-on-tourism> (дата звернення: 17.04.2024)
27. Pandey, D.K., Kumar, R. Russia-Ukraine war and the global tourism sector: A 13-day tale. *Curr. Issues Tour.* 2022. doi:10.1080/13683500.2022.2081789.
28. Manufacturing, value added (% of GDP) - Least developed countries: UN classification. 2024. World Bank national accounts data. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NV.IND.MANF.ZS?locations=XL> (дата звернення: 10.04.2024)
29. OECD. Impacts of the Russian Invasion of Ukraine on Financial Market Conditions and Resilience: Assessment of Global Financial Markets. OECD Publishing, Paris. 2022. URL: <https://www.oecd.org/publications/impacts-of-the-russian-invasion-of-ukraine-on-financial-market-conditions-and-resilience-879c9322-en.htm> (дата звернення: 20.04.2024)
30. Paulo Pereira, Wenwu Zhao, Lyudmyla Symochko, Miguel Inacio, Igor Bogunovic, Damia Barcelo. The Russian-Ukrainian armed conflict impact will push back the sustainable development goals. *Geography and Sustainability*, 3(4). 2022. September. URL: [https://www.researchgate.net/publication/363451089\\_Editorial\\_The\\_Russian-Ukrainian\\_armed\\_conflict\\_impact\\_will\\_push\\_back\\_the\\_sustainable\\_development\\_goals](https://www.researchgate.net/publication/363451089_Editorial_The_Russian-Ukrainian_armed_conflict_impact_will_push_back_the_sustainable_development_goals) (дата звернення: 22.04.2024)
31. World Bank. World Bank Group response to Global Impacts of the War in Ukraine: A Proposed Roadmap. World Bank. 2022. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/bf544fb23105352f4aef132bd6f40cb8-0290032022/original/WBG-Response-to-Global-Impacts-of-the-War-in-Ukraine-A-Proposed-Roadmap.pdf> (дата звернення: 22.04.2024)
32. Kilfoyle M. Ukraine: what's the global economic impact of Russia's invasion? 24 OCT 2023. Economics Observatory. URL: <https://www.economicsobservatory.com/ukraine-whats-the-global-economic-impact-of-russias-invasion> (дата звернення: 17.04.2024)
33. Environmental impacts of the war in Ukraine and prospects for a green reconstruction. OECD. 1 July 2022. URL: <https://www.oecd.org/ukraine-hub/policy-responses/environmental-impacts-of-the-war-in-ukraine-and-prospects-for-a-green-reconstruction-9e86d691/> (дата звернення: 09.04.2024)
34. Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. A/RES/70/1. United Nations, 2015. 41 p. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>. (дата звернення: 24.04.2024)
35. OECD and the Sustainable Development Goals: Delivering on universal goals and targets. Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: <https://www.oecd.org/development/sustainable-development-goals.htm> (дата звернення: 22.04.2024)
36. Корольчук Л.В. IT-аутсорсинг як стратегічний напрям розвитку економіки України на її шляху до сталого розвитку. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Т1. Вип. 19. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника. 2023. С. 87-96. <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.87-96>.

#### References

1. Korolchuk, L.V. "Conceptual foundations of the theory of sustainable development". *Economic forum*, no.4. 2020, pp. 14-22, <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-4-2>
2. Kahn, M., "Sustainable development: The key concepts, issues and implications". *Keynote paper given at the international sustainable development research conference, 27-29 March 1995, Manchester, UK*, Sustainable Development, no. 3, 1995, pp. 63-69. Wiley, [onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/sd.3460030203](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/sd.3460030203). Accessed 22 April 2024
3. RELX Sustainable Development Goals (SDGs) Resource Centre. Economic Aspect, [sdgresources.relx.com/economic-aspect](https://sdgresources.relx.com/economic-aspect). Accessed 21 March 2024
4. Sustainable Development Goals. Business.Diia, [business.diia.gov.ua/handbook/sustainable-development-goals/cili-stalogo-rozvitku](https://business.diia.gov.ua/handbook/sustainable-development-goals/cili-stalogo-rozvitku). Accessed 24 March 2024
5. "Sustainable Development Goals." The Geography of Transport Systems, [transportgeography.org/contents/chapter4/transportation-sustainability-decarbonization/three-e-development/](https://transportgeography.org/contents/chapter4/transportation-sustainability-decarbonization/three-e-development/). Accessed 21 March 2024
6. Kostoska, O., and L. Kocarev "A Novel ICT Framework for Sustainable Development Goals". *Sustainability*, no. 11(7), 2019, pp. 1961, <https://doi.org/10.3390/su11071961>
7. D'Adamo, Idiano, Gastaldi, Massimo, Imbriani, Cesare, and Piergiuseppe Morone. "Assessing regional performance for the Sustainable Development Goals in Italy". *Scientific Reports*, vol.11, 2021, Article number: 24117, [www.nature.com/articles/s41598-021-03635-8](https://www.nature.com/articles/s41598-021-03635-8). Accessed 24 March 2024

8. Parvez, Alam Khan, Satirenjit, Kaur Johl, and Akhtar Shakeb. "Firm Sustainable Development Goals and Firm Financial Performance through the Lens of Green Innovation Practices and Reporting: A Proactive Approach". *Journal of Risk and Financial Management*, no.14, 2021, pp. 605. DOI: 10.3390/jrfm14120605
9. "17 Sustainable Development Goals." Global Compact Network Ukraine, [globalcompact.org.ua/tsili-stijkogorozvytku/](http://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogorozvytku/). Accessed 22 April 2024
10. "GDP per capita growth (annual %) - European Union." The World Bank. Data, [data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.KD.ZG?locations=EU](http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.KD.ZG?locations=EU). Accessed 02 April 2024
11. "GDP per capita growth (annual %)." The World Bank. Data, [data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.KD.ZG?end=2022&start=1961&view=chart](http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.KD.ZG?end=2022&start=1961&view=chart). Accessed 02 April 2024
12. Kolisnichenko, V. "World Bank expects global GDP to grow by 2.4% in 2024". *GMK Centre*. 10 January 2024, [gmk.center.ua/news/world-bank-ochikuie-zrostannya-globalnogo-vvp-u-2024-roci-na-2-4-r-r/](http://gmk.center.ua/news/world-bank-ochikuie-zrostannya-globalnogo-vvp-u-2024-roci-na-2-4-r-r/). Accessed 02 April 2024
13. *Sustainable Development Goals Report 2023. Special Edition: Towards a Rescue Plan for People and Planet*. United Nation, [desapublications.un.org/publications/sustainable-development-goals-report-2023-special-edition](https://desapublications.un.org/publications/sustainable-development-goals-report-2023-special-edition). Accessed 17 April 2024
14. "The impact of the Ukraine crisis on the world of work: Initial assessments." International Labour Organization, [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/documents/briefingnote/wcms\\_844295.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/documents/briefingnote/wcms_844295.pdf). Accessed 20 April 2024
15. "Global unemployment seen rising modestly in 2024: UN labour body." Reuters. January 10, 2024, [www.reuters.com/markets/global-unemployment-seen-rising-modestly-2024-un-labour-body-2024-01-10/](http://www.reuters.com/markets/global-unemployment-seen-rising-modestly-2024-un-labour-body-2024-01-10/). Accessed 20 April 2024
16. "A disappointing forecast. Unemployment and social inequality in the world will increase." Responsible Future. Information space for sustainable development. 11.01.2024, [responsiblefuture.com.ua/nevishnij-pronoz-riven-bezrobittya-ta-sotsialna-nerivnist-u-sviti-zrostatimut/](http://responsiblefuture.com.ua/nevishnij-pronoz-riven-bezrobittya-ta-sotsialna-nerivnist-u-sviti-zrostatimut/). Accessed 17 April 2024
17. Topchiiy, O. "UN experts downgraded the forecast for the level of employment in the world for 2023". *UNIAN*. 16.01.23, [www.unian.ua/economics/other/eksperti-oon-pogirshili-prognoz-shchodo-rivnyazaynyatosti-v-sviti-na-2023-rik-12111564.html](http://www.unian.ua/economics/other/eksperti-oon-pogirshili-prognoz-shchodo-rivnyazaynyatosti-v-sviti-na-2023-rik-12111564.html). Accessed 17 April 2024
18. "Nearly 5 million jobs have been lost in Ukraine since the start of the Russian aggression, says ILO." ILO. 11 May 2022, [www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_844625/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_844625/lang--en/index.htm). Accessed 09 April 2024
19. International Monetary Fund. *Europe's Job Retention Schemes Contained Unemployment, But Challenges Remain*. IMF. European Department. 2022. March 30, [www.imf.org/en/News/Articles/2022/03/30/cf-europe-job%20retention-schemes-contained-unemployment](http://www.imf.org/en/News/Articles/2022/03/30/cf-europe-job%20retention-schemes-contained-unemployment). Accessed 09 April 2024
20. Burden, L. "Ukraine War Slows European Job Growth, Indeed Data Say". *Bloomberg*. 2022. May 4, [www.bloomberg.com/news/articles/2022-05-03/war-in-ukraine-stalls-growth-in-european-jobs-indeed-data-show](http://www.bloomberg.com/news/articles/2022-05-03/war-in-ukraine-stalls-growth-in-european-jobs-indeed-data-show). Accessed 12 April 2024
21. Prohorovs, A. "Russia's War in Ukraine: Consequences for European Countries' Businesses and Economies". *Journal of Risk and Financial Management*, no.15, 2022, pp. 295. <https://doi.org/10.3390/jrfm15070295>
22. "Ukraine Refugee Situation." ODP. UNHCR. 14 March 2024, [data.unhcr.org/en/situations/ukraine](http://data.unhcr.org/en/situations/ukraine). Accessed 12 April 2024
23. Ciobanu, C., and T. Gosling. "Labour Pains in Central Europe." *Balkan Investigative Reporting Network*. *BIRN*. June 7, 2022, [balkaninsight.com/2022/06/07/labour-pains-in-central-europe/](http://balkaninsight.com/2022/06/07/labour-pains-in-central-europe/) Accessed 22 April 2024
24. "Conflict in Ukraine: key evidence on risks of trafficking in persons and smuggling of migrants." UNODC. 2022, December 2022, [www.unodc.org/documents/data-and-analysis/tip/Conflict\\_Ukraine\\_TIP\\_2022.pdf](http://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/tip/Conflict_Ukraine_TIP_2022.pdf). Accessed 20 April 2024
25. Archer, R. "The war in Ukraine raises the risk of modern slavery". *FM*, 10 June, 2022, [www.fm-magazine.com/news/2022/jun/the-war-ukraine-raises-risk-modern-slavery.html](http://www.fm-magazine.com/news/2022/jun/the-war-ukraine-raises-risk-modern-slavery.html). Accessed 20 April 2024
26. "Impact of the Russian offensive in Ukraine on international tourism." 2022. UNWTO Tourism Market Intelligence and Competitiveness, [www.unwto.org/impact-russian-offensive-in-ukraine-on-tourism](http://www.unwto.org/impact-russian-offensive-in-ukraine-on-tourism). Accessed 17 April 2024
27. Pandey, D.K., and R. Kumar, "Russia-Ukraine war and the global tourism sector: A 13-day tale". *Curr. Issues Tour*, 2022. doi:10.1080/13683500.2022.2081789.
28. "Manufacturing, value added (% of GDP) - Least developed countries: UN classification. 2024." World Bank national accounts data, [data.worldbank.org/indicator/NV.IND.MANF.ZS?locations=XL](http://data.worldbank.org/indicator/NV.IND.MANF.ZS?locations=XL). Accessed 10 April 2024
29. OECD. *Impacts of the Russian Invasion of Ukraine on Financial Market Conditions and Resilience: Assessment of Global Financial Markets*. Paris, OECD Publishing. 2022,

- www.oecd.org/publications/impacts-of-the-russian-invasion-of-ukraine-on-financial-market-conditions-and-resilience-879c9322-en.htm, Accessed 20 April 2024
30. Pereira Paulo, Zhao, Wenwu, Symochko, Lyudmyla, Inacio, Miguel, Bogunovic, Igor, and Damia Barcelo. "The Russian-Ukrainian armed conflict impact will push back the sustainable development goals". *Geography and Sustainability*, no. 3(4), 2022, September. Researchgate, www.researchgate.net/publication/363451089\_Editorial\_The\_Russian-Ukrainian\_armed\_conflict\_impact\_will\_push\_back\_the\_sustainable\_development\_goals. Accessed 22 April 2024
  31. "World Bank Group response to Global Impacts of the War in Ukraine: A Proposed Roadmap." World Bank. 2022, thedocs.worldbank.org/en/doc/bf544fb23105352f4aef132bd6f40cb8-0290032022/original/WBG-Response-to-Global-Impacts-of-the-War-in-Ukraine-A-Proposed-Roadmap.pdf. Accessed 22 April 2024
  32. Kilfoyle, M. "Ukraine: what's the global economic impact of Russia's invasion?" *Economics Observatory*, www.economicsobservatory.com/ukraine-whats-the-global-economic-impact-of-russias-invasion. Accessed 17 April 2024
  33. "Environmental impacts of the war in Ukraine and prospects for a green reconstruction." OECD. 1 July 2022, www.oecd.org/ukraine-hub/policy-responses/environmental-impacts-of-the-war-in-ukraine-and-prospects-for-a-green-reconstruction-9e86d691/. Accessed 09 April 2024
  34. *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations, 2015, sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf. Accessed 24 April 2024
  35. "OECD and the Sustainable Development Goals: Delivering on universal goals and targets." Organisation for Economic Co-operation and Development, www.oecd.org/development/sustainable-development-goals.htm. Accessed 22 April 2024
  36. Korolchuk, L.V. "IT outsourcing as a strategic direction of development of the Ukrainian economy on its way to sustainable development". *Actual problems of regional economic development*, no. 19(1), 2023, pp. 87-96. <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.87-96>.

УДК 327(73,477)

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.53-62>

Зелінська О. М.<sup>1</sup>, Галазюк Н. М.<sup>2</sup>

## СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНСЬКО-АМЕРИКАНСЬКОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В УМОВАХ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ РОСІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ

Луцький національний технічний університет,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра міжнародних економічних відносин,  
вул. Львівська, 75, м. Луцьк,  
43000, Україна,

<sup>1</sup>тел.: +380507578802,  
e-mail: zelinska-olga@ukr.net  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9103-6460>

<sup>2</sup>тел.: +380506788030,  
e-mail: galazyk-n@ukr.net  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7918-4268>

**Анотація.** Актуальність дослідження економічної та дипломатичної комунікації між Україною та США визначається сучасною динамічною світовою політичною ситуацією, сповненою конфліктів та економічної нестабільності. Діалог між двома країнами набуває нових реалій, які ставлять під сумнів традиційні норми та стратегії обміну.

В умовах геополітичних потрясінь, таких як зростаюча російська агресія, українська криза та мінлива ситуація у світі, важливість економіко-дипломатичного співробітництва

набуває стратегічного значення. Якщо Україна зможе ефективно відстоювати свою позицію, захищати власні інтереси та мобілізувати підтримку міжнародної спільноти, то це безпосередньо впливатиме на її безпеку, стабільність та майбутнє.

Повномасштабна військова агресія росії проти України призвела до руйнування та пошкодження цивільної та критичної інфраструктури, що викликало зовнішню та внутрішню міграцію працездатного населення. За таких обставин національна економіка зіткнулася з економічною кризою. Пройшовши період адаптації світова торгівля вибудувала нові логістичні ланцюги, проте глобальна продовольча безпека залишається у нестійкому становищі. Однак війни мають тенденції до закінчення, тому участь в міжнародному співробітництві, в тому числі зі США, має велике значення для відновлення національної економіки.

Проблема повоєнної відбудови країни після війни не є новою практикою у світовій історії. На те, яким чином відбувається співробітництво, зокрема в контексті відбудови, значною мірою впливають особливості окремих держав. Тому застосування конкретних економічних інструментів може мати як позитивний так і негативний ефект. Дослідження даного питання, дасть можливість краще зрозуміти, як міжнародне співробітництво впливає на економічне відновлення та допоможе державі якнайшвидше повернутися на міжнародну торговельну арену.

Українсько-американське співробітництво завжди привертає увагу як науковців, так і практиків. В першу чергу, у зв'язку зі стратегічним характером це співробітництво вимагає більшої відповідальності та змістовності дій обох держав. Також, ефективний дипломатичний та економічний діалог зі США має безпосередній вплив на становлення України як активного члена світової спільноти.

Мета роботи полягає в дослідженні економіко-дипломатичного співробітництва України та Сполучених Штатів Америки, та виокремлення на цій основі перспектив подальшої співпраці в процесі повоєнної відбудови нашої держави в контексті російського вторгнення.

Для досягнення мети наукової роботи застосовано такі загальнонаукові методи дослідження: логічний, порівняння, синтезу та аналізу, узагальнення, класифікація, пояснення, а також статистичний, табличний та графічний методи.

Практичне значення одержаних в процесі дослідження результатів полягає в тому, що його висновки та рекомендації можуть бути використані для подальших наукових досліджень даної тематики та допоможуть проаналізувати аспекти, які безпосередньо впливатимуть на відновлення економіки України в процесі розвитку українсько-американського співробітництва в повоєнних умовах за допомогою моделювання результативності сформованих рішень, що передбачають залучення ресурсного потенціалу України.

**Ключові слова:** російсько-українська війна, стратегічне партнерство, повоєнна відбудова, міжнародна економіка, світовий порядок, геополітика, інвестиції.

*Zelinska O. M.<sup>1</sup>, Galazyuk N. M.<sup>2</sup>*

## **STATE AND PROSPECTS OF UKRAINIAN-US COOPERATION IN THE CONDITIONS OF ARMED AGGRESSION BY RUSSIA AGAINST UKRAINE**

Lutsk National Technical University,  
Ministry of Education and Science of Ukraine  
Department of International Economic Relations,  
Lvivska str., 75, Lutsk,  
43000, Ukraine,

<sup>1</sup>tel.: +380507578802,  
e-mail: zelinska-olga@ukr.net,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9103-6460>

<sup>2</sup>tel.: +380506788030,  
e-mail: galazyk-n@ukr.net,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7918-4268>

**Abstract.** The relevance of the study of economic and diplomatic communication between Ukraine and the USA is determined by the modern dynamic world political situation, full of conflicts and economic instability. The dialogue between the two countries acquires new realities that call into question the traditional norms and strategies of exchange.

In the conditions of geopolitical upheavals, such as growing Russian aggression, the Ukrainian crisis and the changing situation in the world, the importance of economic and diplomatic cooperation acquires strategic importance. If Ukraine can effectively defend its position, protect its own interests and mobilize the support of the international community, this will directly affect its security, stability and future.

Russia's full-scale military aggression against Ukraine led to the destruction and damage of civilian and critical infrastructure, which caused external and internal migration of the working population. Under such circumstances, the national economy faced an economic crisis. After a period of adaptation, world trade has built new logistics chains, but global food security remains in a precarious position. However, wars tend to end, so participation in international cooperation, including with the USA, is of great importance for the recovery of the national economy.

The problem of post-war reconstruction of the country after the war is not a new practice in world history. The manner in which cooperation takes place, in particular in the context of reconstruction, is largely influenced by the peculiarities of individual states. Therefore, the use of specific economic instruments can have both positive and negative effects. The study of this issue will provide an opportunity to better understand how international cooperation affects economic recovery and will help the state to return to the international trade arena as soon as possible.

Ukrainian-American cooperation always attracts the attention of both scientists and practitioners. First of all, due to its strategic nature, this cooperation requires greater responsibility and meaningfulness of the actions of both states. Also, an effective diplomatic and economic dialogue with the USA has a direct impact on the formation of Ukraine as an active member of the world community.

The purpose of the work is to research the economic and diplomatic cooperation between Ukraine and the United States of America, and to identify on this basis the prospects for further cooperation in the process of post-war reconstruction of our state in the context of the Russian invasion.

To achieve the goal of the scientific work, the following general scientific research methods are applied: logical, comparison, synthesis and analysis, generalization, classification, explanation, as well as statistical, tabular and graphic methods.

The practical significance of the results obtained in the research process is that its conclusions and recommendations can be used for further scientific research on this topic and will help to analyze aspects that will directly affect the recovery of the Ukrainian economy in the process of developing Ukrainian-American cooperation in post-war conditions with the help of modeling the effectiveness of the formed decisions involving the resource potential of Ukraine.

**Keywords:** Russian-Ukrainian war, strategic partnership, post-war reconstruction, international economy, world order, geopolitics, investments.

**Introduction.** The modern world is a society consisting of many different nations, peoples and countries. Therefore, their independent development is characterized by a tendency to strengthen international cooperation. The objective necessity of their development is the aggravation of global problems (the threat of possible nuclear conflicts, the fight against economic backwardness in the world, the achievement of effective use of natural resources, the development of information and trade exchange, the destabilization of international relations and world politics, etc.), which faced humanity at a crossroads 20th-21st centuries. These and other problems can only be overcome through cooperation and coordination between states.

Modern society strives to create optimal conditions for comprehensive cooperation between states, which is manifested primarily in the coordinated actions of states to

strengthen trust between their peoples. To achieve this goal, a system of international organizations designed to manage cooperation between states was created.

The relevance of the study of economic and diplomatic communication between Ukraine and the USA is determined by the modern dynamic world political situation, full of conflicts and economic instability. The dialogue between the two countries acquires new realities that call into question the traditional norms and strategies of exchange.

On December 1, 1991, more than 90 percent of the population of Ukraine, led by the future first president Leonid Kravchuk, voted for independence, and Ukraine became one of the new democratic states of Europe. Thus, the collapse of the Soviet Union created uncertainty and the possibility of an unstable world order. Most importantly, Ukraine was one of four former republics that inherited Soviet nuclear weapons and materials, making Ukraine the world's third-largest holder of nuclear weapons. Since Ukraine was trying to make a successful transition to a market economy and democratic transformation, the United States recognized the need to help Ukraine by establishing diplomatic relations between our countries on January 23, 1992. The main task for the US was the need to denuclearize the Ukrainian nation, at a time when it was trying to gain political and economic support, national security and international integrity.

In the conditions of geopolitical upheavals, such as growing Russian aggression, the Ukrainian crisis and the changing situation in the world, the importance of economic and diplomatic cooperation acquires strategic importance. If Ukraine can effectively defend its position, protect its own interests and mobilize the support of the international community, this will directly affect its security, stability and future.

The United States and Ukraine have been actively cooperating and building partnerships for many years. This task can seem difficult due to the significant differences in levels of economic development, geographical distance, political systems, history and culture. The USA is a strategically important partner for our country, which is working towards Euro-Atlantic integration and is interested in cooperation with highly developed countries of the world. The experience and political and economic influence of the USA in the world can help Ukraine achieve the above-mentioned goals.

**Task statement.** Russia's full-scale military aggression against Ukraine led to the destruction and damage of civilian and critical infrastructure, which caused external and internal migration of the working population. Under such circumstances, the national economy faced an economic crisis. After a period of adaptation, world trade has built new logistics chains, but global food security remains in a precarious position. However, wars tend to end, so participation in international cooperation, including with the USA, is of great importance for the recovery of the national economy.

Ukrainian-American cooperation always attracts the attention of both scientists and practitioners. First of all, due to its strategic nature, this cooperation requires greater responsibility and meaningfulness of the actions of both states. Also, an effective diplomatic and economic dialogue with the USA has a direct impact on the formation of Ukraine as an active member of the world community.

Many scientists were engaged in the study of international cooperation, in particular, the following works were devoted to the study of international cooperation: I. Pidgurska, V. Cherkasova, N. Nimchenko, I. Stetsura, D. Morganiuk, M. Panasyuk, O. Ivasechko, P. Lopushanskyi, A. Loishyn ., Yasenko S., Kosaretskyi E., Boyko R., Tikhonenko I. and others.

The problem of post-war reconstruction of the country is not a new practice in world history. The manner in which cooperation takes place, particularly in the context of reconstruction, is largely influenced by the peculiarities of individual states. Therefore, the use of specific economic instruments can have both positive and negative effects. The study of this issue will provide an opportunity to better understand how international cooperation



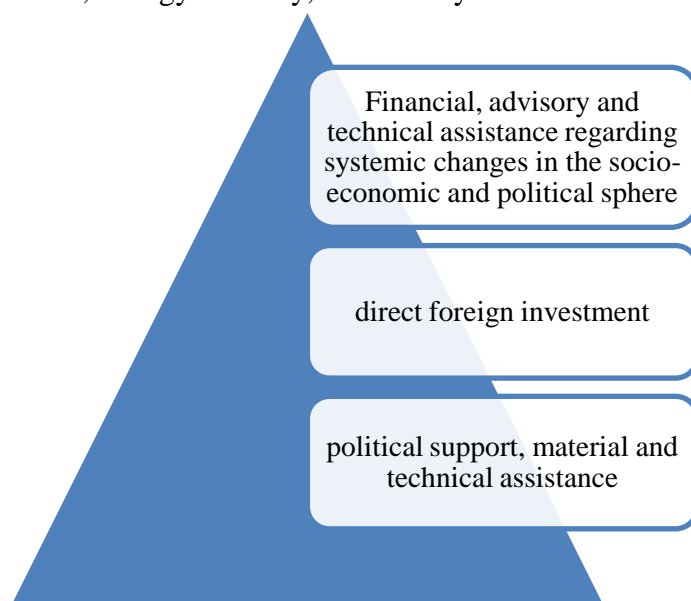
affects economic recovery and will help the state to return to the international trade arena as soon as possible.

**The results.** The essence of the concept of "international cooperation" means such a process of interaction between two or more participants, in which the use of armed aggression is excluded and joint searches for the realization of common interests prevail. Contrary to everyday understanding, cooperation is not the absence of conflict, but rather "rescue" from its extreme, crisis consequences. The illusion of "transparency" of the meaning of this concept probably caused the fact that attempts to define it do not occur often.

Domestic departments of diplomatic activity cover all official connections and relations of the state in the international arena, which are carried out by a special foreign policy department and play a key role in the development of international cooperation. In our country, this is the Ministry of Foreign Affairs, its diplomatic service, that is, the system of work of diplomatic personnel in the central apparatus and abroad to implement the tasks of state diplomacy. Diplomacy implements the general course of the state in international affairs, its foreign policy in order to protect national interests.

Since the declaration of independence, Ukraine has sought to gain a legitimate place in the European community. Poland, Hungary and Canada were among the first countries that quickly welcomed Ukraine's independence. On the other hand, the United States was initially disappointed by the collapse of its rival superpower (the Soviet Union). Thus, after the collapse of the USSR, American politicians looked primarily at the Russian Federation as the center of their foreign relations, while Ukraine acquired a secondary status. This behavior was due to a number of reasons. First of all, we are talking about socio-political uncertainty in Ukraine, long-term confrontation "at the top", as a result of which uncertainty is generated in Ukrainian prospects. Secondly, not entirely consistent and effective steps to build a democratic legal state, ineffectiveness of democratic forces.

Today, the United States of America attaches great importance to the successful development of Ukraine as a modern democratic country with a developed market economy. US policy is focused on ensuring the formation and strengthening of Ukraine as a democratic, prosperous and safe state, more integrated into European and Euro-Atlantic structures. The "Charter of Strategic Partnership between Ukraine and the USA" emphasizes the importance of bilateral relations and means expanding cooperation in the areas of national defense, security, economy and trade, energy security, democracy and cultural exchanges (Fig. 1).



*Fig. 1. Directions of Ukraine's international cooperation with the USA*

The USA granted Ukraine the status of a country with a market economy and canceled the Jackson-Venick amendment. The amendment, which was introduced in 1974, applied to countries with non-market economies and linked their trading status to an open immigration policy, especially for individuals and groups of the Jewish faith.

A special event in Ukrainian-American relations was the agreements reached in the Ukraine-USA Charter on Strategic Partnership, signed on December 20, 2008 [1]. The document stated that the importance of relations as friends and strategic partners is paramount, and cooperation is based on common values and interests. Democracy and economic freedom are encouraged, as well as security and territorial integrity, the rule of law, innovation and technological progress.

Characterizing the current foreign trade relations between Ukraine and the United States of America, it should be noted that "they represent an important component of the foreign economic activity of the two countries. In terms of the total volume of interstate operations in the system of their foreign economic relations, trade occupies a leading place, including not only traditional export-import operations, but also transactions for after-sales service of delivered goods and operations in the field of international production specialization and production cooperation" [2].

The USA is one of the most important participants in international economic relations, a global actor in the field of international production and consumption, a leader in the level of development of industry, agriculture, science and technology. The United States of America is the world's largest importer, ranks second in the volume of exports of goods and services, and is the leader in the volume of foreign direct investment. The US economy is one of the most developed and diversified national economies in the world in the 21st century.

Despite the fact that the share of the United States in the structure of international trade of Ukraine is relatively small, the effect of the United States is important. The economic processes taking place in the USA have a tangible impact not only on Ukraine, but also on many other national economies, which confirms the dominant position of the US economy in the world and the importance of the multiplier effects of world trade.

A significant reduction in bilateral trade and economic cooperation was caused by Russia's military invasion of Ukraine, the aggressor's annexation of part or all of our territory, and the destruction of at least some infrastructure facilities and production facilities. The actions of the Russian fleet in the Black and Azov seas restrained Ukrainian exports, which also led to a reduction in the volume of domestic products.

The USA is the fifth largest partner of Ukraine in the import of goods and services. The share of the United States of America accounts for 4.4% (683 million USD) of total imports of Ukraine (Fig. 2). During the last five years, the balance of foreign trade in goods between Ukraine and the USA remained negative. From 2019 to 2023, there is a tendency to increase the volume of imports of goods from the USA, and in 2021 it reached more than 3.3 million dollars. USA.

In the geographical structure of foreign trade in goods, more than 62% of Ukraine's exports and almost 52% of its imports are accounted for by EU member states, the share of which eventually increased to 56%. In particular, this is due to the fact that, in the conditions of war, Ukraine uses the free trade regime provided for by the deep and comprehensive free trade zone, as much as possible, and also successfully uses such a tool to support the domestic economy as the cancellation of EU trade restrictions on Ukrainian exports. However, the United States of America should be considered as a potential sales market and business partner for the Ukrainian economy.

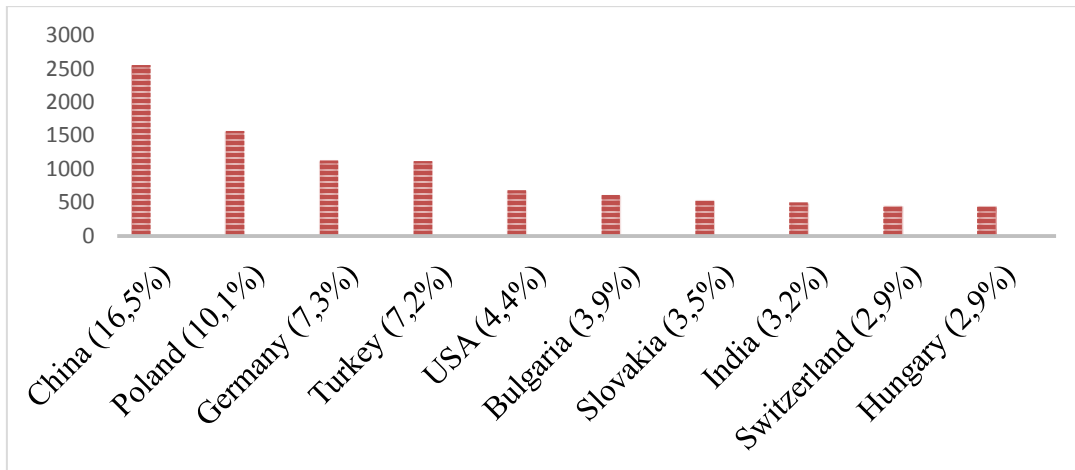


Fig.2. Geographical structure of imports of Ukraine in 2022-2023 (million USD)  
Source: compiled from [3]

In conditions when the world political and economic situation is becoming more and more unstable, and new challenges related to various aspects of global security are becoming more and more urgent, the analysis of military-political communication becomes an urgent task for understanding and forecasting the development of events in international relations. In particular, the experience of Ukraine's communication with such key states as the EU and the USA provides an opportunity to define strategies and directions that will characterize the future interaction between the states.

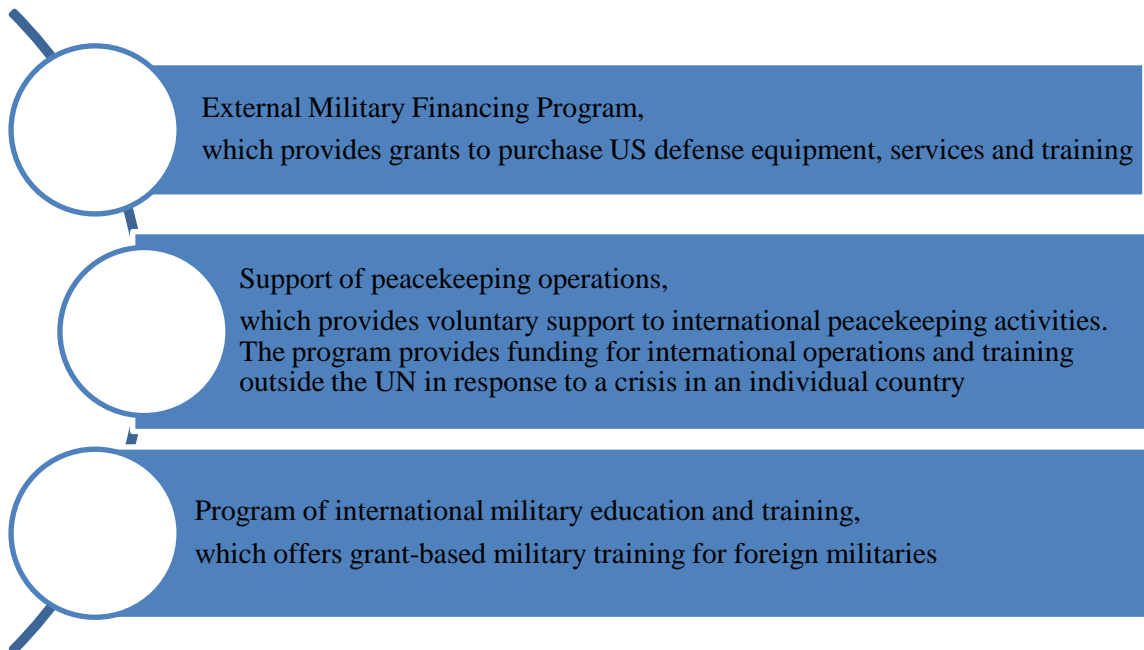


Fig. 3. US military aid programs

Source: compiled from [4]

The United States has been the primary provider of security assistance to Ukraine both before and after Russia resumed its invasion of Ukraine on February 24, 2022. From 2014 to mid-August 2022, the United States provided 15.5 billion dollars. security assistance This was done to support the territorial integrity and security of Ukraine's borders and to improve its interoperability with NATO. Since the start of the war in February 2022, the Biden

administration has provided about \$21 billion. security assistance in order to provide Ukraine with equipment necessary for defense.

Today, US military aid to Ukraine amounts to billions of dollars and transports highly qualified equipment, including non-lethal equipment. Currently, our state receives modern weapons, starting with HIMARS and ending with ammunition and missiles. Thus, after the start of the war, NATO forces are trying to help Ukraine with weapons and training for our military. However, given the military power of Russia, the process of modernization of the Armed Forces and transformation should not stop until the end of the war and the restoration of territorial integrity.

Based on the fact that the USA will continue to promise to support the struggle for democratic values, Ukraine should also take advantage of this, as it will give us the opportunity to preserve our state sovereignty and have reliable protection from the aggressive policy of Russia, which today poses the main threat to us[5].

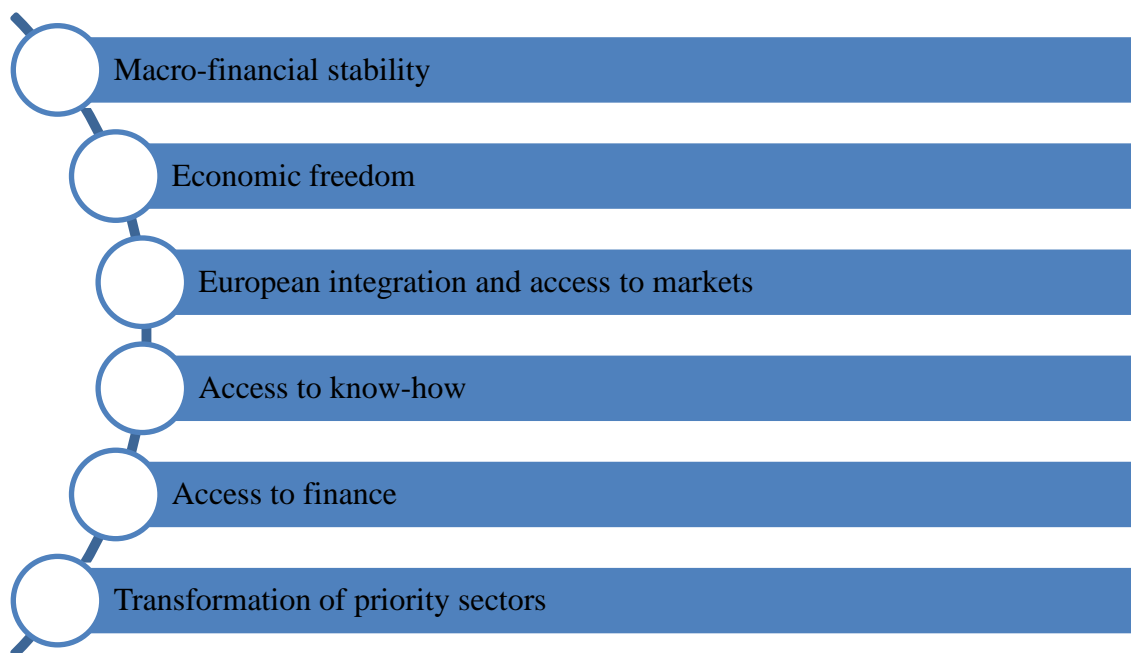
It is obvious that "political competition, a free economy, and an efficient judicial system are the strengths of American public policy, which allow the country to avoid stagnation in the lives of its citizens, develop the economy, and attract and develop talent from around the world[6]. If Ukraine builds its policy on similar political foundations and principles, the chances of success will be great.

It should be noted that the main framework document that will set the direction of the post-war recovery process of Ukraine is the Recovery and Development Plan of Ukraine. Thus, in July 2022, the final declaration of the Conference on the Restoration of Ukraine was adopted in Lugano. "In addition, all highly respected participants of the Conference supported the creation of a coordination platform between the Government of Ukraine and all bilateral and multilateral partners, organizations and international financial organizations for the preparation and implementation of the plan. This declaration contains key principles that determine the criteria and methods of recovery:

- partnership. Ukraine will lead the recovery process and implement it together with international partners, including the USA;
- focus on reforms;
- transparency, accountability, rule of law;
- democratic participation;
- involvement of many stakeholders;
- gender equality and inclusion;
- sustainable development" [7].

The recovery plan of Ukraine lays the foundations for the future reconstruction of the national economy and is designed to create mechanisms for self-sustaining economic development. However, a comprehensive analysis of this document indicates the presence of certain contradictions and false orientations, which should be eliminated when finalizing the Plan.

The economic recovery plan of Ukraine consists of six priority directions (Fig. 4), which largely correspond to the country's basic needs both in the war and post-war periods.



*Fig. 4.* Priority areas of post-war reconstruction of Ukraine

Source: compiled by the author according to [8]

After implementing effective economic measures during the war, Ukraine urgently needs innovative solutions for both the recovery and modernization of the national economy. Ukraine's desire for freedom and independence, combined with unprecedented global support from partners, provides a unique opportunity to become a world leader in the field of innovation and sustainable economic growth.

**Conclusions.** In modern conditions, international cooperation is a resource base for the restoration of infrastructure, institutions, and the economy in order to overcome the consequences of war. The scale and consequences of the war endanger the results of socio-economic development of Ukraine, destabilize production, disrupt trade channels (including exports), reduce investments and lead to an outflow of intelligence. As a result, GDP, state budget revenues and the number of taxpayers decrease, unemployment and the price index increase. The combined effect of these factors leads to a socio-economic crisis.

In the first years of independence, relations between Ukraine and the USA focused mainly on political and humanitarian aid. An important milestone in these relations was the accession of Ukraine to the programs of the IMF (International Monetary Fund) and other international financial institutions, often with the assistance of the United States. It is obvious that out of 194 countries of the world (192 UN members) (excluding Russia), 52 countries support Ukraine, including 10 of them providing military, humanitarian and financial aid. This shows that the entire civilized world is aware of Russia's threat to fundamental democratic values, human rights and freedoms, world security and the global economy.

Military and political events in and around Ukraine had a significant impact on economic relations with the United States. US assistance in security, anti-corruption and reform support have become an important aspect of bilateral relations.

Today, the United States of America attaches great importance to the successful development of Ukraine as a modern democratic country with a developed market economy. US policy is focused on ensuring the formation and strengthening of Ukraine as a democratic, prosperous and safe state, more integrated into European and Euro-Atlantic structures. The "Charter of Strategic Partnership between Ukraine and the USA" emphasizes the importance

of bilateral relations and means expanding cooperation in the areas of national defense, security, economy and trade, energy security, democracy and cultural exchanges.

In conditions when the world political and economic situation is becoming more and more unstable, and new challenges related to various aspects of global security are becoming more and more urgent, the analysis of military-political communication becomes an urgent task for understanding and forecasting the development of events in international relations. In particular, the experience of Ukraine's communication with such key states as the EU and the USA provides an opportunity to define strategies and directions that will characterize the future interaction between the states.

1. Хартія стратегічного партнерства Україна – США. URL: <https://mfa.gov.ua/news/hartiya-strategichnogo-partnerstva-ukrayina-ssha> (дата звернення: 14.03.2024)
2. Німченко Н.С. Аналітична оцінка сучасного стану зовнішньоторговельного співробітництва України і США. Формування ринкової економіки. 2014. №32. С.275-290 (дата звернення: 18.02.2024р.)
3. Підсумки зовнішньої торгівлі товарами України в I кварталі 2023 р. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-05/pidsumky-zovnishnyoi-torgivli-tovaramy-ukraine-v-i-kvartali-2023.pdf> (дата звернення: 14.03.2024)
4. Military aid defined. URL: <https://new.debateus.org/military-aid-defined/>(дата звернення: 14.03.2024)
5. Лойшин А., Ясенко С., Косарецький Є., Бойко Р. Сутність ключових понять у сфері міжнародної допомоги, наданої для зміцнення обороноздатності України. *Міжнародне співробітництво у воєнній сфері*. 2023. № 3 (76). С. 46–57.
6. Тихоненко І. В. Україна у зовнішньополітичній стратегії США за адміністрації Дж. Байдена: концептуальний вимір. Політичні проблеми міжнародних систем та глобального розвитку. 2023. № 1. С. 74–81
7. У Лугано ухвалили підсумкову декларацію Конференції з відновлення України. URL: [https://lb.ua/economics/2022/07/05/522205\\_lugano\\_uhvalili\\_pidsumkovu.html](https://lb.ua/economics/2022/07/05/522205_lugano_uhvalili_pidsumkovu.html) (дата звернення: 14.03.2024)
8. Стратегічний брифінг «Економічне відновлення», Лугано (Швейцарія), липень 2022 р. URL: <https://cutt.ly/WwfaGapD> (дата звернення: 18.02.2024)

#### References

1. "Charter on Strategic Partnership between Ukraine and the United States." MFA, [mfa.gov.ua/news/hartiya-strategichnogo-partnerstva-ukrayina-ssha](https://mfa.gov.ua/news/hartiya-strategichnogo-partnerstva-ukrayina-ssha). Accessed 14 Mar. 2024
2. Nimchenko, N.S. "Analytical assessment of the current state of foreign trade cooperation between Ukraine and the United States." *Formuvannia rynkovoї ekonomiky*, no.32, 2014, pp..275-290. Accessed 18 Feb. 2024
3. "Results of Ukraine's foreign trade in goods in the first quarter of 2023." URL: [NISS, niss.gov.ua/sites/default/files/2023-05/pidsumky-zovnishnyoi-torgivli-tovaramy-ukraine-v-i-kvartali-2023.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-05/pidsumky-zovnishnyoi-torgivli-tovaramy-ukraine-v-i-kvartali-2023.pdf). Accessed 14 Mar.2024
4. "Military aid defined." Debateus, [new.debateus.org/military-aid-defined/](https://new.debateus.org/military-aid-defined/) Accessed 14 Mar. 2024
5. Loishyn, A., Yasenko, S., Kosaretskyi, Ye., and R.Boiko. "The essence of key concepts in the field of international assistance provided to strengthen Ukraine's defence capability." *Mizhnarodne spivrobotnytstvo u voïennii sferino*, no.3 (76), 2023, pp. 46–57.
6. Tykhonenko, I. V. "Ukraine in the US Foreign Policy Strategy under the Biden Administration: Conceptual Dimension." *Politychni problemy mizhnarodnykh system ta hlobalnoho rozvytku*, no. 1, 2023, pp. 74–81.
7. "U Luhano ukhvalyly pidsumkovu deklaratsiiu Konferentsii z vidnovlennia Ukrainy." Lb, [lb.ua/economics/2022/07/05/522205\\_lugano\\_uhvalili\\_pidsumkovu.html](https://lb.ua/economics/2022/07/05/522205_lugano_uhvalili_pidsumkovu.html). Accessed 14 Mar. 2024
8. Strategic Briefing "Economic Recovery", Lugano (Switzerland), July 2022, [cutt.ly/WwfaGapD](https://cutt.ly/WwfaGapD). Accessed 18 Feb. 2024

## МОДЕРНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ КРАЇН НАТО В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ВИКЛИКІВ

Державний торговельно-економічний  
університет, кафедра світової економіки,  
вул. Кіото, 19, Київ,  
02156, Україна,  
тел.: 044 513 33 48,

<sup>1</sup>e-mail: [l.kudyrko@knute.edu.ua](mailto:l.kudyrko@knute.edu.ua),  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9089-7223>

<sup>2</sup>e-mail: [b.andriyets\\_fmtp\\_1m\\_23\\_m\\_d@knute.edu.ua](mailto:b.andriyets_fmtp_1m_23_m_d@knute.edu.ua),  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4065-190X>

**Анотація.** Дана стаття присвячена визначенню пріоритетів та механізмів модернізації стратегій оборонно-промислового комплексу країн НАТО, урахуваючи нові геополітичні виклики. Російська агресія проти України продемонструвала нові загрози євроатлантичній безпеці, що зумовило потребу для держав Північно-Атлантичного Альянсу в пошуку механізмів підсилення їх спроможності відповідати цим викликам.

Метою даної статті є розкриття пріоритетів та механізмів модернізації стратегій ОПК країн НАТО в умовах сучасних геополітичних викликів.

Для дослідження даної проблематики було використано комплекс *методів*, а саме: аналіз і синтез, емпірико-статистичний аналіз; компаративний аналіз; систематизації. На основі даних міжнародних організацій ідентифіковано вектори розвитку та модернізації оборонної промисловості країн НАТО, урахуваючи особливості війни між росією та Україною.

Результатами дослідження є розкриття змісту та особливостей виконання нової стратегії «Build Allied», яка спрямована на зміцнення та забезпечення більш потужної промислової бази Північно-Атлантичного Альянсу. Визначено, що інструментом для реалізації цього амбітного завдання є механізм розвитку та поглиблення міжнародних стратегічних партнерств. Промислова та науково-технічна колаборація партнерів у сфері виробництва сучасної зброї створить передумови для формування гнучких та ефективних виробничо-збутових систем, адаптивних як до сучасних, так і майбутніх глобальних викликів. Визначено, що особливим напрямком перспективної співпраці можуть стати квантові технології. Вони здатні зробити унікальний внесок у розвиток галузей обчислень та зв'язку. Ці нові технологічні та управлінські можливості визначаються тим, що в сучасних умовах за межами Альянсу близькі аналоги відсутні, що може стати значущою стратегічною перевагою.

Теоретична значимість дослідження полягає в розширенні знань про сучасний стан ОПК країн НАТО, висвітлюючи його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, з якими він стикається в контексті війни в Україні. Систематизація та розкриття існуючих та пропонуєних механізмів модернізації стратегій ОПК може слугувати основою для подальшого аналізу впливу зовнішніх факторів на модернізаційні процеси в стратегічних секторах економіки держав Альянсу. Практична цінність зумовлена пошуком нових регуляторних механізмів посилення позицій НАТО на міжнародній арені в умовах загострення геополітичного суперництва у розрізі війни України та рф.

Перспективи подальших досліджень можна вбачати у визначенні ефективних стратегій для розвитку вітчизняного оборонно-промислового комплексу, механізмів інтеграції вітчизняних підприємств в міжнародні виробничо-збутові мережі продукції військового призначення за участі держав – членів НАТО, що є одним з ключових факторів перемоги України у війні з рф.

**Ключові слова:** оборонно-промисловий комплекс (ОПК), НАТО, Україна, росія, війна, модернізація, стратегія, пріоритети, механізми.

*Kudyrko L. P.<sup>1</sup>, Andriiets B. V.<sup>2</sup>*

**PRIORITIES AND MECHANISMS OF MODERNIZING STRATEGIES OF THE  
MILITARY INDUSTRIAL COMPLEX OF NATO COUNTRIES IN VIEW OF  
UKRAINE'S WAR WITH RUSSIA**

State University of Trade and Economics,  
Department of International Economics,  
Kyoto str., 19, Kyiv,  
02156, Ukraine,  
tel.: 044 531 48 72,

<sup>1</sup>e-mail: l.kudyrko@knute.edu.ua,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9089-7223>

<sup>2</sup>e-mail: b.andriiets\_fmtp\_1m\_23\_m\_d@knute.edu.ua,  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4065-190X>

**Abstract.** This article is devoted to determining the priorities and mechanisms of modernization of the military-industrial complex strategies of NATO countries, taking into account new geopolitical challenges. Russian aggression against Ukraine demonstrated new threats to Euro-Atlantic security, which led to the need for the states of the North Atlantic Alliance to find mechanisms to strengthen their ability to respond to these challenges.

The purpose of this article is to reveal the priorities and mechanisms for the modernization of the MIC strategies of NATO countries in the conditions of modern geopolitical challenges.

A complex of methods was used to study this issue, namely: analysis and synthesis, empirical and statistical analysis; comparative analysis; systematization. On the basis of the data of international organizations, the vectors of development and modernization of the military-industrial complex of NATO countries have been identified, taking into account the peculiarities of the war between Russia and Ukraine.

The results of the study reveal the content and specifics of the implementation of the new «Build Allied» strategy, which is aimed at strengthening and ensuring a more powerful industrial base of the North Atlantic Alliance. It was determined that the mechanism for the development and deepening of international strategic partnerships is a tool for the implementation of this ambitious task. Industrial and technological collaboration of partners in the field of modern weapons production will create prerequisites for the formation of flexible and efficient production and sales systems, adaptable to both current and future global challenges. It was determined that quantum technologies can become a special direction of prospective cooperation. They are able to make a unique contribution to the development of the fields of computing and communication. These new technological and management capabilities are determined by the fact that in modern conditions there are no close analogues outside the Alliance, which can become a significant strategic advantage.

The theoretical significance of the study lies in the expansion of knowledge about the current state of the military-industrial complex of NATO countries, highlighting its strengths and weaknesses, opportunities and threats that it faces in the context of the war in Ukraine. The systematization and disclosure of existing and proposed mechanisms for the modernization of MIC strategies can serve as a basis for further analysis of the influence of external factors on the modernization processes in the strategic sectors of the economy of the Alliance states. The practical value is determined by the search for new regulatory mechanisms to strengthen NATO's position in the international arena considering to the aggravation of geopolitical rivalry in the context of the war between Ukraine and the Russian Federation.

Prospects for further research can be seen in the determination of effective strategies for the development of the domestic military-industrial complex, mechanisms for the integration of domestic



enterprises into international production and distribution networks of military products with the participation of NATO member states, which is one of the key factors in Ukraine's victory in the war with the Russian Federation.

**Key words:** military-industrial complex, NATO, Ukraine, Russia, war, modernization, strategy, priorities, mechanisms.

**Вступ.** Війна України та рф слугує потужним каталізатором для переосмислення реалій не лише для вітчизняної військової доктрини. Вона викликає необхідність реформування і оборонно-промислового комплексу НАТО. Нові виклики, в епіцентрі яких знаходиться наша держава та її стратегічні партнери, формують запит на необхідність нового підходу до формування та розширення військово-промислової бази. При цьому необхідність посилення виробничо-військової потуги Альянсу, як показують два роки військової агресії рф щодо України, має виходити за вузькі рамки суто оборонної проблематики та вимагає розгляду ширшої стратегічної картини в контексті утримання лідерства в глобальній перспективі [18].

НАТО як стратегічний партнер сучасної України здійснює потужну підтримку як технічного, навчального, управлінського тощо характеру. Українські збройні сили не змогли б пережити навіть початковий період бойових дій без широкої підтримки з боку інших країн, оскільки більша частина конфлікту була сформована зброєю та технологіями, набагато досконалішими, ніж ті, якими володіла Україна на початку конфлікту. Натомість українські сили були здатні воювати, спираючись на промислову базу альянсу НАТО, який проявив готовність передавати передову зброю та здатність швидко розгортати нові системи озброєнь [4]

Проблема нестачі озброєння навіть у такого потужного військово-потужного союзу як НАТО з огляду його використання у середньострокових термінах вимагає збільшення виробництва оборонних комплексів. Нинішнє середовище для міжнародного промислового співробітництва у цій сфері надзвичайно сприятливе. Додатково є значна кількість підтримуючих механізмів між НАТО та його стратегічними партнерами як: партнерство між Австралією, Великобританією та Сполученими Штатами (AUKUS), Національна технологічна промислова база (NTIB), програма експортоздатності оборони (DEF) та інші. Попри здавалось би позитивний тренд щодо укріплення співпраці у військово-промисловій сфері, НАТО стикається із чисельними перешкодами, які потрібно подолати задля ефективного функціонування ОПК та його розвитку, відповідаючи новим глобальним викликам. Експортні обмеження, технологічна безпека та питання захисту промислової та інтелектуальної власності, різні аспекти системи закупівель товарів оборони можуть становити серйозні виклики для співпраці.

Проблеми стратегічних підходів до модернізації та подальшого потенційного розвитку оборонно-промислового комплексу країн НАТО знаходяться в епіцентрі уваги провідних науковців, експертів аналітичних центрів, політиків. Так, питання еволюції НАТО та його готовності до майбутніх викликів розглядаються в аналітичному звіті експертів Центру аналізу європейської політики (СЕРА). Вони акцентують увагу на реалізацію інноваційного проекту з модернізації системи управління НАТО на прикладі створення Об'єднаного командування з трансформації. Командуванню, якому доручено керувати модернізацією і розвитком Північноатлантичного союзу, належить вирішальна роль у формуванні стратегічної політики і концептуальних рамок НАТО [14]

Питання внутрішніх та зовнішніх викликів розвитку НАТО піднімається в публікації Дж. Блессінга, К. К'. Елгіна та Н. М. Юерс-Пітерса[3]. Дослідники зауважують, що НАТО стикається з одночасною небезпекою як на сході, так і півдні. І

це зовнішні фактори ризику. Разом з тим існує низка викликів безпеці, які не обмежуються географічними рамками і стосуються внутрішніх суперечностей стратегічної взаємодії країн-членів, що впливає на стан об'єднаного ОПК та можливість його модернізації. Зокрема, це стосується асиметричного розподілу фінансового навантаження для різних його учасників та ухилення деяких із них від всебічного виконання взаємних зобов'язань. Ця внутрішня напруженість може мати такі ж наслідки для згуртованості і ефективності НАТО, як і зовнішні загрози.

Ця ж проблема піднімається і в низці інших публікацій, зокрема [2], де розкривається її регіональний аспект. Автор аналізує зміст та контекст трансатлантичних дебатів між США та іншими країнами НАТО щодо оборонних витрат. На прикладі аналізу поведінки чорноморських держав НАТО щодо розподілу тягаря фінансування - Болгарії, Румунії та Туреччини, було виявлено, що національний і особливо регіональний політичний фактор більшою мірою визначає вибір стратегії поведінки, ніж геостратегія у цілому.

Своє бачення стосовно того, якою саме має бути архітектура трансатлантичної безпеки, закріплена НАТО, пропонують Дж. Беккер, М. Дуда та Д. Люте [1]. За їх переконанням, задля того, щоб впоратися з конкуренцією з боку КНР та РФ, необхідне формування ширшої глобальної безпекової мережі, водночас твердо дотримуючись демократичних цінностей, які лежать в основі НАТО. Особливу увагу на нинішньому етапі вони пропонують приділити питанням кібербезпеки, мілітаризації космосу і новим технологіям.

Секторальні аспекти підсилення спроможності ОПК НАТО протистояти кібервикликам аналізуються в праці З. Стенлі-Локман та Е. Хантер Крісті [15]. Авторами оцінювався успішний досвід окремих держав НАТО з реалізації проекту з безпеки ланцюгів постачання і мереж 5G. А також розглядається потенційний сценарій реалізації логістичної стратегії НАТО до 2030 року в оцінці частини мобільності військ і використання технології 5G щодо морських портів і автомобільних перевезень. "Розумні" морські порти і цифрові транспортні коридори були обрані як найбільш вірогідні середовища застосування 5G. Розкриття двох сценаріїв застосування штучного інтелекту для оптимізації логістики НАТО також передбачало, за переконанням науковців, необхідність ідентифікації безпекових ризиків і заходів з їхнього зменшення.

Серед вітчизняних учених проблематика модернізації оборонно-промислової спроможності Північно-Атлантичного альянсу та потенціал співпраці України з державами НАТО розкривається в напрацюваннях Т. Брежневої [19], А. Місюри та В. Паливоди [20], що є експертами Національного інституту стратегічних досліджень, О. Хмари [21] та інш. Ураховуючи перманентний характер нових викликів, з якими стикаються держави НАТО, особливо в контексті військової агресії РФ щодо України, свого розкриття потребують новітні пріоритети модернізації ОПК цього військово-політичного союзу. Це важливо і з огляду нинішньої підтримки нашої держави, і можливо не менш значимо, з огляду оцінки його довгострокової спроможності щодо стримування агресора.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є розкриття пріоритетів та механізмів модернізації стратегій ОПК країн НАТО в умовах сучасних геополітичних викликів. Для дослідження даної проблематики було використано комплекс *методів*, а саме: аналізу та синтезу, статистичний аналіз; підходи компаративного аналізу; систематизації. На основі даних інформаційних джерел міжнародних організацій ідентифіковано вектори розвитку та модернізації оборонної промисловості країн НАТО, враховуючи особливості війни між Росією та Україною.

**Результати.** Перш ніж провести оцінку пріоритетних напрямів модернізації, важливо визначити кількісні аспекти питання фінансування на сектор оборони в держава НАТО. Зауважимо, що статистика підтверджує динамізм витрат урядів на оборону (Рисунок 1). Примітно, що вони зростають у великому обсязі як в Європі, так і у Сполучених Штатах. Причина вірогідно криється у побоюваннях щодо погіршення проблем безпеки вже у короткостроковому періоді. А сформованих потреб модернізації військового обладнання та чіткого зобов'язання інвестувати у оборонні можливості, яке було зроблено на саміті НАТО у Уельсі 2014 року, вірогідно вже буде недостатньо, що і підштовхує Альянс до нових більш рішучих кроків та заходів.

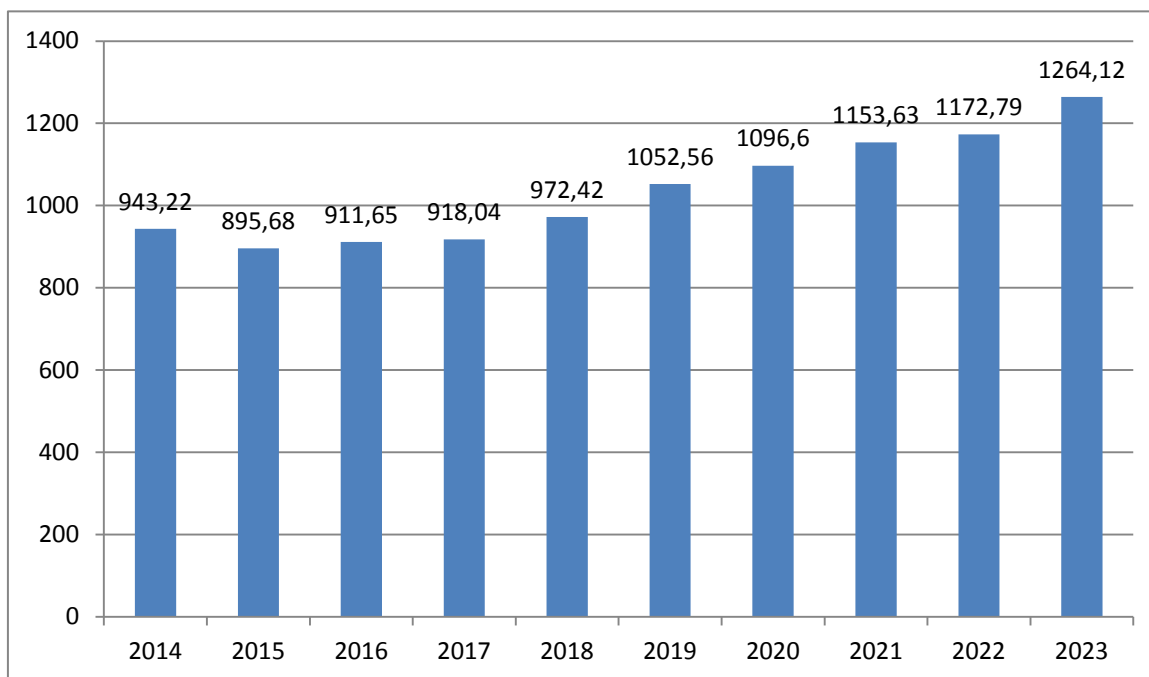


Рис. 1. Сукупні витрати країн НАТО на оборону у 2014-2023 рр. млрд дол США  
Fig. 1. Combined defense expenditure of NATO countries in 2014-2023, billion USD

Джерело: сформовано авторами на основі[16]

Механізм спільного фінансування в НАТО постійно еволюціонує, аби відповідати мінливим політико-військовим цілям та потребам Альянсу. На Саміті в Брюсселі 2021 року лідери країн НАТО погодилися наростити ресурси Альянсу, включаючи, за необхідності, збільшення спільного фінансування. На Саміті в Мадриді 2022 року лідери НАТО затвердили чітку фінансову траєкторію для трьох бюджетів НАТО, починаючи з 2023 року. Це рішення синхронізує зростання національних оборонних витрат та спільного фінансування НАТО з викликами, що постають в умовах дедалі більш нестабільного світового порядку. Інвестиції в колективну оборону та ключові сили та засоби набувають особливого значення в контексті цих викликів. За домовленістю про розподіл витрат на цивільний та військовий бюджети і Програми інвестицій НАТО в безпеку на період з 4 квітня 2023 року до 31 грудня 2024 року найбільшу частку мають: США та Німеччина – по 16,2%; Великобританія - 11,2%; Франція - 10,4%; Італія - 8,7%[11]. Такий розподіл витрат обумовлений певними факторами, зокрема обсягом ВВП, за якого більше ресурсів може бути спрямовано на оборонну сферу; рівнем економічного розвитку країни; політичними аспектами тощо.

Важливим елементом новітньої стратегії модернізації НАТО варто вважати проєкт «Build Allied» («Створюємо альянси»). Він орієнтований на нарощування

промислового потенціалу альянсу через механізми міжнародних промислових партнерств задля розробки систем, необхідних для поточних та майбутніх надзвичайних ситуацій. Це дозволить підсилити ОПК як на передвиробничих ланках розробок та інновацій, так і на етапах виробництва та подальшого збуту. Також це допоможе збільшити темпи виробництва зброї та дотичного обладнання та зменшити перешкоди ланцюга постачань, що викликали проблеми з поповнення запасів під час періодів високого операційного попиту.

Основними складовими комплексного проекту «Build Allied» є:

- дочірні підприємства: створення або розширення присутності іноземних компаній з головним офісом за кордоном досягається через прямі інвестиції, участь в державних закупівлях по проектах міністерств оборони або через корпоративні злиття та поглинання;
- спільні науково-технічні програми та розробки: передбачає, що системи чи підсистеми для військових потреб НАТО, розробляються в двох чи більше країнах як спільний проект. При цьому має місце чіткого розподілу обов'язків між прикладними дослідженнями, проектуванням, інженерією, виробництвом, тестуванням та оцінкою;
- спільне виробництво: визначає виробництво засобів оборонної системи в двох чи більше країнах. Це включає передачу технології виробництва та складних чи чутливих підсистем від країни походження до країн, що виробляють систему;
- ліцензійне виробництво. Виконання визначеної стратегії здобуття для кваліфікації двох виробників для частини або системи у цілому[7].

Серед найбільш важливих складових проекту «Створюємо альянси», що стосуються саме країн-членів НАТО, можна віднести «Повітряно-наземний контроль НАТО», «Sea Sparrow консорціум», «Багатонаціональний флот багатофункціональних танкерів і транспортних літаків».

Запити на модернізацію чітко повзані із оцінкою реальних потреб та викликів, з якими нині стикається НАТО. Так, на одному з засідань очільниками альянсу було визначена потреба в інтегрованій здатності до наземного спостереження для необмеженого доступу до його даних практично в реальному часі. 15 країн-учасниць - Болгарія, Чехія, Данія, Естонія, Німеччина, Італія, Латвія, Литва, Люксембург, Норвегія, Польща, Румунія, Словаччина, Словенія та США оперативно погодилися долучитися до реалізації цього завдання.[10] У 2007 році було досягнуто згоди щодо повітряної складової - на основі безпілотного літального апарату Global Hawk Block 40 та виробничого елемента проекту - розробка та виробництво на основі європейської і канадської промисловості. У 2009 році було укладено Меморандум про розуміння щодо AGS НАТО, підписано Угоду, встановлено Агентство управління Системою інтегрованого наземного розвідування оборони НАТО (NAGSMA) для управління закупівлею та забезпеченням функціонування AGS. NAGSMA відіграла важливу роль у впровадженні програми AGS та забезпеченні її оптимальної ефективності, підтримуючи при цьому хороші робочі відносини з усіма ключовими учасниками. У випадку AGS консенсус призвів до того, що НАТО було призначено агентством підтримки та закупівлі в якості менеджера життєвого циклу, з відповідальністю за забезпечення стійкості, модернізації системи та впровадження в її експлуатацію відповідно до вимог безпеки для польоту. Цей підхід до життєвого циклу є найкращою практикою в системі оборонної закупівлі та допоміг зробити велику складну багатонаціональну програму, таку як AGS, ефективною.[5]

Цікавим видається досвід реалізації Проекту системи протиповітряної оборони морської ракети NATO Sea Sparrow. Він був запущений понад 50 років тому як міжнародний проект розробки технологій чотирьох країн для забезпечення

можливостей оборони від протикорабельних ракет. З часом він трансформувався у «найбільшу і найтривалішу спільну ініціативу розумного захисту в історії НАТО» із участю 12 країн: Австралія, Бельгія, Канада, Данія, Німеччина, Греція, Нідерланди, Норвегія, Португалія, Іспанія, Туреччина та США. Всі вони були долучені до поступової модернізації ракети RIM-7 Sea Sparrow до сучасної RIM-162 Evolved Sea Sparrow Missile. Загальна загроза ракет тривала десятиліттями і буде тривати в області прогнозованого майбутнього, що призвело до довгострокового успіху та найбільшої та найдовшої у НАТО ініціативи зі спільного розумного оборонного взаємодії.[12] Хоча технології з часом змінювалися, проєкт Sea Sparrow продемонстрував, що колективний підхід працює. Угоди про розробку Sea Sparrow також призвели до угод про виробництво, які тепер охоплюють десятиліття. Угоди про розподіл робіт можуть бути каталізаторами успіху. Хоча США, як правило, прагне до закупівлі за найкращою вартістю без гарантій конкретного розподілу робіт, іноді підхід з розподілу робіт потрібен для стимулювання міжнародної участі, що в кінці кінців забезпечить найбільш загальну вигоду [6]

Ще одним пріоритетним напрямом модернізації ОПК НАТО є проєкт розвитку Флоту мультинаціональних багатоцільових танкерно-транспортних літаків (MRTT) НАТО, що забезпечує Бельгії, Чехії, Німеччині, Люксембургу, Нідерландам і Норвегії стратегічні транспортні, повітряно-повітряне підйомне пальне і медичну евакуацію. У цьому партнерстві шість учасників беручих країн користуються економією масштабу, об'єднуючи літаки MRTT та розподіляючи витрати. [8]. У 2012 році Європейське агентство з оборони розпочало проєкт, а через чотири роки розпочалася фаза закупівель із підписанням контракту на закупівлю двох літаків A330 та перші два роки підтримки з компанією Airbus. Наразі розмір флоту становить сім літаків, з двома очікуваними у 2024 році та десятим – у 2026 році. Дві важливі угоди заклали основу успіху програми. Меморандум про розуміння програми фіксує обіцянку учасників проєкту об'єднати літаки та розподілити витрати. Угода про партнерство з обслуговування флоту MRTT фіксує зобов'язання Агентства підтримки та закупівлі НАТО придбати та володіти від імені НАТО літаки та пов'язане обладнання для підтримки в експлуатації, керування подальшою підтримкою, управління фінансами та управління угодами щодо підтримки від національних господарів. Результативність реалізації проєкту флоту MRTT демонструє відмінний приклад співпраці для отримання економії масштабу, об'єднуючи літаки та розподіляючи витрати для закупівлі наявних літаків, замість розробки спеціальних спільних програм, як у випадку НАТО AGS. Початкові можливості було надано за чотири роки, на відміну від 27 років для AGS, і підтримка флоту з боку НАТО забезпечила стабільність. Хоча флот з семи літаків, очевидно, має обмеження, він надає значущі можливості для учасників НАТО. [9]

На наш погляд, важливо вказати ще на один, чи не найбільш перспективний напрям в модернізації ОПК НАТО - розвиток квантових технологій. Їх впровадження є не лише актуальною, але й стратегічно важливою складовою науково-технічного прогресу. Той факт, що для НАТО вдосконалення та впровадження квантових технологій має вирішальне значення свідчить обсяг фінансової підтримки цього напрямку: у 2022 році сума інвестицій у квантові технології склала 2,2 мільярда доларів США (Рис.2). Квантові технології відкривають нові можливості у сферах криптографії, обчислень, зв'язку та детекторів, що робить їх ключовим інструментом для забезпечення надійності, ефективності та інновацій у сфері національної та міжнародної безпеки. У даному контексті розвиток та впровадження квантових технологій стає стратегічним завданням для НАТО, визначаючи її готовність до викликів сучасного геополітичного середовища.

Зауважимо, що ринок приватних квантових компаній демонструє відносну стійкість вже кілька років поспіль, не реагуючи на значні коливання інших сегментів високотехнологічного сектора. Разом з тим варто визнати, що наразі індустрія квантових технологій, як і раніше, становить лише невелику частку від загального фінансування венчурного капіталу. Якщо вести мову про географічні осередки її розвитку, то Північна Америка залишається найбільш концентрованим ринком для квантових стартапів, хоча й диверсифікація по іншим регіонам також зростає. Програмне забезпечення стало провідним квантовим підсегментом, частково завдяки дев'ятизначному фінансуванню SandboxAQ.

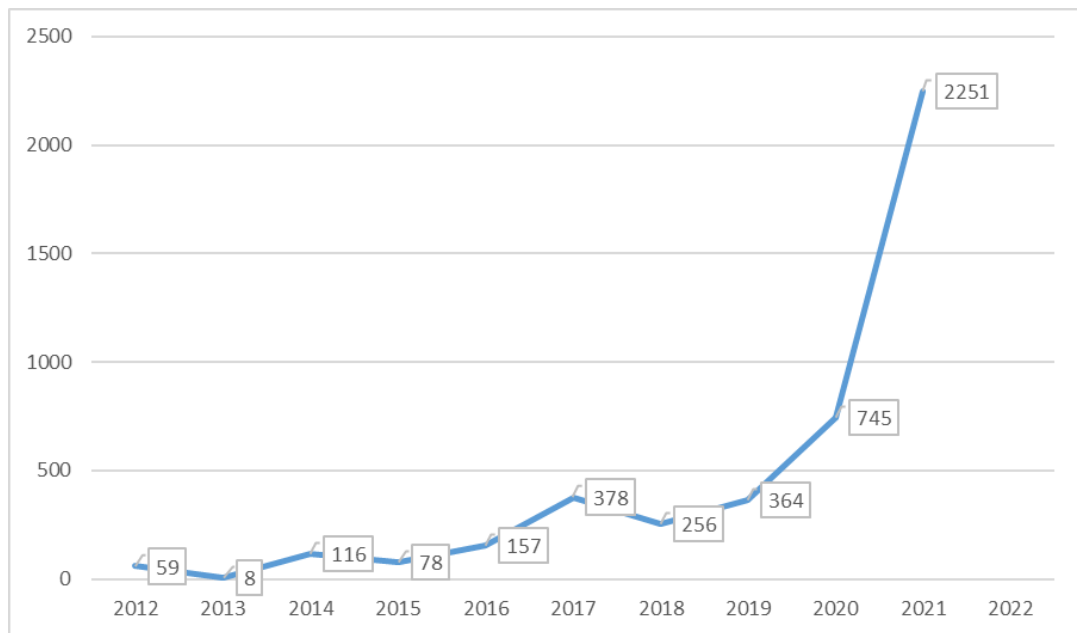


Рис.2. Обсяг інвестицій у квантові технології з 2012-2022 рр., млн дол США

Fig. 2. The volume of investments in quantum technologies in 2012-2022, million USD

Джерело: сформовано авторами на основі: [17]

З метою вдосконалення нашої власної безпеки та забезпечення конкурентоспроможності в сучасному геополітичному середовищі, члени НАТО повинні активно прискорити дослідження та впровадження квантових технологій. Це вимагає тісної співпраці в межах Альянсу та розробки нових стратегій для інтеграції квантових технологій у різні аспекти оборонних та стратегічних планів. Злиття квантових технологій з іншими технологіями з елементами електроніки (EDT) має значущі наслідки для сфери оборони та безпеки. Ця конвергенція відкриває нові можливості для військового використання, а також розширює горизонти потенційних застосувань. Наприклад, застосування квантових датчиків може покращити збір космічних даних, а також забезпечити нові можливості для позиціонування, навігації та синхронізації, уникаючи залежності від глобальних систем супутникової навігації. Навіть при менш очевидних етичних наслідках, порівняно з іншими новітніми технологіями, такими як штучний інтелект, автономія та біотехнології, квантові технології все ще потребують від членів Альянсу і НАТО впровадження відповідального підходу до інновацій в цій галузі. Цей підхід має враховувати три основні аспекти: забезпечення конфіденційності даних, повагу до норм міжнародного права та врахування пріоритетів сталого розвитку[13]

Квантовий Альянс передбачає, насамперед, укріплення співпраці між членами НАТО та створення стійкої квантової екосистеми, що виходить за рамки наявного фінансування. Успішне масштабування та впровадження квантових технологій також обумовлені наявністю підтримуючих технологій та ефективних зв'язків між новаторськими дослідженнями та інженерними методами. Особливий акцент має здійснюватися дотичних технологіях, необхідних для успішного розвитку квантових технологій. Наприклад, квантові комп'ютери вимагають точних метрологічних інструментів, безпечних виробничих можливостей у сфері спеціалізованого виробництва та використання кріогеніки.

Не можна не зауважити, що вплив квантових технологій на кібербезпеку та оборону має більш комплексний та всебічний характер, приносячи користь як з точки зору оборони, так і цивільної сфери. При повному впровадженні функціональних квантових технологій приватні та державні суб'єкти в Альянсі отримають здатність ефективно захищати свої дані та забезпечувати безпечну комунікацію у швидкий і надійний спосіб. Квантовий Альянс також виявлятиме та блокуватиме потенційні загрози в кіберпросторі, підвищуючи загальний рівень кібербезпеки.

**Висновки.** Дослідження пріоритетів розвитку ОПК країн НАТО в сучасну добу дозволяє вийти на такі узагальнення:

- модернізація оборонно-промислового комплексу країн НАТО є надзвичайно важливим завданням на шляху зміцнення колективної безпеки та відповіді на сучасні геополітичні виклики;

- особливістю новітнього етапу є активізація міжнародної співпраці та об'єднання зусиль країн-членів Альянсу для спільного розвитку та впровадження новітніх технологій в галузі оборони, а також створення сприятливого середовища для обміну технологічними рішеннями та забезпечення відкритого доступу до інноваційних розробок також підвищить рівень;

- важливу роль в перебігу модернізації займають також трансформації в підходах до стратегічного планування та довгострокових візій для забезпечення сталого розвитку ОПК країн НАТО в умовах швидких змін у сучасному світі;

- багато з основних блоків успішного підходу «Build Allied» вже ефективно себе проявили, відтак реалізація цих рекомендацій є важливою для досягнення необхідної швидкості та масштабу, які в кінцевому підсумку буде вигідним для

- модернізація оборонно-промислового комплексу країн НАТО охоплює інтеграцію та розвиток передових технологій, зокрема квантових. НАТО виявляє інтерес та активно працює над впровадженням квантових технологій у свої оборонні та безпекові системи. Важливим етапом в цьому напрямку може бути спільна розробка та впровадження квантових рішень для підвищення ефективності оборони та безпеки країн-членів НАТО.

- інтеграція квантових технологій, може стати цікавим досвідом для України. Українська оборонна промисловість може взяти до уваги позитивні аспекти такого підходу, щоб підвищити ефективність та конкурентоспроможність національного оборонно-промислового сектору. Українські компанії та дослідницькі установи можуть розглядати можливості співпраці з партнерами з країн НАТО в реалізації проектів, пов'язаних із застосуванням квантових технологій у сфері оборони

*Теоретична значимість* дослідження полягає в розширенні знань про сучасний стан ОПК країн НАТО, висвітлюючи його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, з якими він стикається в контексті війни в Україні. Систематизація та розкриття існуючих та пропонованих механізмів модернізації стратегій ОПК може слугувати основою для подальшого аналізу впливу зовнішніх факторів на модернізаційні процеси в стратегічних секторах економіки держав Альянсу.

Практична цінність зумовлена пошуком нових регуляторних механізмів посилення позицій НАТО на міжнародній арені в умовах загострення геополітичного суперництва у розрізі війни України та рф.

Перспективи подальших досліджень можна вбачати у визначенні ефективних стратегій для розвитку вітчизняного оборонно-промислового комплексу, механізмів інтеграції вітчизняних підприємств в міжнародні виробничо-збутові мережі продукції військового призначення за участі держав – членів НАТО, що є одним з ключових факторів перемоги України у війні з рф.

1. Becker J., Duda M. & Lute D. From context to concept: history and strategic environment for NATO's 2022 strategic concept. *Defence Studies*, 2022. №22 (3). P. 489-496. DOI: <https://doi.org/10.1080/14702436.2022.2082959>.
2. Becker J. Defence spending, burden - sharing and strategy in NATO's Black Sea littoral states: domestic, regional, and international systemic factor. *Southeast European and Black Sea Studies*, 2021. №21(3). P 393-413. DOI: <https://doi.org/10.1080/14683857.2021.1906942>.
3. Blessing J., Kjellström K., Ewers Peters E. NATO 2030: Towards a New Strategic Concept and Beyond. Washington, DC: Foreign Policy Institute/Henry A. Kissinger Center for Global Affairs, Johns Hopkins University SAIS, 2021. 354 p.
4. Cordesman A. NATO Force Planning: Rethinking the Defense Industrial Base. Center for Strategic and International Studies. 2022. URL: <https://www.csis.org/analysis/nato-force-planning-rethinking-defense-industrial-base> (дата звернення: 25.02.2024)
5. DoD Directive 5000.01, The Defense Acquisition System, change 1 effective. 28 July 2022. URL: <https://www.esd.whs.mil/Portals/54/Documents/DD/issuances/dodd/500001p.pdf> (дата звернення: 25.02.2024)
6. Evolved Sea Sparrow Missile (ESSM). Naval Technology. 3 July 2020. URL: <https://www.naval-technology.com/projects/evolved-sea-sparrow-missile-essm/> (дата звернення: 28.02.2024)
7. McGinn J. G., Roche M. T. A «Build Allied» Approach to Increase Industrial Base Capacity. Baroni Center for Government Contracting. 22 June 2023. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4716919](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4716919) (дата звернення: 28.02.2024)
8. Multinational Multi Role Tanker Transport (MRTT) Fleet (MMF). NATO Support and Procurement Agency. URL: <https://www.nspa.nato.int/about/life-cycle-management/MMF>(дата звернення: 28.02.2024)
9. Multi-Role Tanker Transport Fleet (MMF) expands significantly. European Defence Agency. 25 September 2017. URL: [https://eda.europa.eu/news-and-events/news/2017/09/25/multi-role-tanker-transport-fleet-\(mmf\)-expands-significantly](https://eda.europa.eu/news-and-events/news/2017/09/25/multi-role-tanker-transport-fleet-(mmf)-expands-significantly) (дата звернення: 28.02.2024)
10. North Atlantic Treaty Organization. Alliance Ground Surveillance (AGS). 20 July 2022. URL: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_48892.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_48892.htm) (дата звернення: 28.02.2024)
11. North Atlantic Treaty Organization. Funding NATO. 14 February 2024. URL: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_67655.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_67655.htm) (дата звернення: 28.02.2024)
12. North Atlantic Treaty Organization. NATO Sea Sparrow Surface Missile System Project. URL: <https://www.natoseasparrow.org/> (дата звернення: 28.02.2024)
13. North Atlantic Treaty Organization. Summary of NATO's Quantum Technologies Strategy. 16 January 2024. URL: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/official\\_texts\\_221777.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_221777.htm) (дата звернення: 28.02.2024)
14. Polyakova A, Lucas E., Boulègue M., Sendak C., Kindsvater C., Kuz I., Stone S. A New Vision for the Transatlantic Alliance: The Future of European Security, the United States, and the World Order after Russia's War in Ukraine. Comprehensive Reports. The Center for European Policy Analysis (CEPA), 2023. 116 p. URL: <https://cepa.org/comprehensive-reports/a-new-vision-for-the-transatlantic-alliance-the-future-of-european-security-the-united-states-and-the-world-order-after-russias-war-in-ukraine/> (дата звернення: 28.02.2024)
15. Stanley-Lockman Z., Edward H. C. An Artificial Intelligence Strategy for NATO. *NATO Review*, 2022. October 25. URL: <https://www.nato.int/docu/review/articles/2021/10/25/an-artificial-intelligence-strategy-for-nato/index.html>. (дата звернення: 28.02.2024)
16. Statista. Combined defense expenditure of NATO countries from 2014 to 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/1293301/combined-defense-expenditures-nato/#:~:text=The%20combined%20defense%20expenditure%20for%20members%20of%20NATO,spent%20on%20defense%20during%20the%20provided%20time%20period> (дата звернення: 28.02.2024)



17. The Quantum Insider. Quantum Technology 2022 Investment Update – Key Trends And Players. URL: <https://thequantuminsider.com/2023/02/17/quantum-technology-2022-investment-update-key-trends-and-players/> (дата звернення: 28.02.2024)
18. Wille J. H., Zimmermann A., Kutschera H.-J., Keller A., Reiff N. A Growth Plan for the European Defense Industry. 2021. URL: <https://www.strategyand.pwc.com/de/en/industries/aerospace-defense/a-growth-plan-for-the-european-defense-industry/growth-plan-for-the-european-defense-industry.pdf> (дата звернення: 28.02.2024)
19. Брежнєва Т.В. Стійкість як ключовий елемент колективної оборони НАТО. *Стратегічні пріоритети*. 2017. № 3 (44). С. 12-20.
20. Місюра А.О., Паливода В.О. Концептуальні підходи НАТО та ЄС до забезпечення стійкості держави і суспільства у сфері національної безпеки. К.: НІСД, 2018. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2018-04/NATO-ES-stiykist-59383.pdf> (дата звернення: 28.02.2024)
21. Хмара О.П. Міжнародні виробничі мережі в оборонно-промисловому комплексі. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Міжнародні відносини»*. 2016. № 1. С. 70-76

#### References

1. Becker, J., Duda, M., and D. Lute. "From context to concept: history and strategic environment for NATO's 2022 strategic concept." *Defence Studies*, no. 22 (3), 2022, <https://doi.org/10.1080/14702436.2022.2082959>.
2. Becker, J. "Defence spending, burden-sharing and strategy in NATO's Black Sea littoral states: domestic, regional, and international systemic factor." *Southeast European and Black Sea Studies*, no. 21:3, 2021, <https://doi.org/10.1080/14683857.2021.1906942>.
3. Blessing, J., Kjellström, K., and E.Ewers Peters. *NATO 2030: Towards a New Strategic Concept and Beyond*. Washington, DC: Foreign Policy Institute/Henry A. Kissinger Center for Global Affairs, Johns Hopkins University SAIS, 2021.
4. Cordesman, A. "NATO Force Planning: Rethinking the Defense Industrial Base." Center for Strategic and International Studies, [www.csis.org/analysis/nato-force-planning-rethinking-defense-industrial-base](http://www.csis.org/analysis/nato-force-planning-rethinking-defense-industrial-base). Accessed 25 Feb. 2024.
5. *DoD Directive 5000.01. The Defense Acquisition System, change 1 effective*. 28 July 2022. Washington Headquarters Services, [www.esd.whs.mil/Portals/54/Documents/DD/issuances/dodd/500001p.pdf](http://www.esd.whs.mil/Portals/54/Documents/DD/issuances/dodd/500001p.pdf). Accessed 25 Feb. 2024.
6. "Evolved Sea Sparrow Missile (ESSM)." 3 July 2020. Naval Technology, [www.naval-technology.com/projects/evolved-sea-sparrow-missile-essm/](http://www.naval-technology.com/projects/evolved-sea-sparrow-missile-essm/) Accessed 28 Feb. 2024.
7. McGinn, J. G., and M. T. Roche. "A «Build Allied» Approach to Increase Industrial Base Capacity." 22 June 2023. Baroni Center for Government Contracting, [papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4716919](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4716919). Accessed 28 Feb. 2024.
8. "Multinational Multi Role Tanker Transport (MRTT) Fleet (MMF)." NATO Support and Procurement Agency, [www.nspa.nato.int/about/life-cycle-management/MMF](http://www.nspa.nato.int/about/life-cycle-management/MMF). Accessed 28 Feb. 2024.
9. "Multi-Role Tanker Transport Fleet (MMF) expands significantly." 25 September 2017. European Defence Agency, [eda.europa.eu/news-and-events/news/2017/09/25/multi-role-tanker-transport-fleet-\(mmf\)-expands-significantly](http://eda.europa.eu/news-and-events/news/2017/09/25/multi-role-tanker-transport-fleet-(mmf)-expands-significantly). Accessed 28 Feb. 2024.
10. "Alliance Ground Surveillance (AGS)." 20 July 2022. North Atlantic Treaty Organization, [www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_48892.htm](http://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_48892.htm). Accessed 2 Feb. 2024.
11. North Atlantic Treaty Organization. Funding NATO. 14 February 2024, [www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_67655.htm](http://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_67655.htm). Accessed 28 Feb. 2024.
12. "NATO Sea Sparrow Surface Missile System Project." North Atlantic Treaty Organization, [www.natoseasparrow.org/](http://www.natoseasparrow.org/) Accessed 28 Feb. 2024.
13. "Summary of NATO's Quantum Technologies Strategy." 16 January 2024. North Atlantic Treaty Organization, [www.nato.int/cps/en/natohq/official\\_texts\\_221777.htm](http://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_221777.htm). Accessed 28 Feb. 2024.
14. Polyakova, A., Lucas, E., Boulègue, M., Sendak, C., Kindsvater, C., Kuz, I., and S.Stone. "A New Vision for the Transatlantic Alliance: The Future of European Security, the United States, and the World Order after Russia's War in Ukraine". The Center for European Policy Analysis (CEPA), 2023, [cepa.org/comprehensive-reports/a-new-vision-for-the-transatlantic-alliance-the-future-of-european-security-the-united-states-and-the-world-order-after-russias-war-in-ukraine/](http://cepa.org/comprehensive-reports/a-new-vision-for-the-transatlantic-alliance-the-future-of-european-security-the-united-states-and-the-world-order-after-russias-war-in-ukraine/) Accessed 28 Feb. 2024.
15. Stanley-Lockman, Z., and H. C.Edward. "An Artificial Intelligence Strategy for NATO," *NATO Review*, 2022, [www.nato.int/docu/review/articles/2021/10/25/an-artificial-intelligence-strategy-for-nato/index.html](http://www.nato.int/docu/review/articles/2021/10/25/an-artificial-intelligence-strategy-for-nato/index.html). Accessed 28 Feb. 2024.
16. "Combined defense expenditure of NATO countries from 2014 to 2023." Statista, [www.statista.com/statistics/1293301/combined-defense-expenditures-](http://www.statista.com/statistics/1293301/combined-defense-expenditures-)

- nato/#:~:text=The%20combined%20defense%20expenditure%20for%20members%20of%20NATO,spent%20on%20defense%20during%20the%20provided%20time%20period. Accessed 28 Feb. 2024.
17. "Quantum Technology 2022 Investment Update – Key Trends And Players." The Quantum Insider, thequantuminsider.com/2023/02/17/quantum-technology-2022-investment-update-key-trends-and-players/ Accessed 28 Feb. 2024.
  18. Wille, J. H., Zimmermann, A., Kutschera, H.-J., Keller, A., and N. Reiff. *A Growth Plan for the European Defense Industry*, 2021. Strategy&, www.strategyand.pwc.com/de/en/industries/aerospace-defense/a-growth-plan-for-the-european-defense-industry/growth-plan-for-the-european-defense-industry.pdf. Accessed 28 Feb. 2024.
  19. Brezhneva, T.V. "Resilience as a key element of NATO's collective defense." *Strategic priorities*, no. 3 (44), 2017, pp. 12-20.
  20. Misiura, A.O., and V.O. Palyvoda. *Conceptual approaches of NATO and the EU to ensuring the stability of the state and society in the field of national security*, Kyiv, NISD, 2018, niss.gov.ua/sites/default/files/2018-04/NATO-ES-stiykist-59383.pdf. Accessed 28 Feb. 2024.
  21. Khmara, O.P. "International production networks in the military-industrial complex." *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Series "International Relations"*, no. 1, 2016, pp. 70-76.

УДК 339.9+338.2

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.74-89>

Захарова О. В.<sup>1</sup>, Марена Т. В.<sup>2</sup>, Побережна А. О.<sup>3</sup>

## ФІНАНСОВІ ІНДИКАТОРИ БЕЗПЕКОВОГО РОЗВИТКУ КРАЇН

Маріупольський державний університет,  
кафедра економіки та міжнародних економічних  
відносин,  
вул. Преображенська, 6, Київ,  
03037, Україна,

<sup>1</sup> тел.: +380975005723,  
e-mail: o.zakharova@mu.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8718-0205>

<sup>2</sup> тел.: +380676823520,  
e-mail: t.marena@mu.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7970-4005>

<sup>3</sup> тел.: +380684350696,  
e-mail: alina.poberezhna@mu.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5819-8177>

**Анотація.** Стаття присвячена розвитку методичних підходів до вимірювання рівня економічної безпеки національних економік та аналізу стану безпеки, зокрема врахування фінансової складової впливу на параметри безпекового розвитку економік країн світу. З використанням методики багатовимірного аналізу було запропоновано алгоритм формування інтегрального показника фінансової небезпеки країни, застосування якого дозволяє проводити комплексний компаративний аналіз національних економік за рівнем фінансової безпеки. Перевагою запропонованого індексу є те, що до його складу запропоновано включати інформаційний масив фінансових індикаторів, що застосовуються в практиці міжнародного аналізу та відповідно є відкритими та доступними, з одного боку, а з іншого – мають визначені критичні межі. До таких індикаторів віднесено: держаний борг, зовнішній борг, сальдо державного бюджету, офіційні валютні резерви, зміна валютного курсу, рівень тіньової економіки. Запропонований індекс фінансової небезпеки є дестимулюючим показником,

зростання якого свідчить про посилення небезпеки, і навпаки – зменшення значень індексу ідентифікує підвищення рівня безпеки та зростання фінансової стійкості.

Запропонований індекс було апробовано на вибірці 11 країн, серед яких країни ЄС (Румунія, Болгарія, Угорщина, Чехія, Словаччина, Польща, Німеччина, Франція, Австрія та Нідерланди) та Україна за період ретроспекції 2016-2022 рр. Отримані результати дозволили констатувати, що найвищий рівень небезпеки за фінансовими індикаторами мала Україна (2,02 у 2022 р.), тобто відхилення від критичних значень більше ніж 2 рази. Найнижчі оцінки, що свідчать про відносно безпечний стан фінансової системи, отримано для Польщі, Чехії та Болгарії.

У дослідженні на основі використання інструментів кореляційно-регресійного аналізу та факторного прогнозування було проведено оцінку рівня фінансової небезпеки України на період 2023-2025 рр., що матиме практичне значення з точки зору формування системи заходів попередження можливих ризиків або зниження ступеня їх впливу. Зокрема визначено, що суттєвий вплив на інтегральний індекс фінансової небезпеки України мають дефіцит державного бюджету, коливання курсу гривні, рівень тінізації економіки та рівень державного боргу. За оцінками на 2023 р., індекс фінансової небезпеки становить 1,81, що на 10,5% нижче рівня 2022 р., що свідчить про підвищення фінансової стабільності, однак при цьому залишається більшим за 1, тобто свідчить про перебування країни у зоні небезпеки. На період 2024 та 2025 рр. індекс буде також зростати відповідно на 5,3 % та 2 %, що є сигналом щодо посилення відповідних ризиків.

**Ключові слова:** фінансовий індикатор, фінансова безпека, економічна безпека, безпековий розвиток, небезпека, інтегральний індекс фінансової небезпеки, методика багатовимірного аналізу та оцінки.

*Zakharova O. V.<sup>1</sup>, Marena T. V.<sup>2</sup>, Poberezhna A. O.<sup>3</sup>*

## **FINANCIAL INDICATORS OF COUNTRIES' SECURITY DEVELOPMENT**

Mariupol State University,  
Economics and International Economic Relations  
Department,  
Preobrazhenska str., 6, Kyiv,  
03037, Ukraine,

<sup>1</sup> tel.: +380975005723,  
e-mail: o.zakharova@mu.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8718-0205>

<sup>2</sup> tel.: +380676823520,  
e-mail: t.marena@mu.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7970-4005>

<sup>3</sup> tel.: +380684350696,  
e-mail: alina.poberezhna@mu.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5819-8177>

**Abstract.** The article is devoted to the development of the methodic approaches to measuring the level of national economies security and analyzing the security situation, in particular, taking into account the impact of financial component on the parameters of countries' secure development. Using the method of multidimensional analysis, the authors propose the algorithm for forming an integrated index of the country's financial insecurity, the use of which allows to provide a comprehensive comparative analysis of national economies in terms of their financial security. The advantage of the proposed index is that it includes an information massive of financial indicators that are used in the practice of international analysis, and are open and accessible on the one hand, and have certain thresholds on the other. These indicators include public debt, external debt, state budget balance,

official foreign exchange reserves, exchange rate changes, and the level of the shadow economy. The proposed financial insecurity index is a disincentive indicator, the growth of which indicates an increase in insecurity, and vice versa – a decrease in the index value identifies an increase in security and financial stability.

The proposed index was tested on a sample of 11 countries, including EU countries (Romania, Bulgaria, Hungary, Czech Republic, Slovakia, Poland, Germany, France, Austria, and the Netherlands) and Ukraine for the period of 2016-2022. The results showed that Ukraine had the highest level of insecurity according to financial indicators (2.02 points in 2022), that is, a deviation from the critical values of more than 2 times. The lowest scores were obtained for Poland, the Czech Republic, and Bulgaria, that indicates a relatively secure state of their financial systems development.

Based on the use of correlation and regression analysis and factor forecasting tools the level of financial insecurity of Ukraine for the period 2023-2025 was assessed, which will be of practical importance in terms of forming a system of measures to prevent possible risks or reduce the degree of their impact. In particular, it is determined that the state budget deficit, hryvnia exchange rate changes, the level of shadow economy and the level of public debt have a significant impact on the integrated financial insecurity index of Ukraine. For 2023, the financial insecurity index is estimated at 1.81, which is 10.5% lower than in 2022, indicating an increase in financial stability, but remains higher than 1, which means that the country is in a danger zone. For the periods of 2024 and 2025, the index will also increase by 5.3% and 2%, respectively, which is a signal of increased risks.

**Keywords:** financial indicator, financial security, economic security, secure development, insecurity, integrated financial insecurity index, method of multidimensional analysis and assessment.

**Вступ.** Дослідження фінансової безпеки національної економіки є важливим інструментом для визначення її стійкості, темпів розвитку та здатності протистояти викликам сучасного глобального економічного середовища. Фінансова безпека як вагомий компонент економічної безпеки напряму визначає рівень економічної стабільності країни, її надійності в аспекті інвестування та розвитку бізнесу, спроможність країни виконувати свої фінансові зобов'язання, здатність адаптуватися до змін у глобальному економічному середовищі та запобігати можливим кризам. У свою чергу, фінансові індикатори безпекового розвитку країн є певними важливими орієнтирами для ефективного управління економічним розвитком, зокрема для зменшення прояву ризиків та забезпечення сталого економічного зростання.

У сучасних дослідженнях в аспекті безпекової проблематики на економічній та фінансовій складовій сконцентрований фокус наукових пошуків, багатьох вчених, серед яких Барановський О., Булатова О., Варналій З., Власюк О., Гапєєва О., Геєць В., Єрмошенко М., Калач Г., Мелих О., Онищенко С., Полторак А. та ін. Досліджуючи можливості виміру рівня економічної безпеки, зокрема її фінансової складової, з метою подальшого ефективного управління забезпеченням економічної безпеки, автори пропонують різні підходи до інструментарію її кількісного оцінювання, серед яких найбільш поширеними є методи багатовимірної аналізу та побудови інтегральних (комплексних показників). Так, в [18] автори пропонують інтегральний індекс економічної безпеки, у складі якого виокремлені такі фінансові індикатори, як золотовалютні резерви, зовнішній борг на душу населення, темпи зміни валютного курсу національної грошової одиниці, рівень бюджетного дефіциту. В [21] автори досліджують рівень фінансової безпеки та стійкості через оцінку індикаторів, до яких включають набір вже існуючих інтегральних показників-індексів, а саме Freedom from corruption, Property rights, Fiscal freedom, Business freedom, Labor freedom, Trade freedom, Investment freedom. У [19] в якості основного кількісного індикатору рівня фінансової безпеки розглядається грошова маса (пропозиція грошей), закономірності зміни якої аналізуються через вплив обсягів експорту, валових заощаджень, військових витрат, рівня боргу, податкових надходжень, золотовалютних резервів, прямих іноземних інвестицій. В [15] запропоновано інтегральний індекс боргової безпеки, що

компонується за рахунок агрегування таких індикаторів, як рівень загального боргу у ВВП, рівень зовнішнього боргу у ВВП, рівень зовнішнього боргу до експорту, зовнішній борг на душу населення, співвідношення резервів до зовнішнього боргу, розмір резервів у місяцях імпорту.

При цьому швидкі темпи зміни параметрів глобального економічного середовища, що створюють нові загрози і ризики та провокують трансформаційні зміни, що торкаються всіх країн світу, підходи до інтегрального вимірювання, зокрема щодо структури та характеристичних (критичних) значень одиничних індикаторів виміру, мають постійно переглядатися та удосконалюватися, враховуючі нові реалії формування безпекового середовища.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є удосконалення підходів до вимірювання рівня економічної безпеки національних економік та аналізу стану безпеки, зокрема врахування фінансової складової впливу на параметри безпекового розвитку економік країн світу. Методологічною основою дослідження є сукупність методів загальнонаукового пізнання: аналізу, синтезу, систематизації та узагальнення.

**Результати.** Методичні рекомендації щодо визначення рівня безпеки, що є затвердженими в якості офіційної методики виміру економічної безпеки [10], є адаптованими під національну економіку України та її особливості, а отже у такому вигляді не можуть бути застосовані для вимірювання регіональної та міжнародної економічної безпеки. Відповідно, якщо стоїть задача здійснити порівняльну оцінку рівня фінансової безпеки та визначити позиції країни у регіональному безпековому просторі, то потрібно враховувати такі індикатори та їх критичні значення, що є загальноприйнятими у міжнародній практиці.

У дослідженні була обрана вибірка країн для порівняльного аналізу, до якої було включено 10 країн ЄС та України, зокрема 7 країн Східної Європи (Румунія, Болгарія, Угорщина, Чехія, Словаччина, Польща та Україна) та 4 країни Західної Європи (Німеччина, Франція, Австрія та Нідерланди).

До фінансових індикаторів, на основі яких запропоновано порівняти рівень фінансової безпеки країн, включено такі: держаний борг, зовнішній борг, сальдо державного бюджету, офіційні валютні резерви, зміна валютного курсу, рівень тіньової економіки (табл. 1).

Таблиця 1

**Фінансові індикатори оцінки та порівняльного аналізу рівня фінансової безпеки країн**

Table 1

**Financial indicators for assessing and comparing the level of countries' financial security**

Індикатор	Критичні значення	Тип індикатора	Субскладова безпеки
Державний борг, % до ВВП	Не більше 60%	дестимулятор	боргова
Зовнішній борг, % до ВВП	Не більше 70%	дестимулятор	боргова
Дефіцит/ профіцит державного бюджету, % до ВВП	Не більше -3% (дефіцит), не більше 5% (профіцит)	змішаний	бюджетна
Офіційні резерви в місяцях імпорту	Не менше 1,5	стимулятор	валютна
Зміна курсу національної валюти до дол. США, %	Не більше 130%, не менше 90%	змішаний	валютна
Тіньова економіка, % ВВП	Не більше 20%	дестимулятор	макроекономіка

Джерело: складено авторами

Державний борг та зовнішній борг є показниками боргової складової фінансової безпеки, важливість яких як оціночних індикаторів стану безпеки країни зростає у силу того, що високий рівень глобальної заборгованості визнано Всесвітнім економічним форумом одним з найбільших глобальних ризиків сучасності [2,4,9]. Сальдо державного бюджету виступає найбільш узагальнюючим індикатором бюджетної складової національної фінансової безпеки [1]. Офіційні валютні резерви та зміна валютного курсу є показниками валютної компоненти фінансової безпеки, які вважаються одними з найбільш інформативних та водночас найбільш чутливих безпекових індикаторів [5,8]. Усі з вищезазначених показників задовольняють вимозі щодо доступності відповідної інформації з точки зору формування масиву вихідних статистичних даних для розрахунку інтегрального індексу безпеки.

Доцільність включення такого показника, як рівень тіньової економіки, який сам по собі не є фінансовим індикатором, обумовлено тим, що він визначає умови розвитку будь-якого сектору економіки, у тому числі фінансового сектору. Зростаючи, тіньова економіка підриває економічну стабільність, зменшує податкові надходження, що призводить до скорочення доходів бюджетів, створює додаткові ризики для банківської системи, обмежує інвестиції тощо.

Розподіл країн вибірки за рівнем державного боргу представлений у таблиці 2.

Таблиця 2

**Державний борг країн, % до ВВП**

Table 2

**Government debt to GDP, %**

Країна	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Зміна 2022/2016
Австрія	82,55	78,60	74,07	70,64	82,93	82,28	77,79	-4,76
Болгарія	35,81	31,70	28,83	26,84	32,54	33,71	33,45	-2,35
Нідерланди	61,90	56,95	52,43	48,55	54,67	52,43	48,51	-13,39
Німеччина	68,96	64,64	61,32	58,93	67,99	68,62	66,54	-2,42
Польща	54,50	50,80	48,71	45,70	57,17	53,75	49,58	-4,92
Румунія	37,89	35,32	34,46	35,11	46,86	48,64	47,19	9,30
Словаччина	52,27	51,46	49,41	47,97	58,90	62,19	58,82	6,55
Угорщина	72,81	70,24	67,32	63,77	77,32	74,55	75,93	3,12
Україна	79,51	71,58	60,35	50,45	60,51	68,84	81,69	2,18
Франція	97,96	98,13	97,78	97,43	115,06	113,00	111,67	13,71
Чехія	36,58	34,24	32,06	30,05	37,66	42,02	42,35	5,77

Джерело: складено на основі [17]

Найвищий рівень державного боргу у Франції – 111,67 % за даними 2022, що на 13,71% вище рівня 2016 р. (97,96 %). Борг, що є вищим за критичне значення у 60 % (табл. 2.3), сформувався у Австрії (77,79 %), Німеччини (66,54 %), Угорщини (75,93 %) та України (81,59 %). За період, що аналізувався, частка державного боргу у ВВП найбільше виросла у Румунії (на 9,3 %), Чехії (5,77 %), Словаччини (на 6,55 %). Найбільше скорочення частки боргу у ВВП характерно для Нідерландів (13,39 %), Австрії (4,76 %) та Польщі (4,92 %).

У таблиці 3 представлені дані щодо показника зовнішнього боргу у ВВП за вибіркою країн.

Таблиця 3

## Зовнішній борг країн, % до ВВП

Table 3

## External debt to GDP, %

Країна	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Зміна 2022/2016
Австрія	164,6	154,9	150,8	154,3	165,7	163,3	149,0	-15,6
Болгарія	78,1	71,8	66,1	61,3	63,8	58,4	52,0	-26,1
Нідерланди	554,2	515,9	489,3	464,2	443,6	412,6	376,6	-177,6
Німеччина	151,8	147,6	145,8	147,5	164,1	170,9	156,1	4,3
Польща	76,7	67,3	64,2	58,9	60,7	56,6	52,9	-23,8
Румунія	56,3	52,3	48,4	48,9	57,5	56,6	49,8	-6,5
Словаччина	92,3	108,2	114,3	111,7	118,7	135,1	104,9	12,6
Угорщина	119,1	101,5	100,4	98,8	156,5	157,6	152,1	33,0
Україна	121,7	103,9	87,7	79,2	80,8	64,9	82,2	-39,5
Франція	211,8	210,2	221,8	234,5	262,4	256,0	245,5	33,7
Чехія	72,9	85,5	81,6	75,7	75,7	73,9	65,5	-7,4

Джерело: складено на основі [14]

Найвищий рівень зовнішнього боргу у Нідерландів (376,6 % ВВП), однак порівняно з 2016 р. він скоротився на 177,6 %. Також високим (більшим за сам ВВП) є зовнішній борг Австрії (149 %), Німеччини (156,1 %), Словаччини (104,9 %), Угорщини (152,1 %). Якщо розглядати показники відносно критичного значення у 70%, то прийнятним є рівень індикатора лише у 4 країн вибірки, а саме Болгарії, Польщі, Румунії та Чехії.

Щодо динаміки рівня зовнішнього боргу, то за період 2016-2022 рр. рівень боргу збільшився на 33 % в Угорщині, на 33,7 % у Франції, на 12,6 % у Словаччині. Окрім Нідерландів, значне скорочення рівня зовнішнього боргу відмічається в Україні (39,5 %), Болгарії (26,1 %), Польщі (23,8 %) та Австрії (15,6 %).

У таблиці 4 представлені дані щодо рівня бюджетного дефіциту/профіциту в країнах вибірки.

Таблиця 4

## Дефіцит (-) / профіцит (+) державного бюджету, % до ВВП

Table 4

## General government deficit, % GDP

Країна	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Австрія	-1,5	-0,8	0,2	0,6	-8	-5,8	-3,5
Болгарія	0,3	1,6	1,7	2,1	-3,8	-4,0	-2,9
Нідерланди	0,1	1,4	1,5	1,8	-3,7	-2,2	-0,1
Німеччина	1,2	1,3	1,9	1,5	-4,3	-3,6	-2,5
Польща	-2,4	-1,5	-0,2	-0,7	-6,9	-1,8	-3,7
Румунія	-2,5	-2,5	-2,8	-4,3	-9,3	-7,2	-6,3
Словаччина	-2,6	-1,0	-1,0	-1,2	-5,4	-5,2	-2,0
Угорщина	-1,8	-2,5	-2,1	-2,0	-7,6	-7,2	-6,2
Україна	-2,94	-1,6	-1,66	-1,96	-5,18	-3,63	-17,62
Франція	-3,6	-3,0	-2,3	-3,1	-9,0	-6,5	-4,8
Чехія	0,7	1,5	0,9	0,3	-5,8	-5,1	-3,2

Джерело: складено на основі [11, 16]

Для деяких країн ЄС характерним є невеликий рівень бюджетного дефіциту (у межах до критичного рівня у 3 %), зокрема для Болгарії, Нідерландів, Німеччини, Словаччини. Для решти країн за даними 2022 р. дефіцит бюджету є більшим за 3 % ВВП, причому найвищим цей рівень є в Україні (-17,62 %), Румунії (-6,3 %). Угорщині (-6,2 %), Франції (-4,2 %). Для Болгарії, Німеччини, Нідерландів та Чехії протягом 2016-2019 рр. характерним був невеликий профіцит державного бюджету.

Таблиця 5

**Офіційні валютні резерви в місяцях імпорту**

Table 5

**Total reserves in months of imports**

Країна	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Зміна 2022/2016, темпи приросту, %
Австрія	1,25	1,06	1,02	1,07	1,55	1,35	1,23	-1,6
Болгарія	8,42	8,23	7,42	7,24	10,65	8,29	7,52	-10,7
Нідерланди	0,51	0,50	0,44	0,53	0,73	0,74	0,65	28,2
Німеччина	1,48	1,47	1,33	1,55	2,03	1,84	1,66	12,1
Польща	5,40	4,61	4,15	4,61	5,78	4,79	4,28	-20,7
Румунія	5,41	5,16	4,21	4,14	5,47	4,28	4,04	-25,3
Словаччина	0,40	0,46	0,59	0,83	1,20	0,98	0,97	145,7
Угорщина	2,63	2,50	2,54	2,51	3,58	3,04	2,51	-4,5
Україна	3,19	3,21	3,08	3,47	4,88	3,57	3,89	21,9
Франція	1,91	1,89	1,81	2,14	2,93	2,66	2,30	20,4
Чехія	6,47	9,88	8,52	9,11	11,29	9,27	6,81	5,3

Джерело: складено на основі [22]

За показником офіційних валютних резервів у місяцях імпорту (табл.5) серед досліджуваних країн за даними 2022 р. показник резервів, вищий за 1,5, мали 8 з 10 країн вибірки, а саме Болгарія, Німеччина, Польща, Румунія, Угорщина, Україна, Франція та Чехія (табл. 5). Найвищий показник у 7,52 сформувався у Болгарії, найнижчий та недостатній – у Нідерландах (0,65). Збільшився рівень валютних резервів у місяцях імпорту за 2016-2022 р. у Словаччині, Нідерландах, Україні та Франції, суттєве скорочення спостерігалось у Польщі, Румунії та Болгарії.

Індекси змін курсів національних валют щодо долару США по країнах представлені в таблиці 6.

Таблиця 6

**Індекси змін курсів валют до долару США, % зростання**

Table 6

**Official exchange rate (LCU per US\$, period average)**

Країна	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Австрія	100,24	97,98	95,66	105,49	98,01	96,57	112,32
Болгарія	100,21	98,16	95,48	105,43	98,24	96,36	112,48
Нідерланди	100,24	97,98	95,66	105,49	98,01	96,57	112,32
Німеччина	100,24	97,98	95,66	105,49	98,01	96,57	112,32
Польща	104,60	95,85	95,56	106,30	101,57	99,03	115,43
Румунія	101,34	99,84	97,26	107,52	100,14	98,03	112,69
Словаччина	100,24	97,98	95,66	105,49	98,01	96,57	112,32



Продовження табл.6

Угорщина	100,78	97,48	98,46	107,57	105,96	98,42	122,91
Україна	116,97	104,09	102,27	95,02	104,30	101,22	118,53
Франція	100,24	97,98	95,66	105,49	98,01	96,57	112,32
Чехія	99,35	95,65	92,96	105,53	101,21	93,40	107,74

Джерело: складено на основі [22]

Аналіз наведених показників дозволяє констатувати, що всі вони знаходяться у межах від 90 % до 130 %, що свідчить про допустимі значення показника, що критично не впливають на рівень фінансової стійкості та безпеки.

Щодо тіньової економіки, то у міжнародних дослідженнях для вимірювання та порівняння між країнами світу рівня тіньової економіки використовується метод MIMIC (the Multiple Indicators and Multiple Causes method), запропонований Ф. Шнейдером [20], який був застосований для оцінки процесів тінізації у країнах Європи. Розраховані за результатами дослідження показники за вибіркою країн представлені у таблиці 7.

Таблиця 7

**Рівень тіньової економіки, % до ВВП**

Table 7

**Shadow economy, % GDP**

Країна	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Зміна 2022/2016, темпи приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Австрія	7,8	7,1	6,7	6,1	7,3	6,9	7,1	-9,0
Болгарія	30,2	29,6	30,8	30,1	32,9	32,4	33,1	9,6
Нідерланди	8,8	8,4	7,5	7,0	8,1	7,8	8,2	-6,7
Німеччина	10,8	10,4	9,7	8,5	10,4	10,0	8,8	-18,4
Польща	23,0	22,2	21,4	20,7	22,5	22,0	21,9	-4,8
Румунія	27,6	26,3	26,7	26,9	29,3	28,9	29,0	5,2
Словаччина	13,7	13,0	12,8	12,2	14,0	13,7	13,1	-4,7
Угорщина	22,2	22,4	22,7	23,2	26,0	25,1	25,4	14,6
Україна	47,0	47,1	46,6	47,2	47,8	50,0	51,0	8,6
Франція	12,0	11,5	11,0	10,6	11,4	10,9	10,8	-9,8
Чехія	14,9	14,1	13,6	13,1	14,2	13,9	13,5	-9,5

Джерело: складено на основі [20]

Мінімальний рівень тіньової економіки, а саме менший за 20 %, мають такі країни, як Австрія (7,1 %), Нідерланди (8,2 %), Німеччина (8,8 %), Словаччина (13,1 %), Чехія (13,5 %). В Україні рівень тіньової економіки є найвищим серед країн вибірки, слід зазначити, що він двічі більший, ніж у середньому по ЄС. Зменшення рівня тіньової економіки за період 2016-2022 рр. спостерігалось у таких країнах, як Німеччина, Австрія, Франція, Чехія, Нідерланди, Польща та Словаччина. Зростання рівня тінізації економіки демонструють Угорщина, Болгарія, Україна та Румунія.

Для комплексного компаративного аналізу було розроблено та розраховано *інтегральний індекс фінансової небезпеки*, алгоритм формування якого представлено на рис. 1.

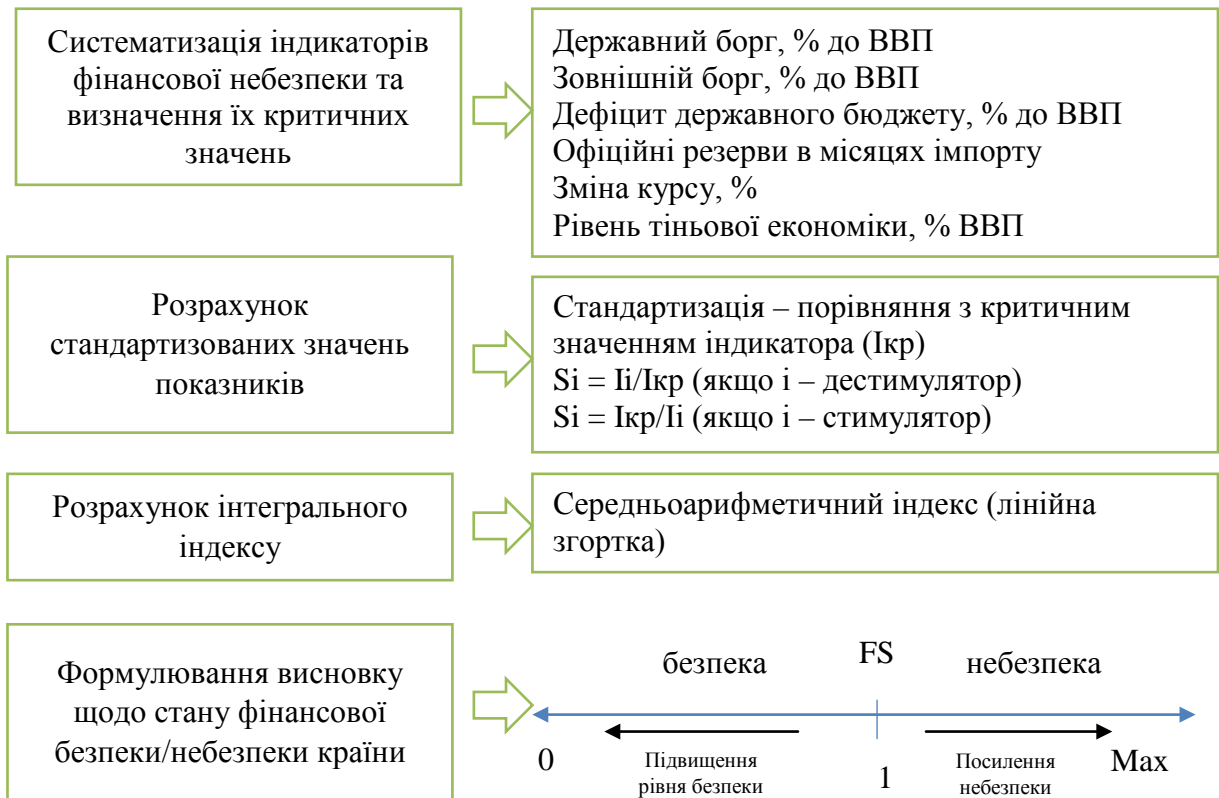


Рис. 1. Алгоритм формування інтегрального індексу фінансової небезпеки країн  
 Fig 1. Algorithm for the formation of the integrated index of countries' financial insecurity  
 Джерело: розроблено авторами

Отже, інтегральний індекс може приймати значення:

- У діапазоні  $(0;1)$  – що буде свідчити про те, що інтегральне значення показника небезпеки у середньому не перевищує критичні значення, отже країна характеризується задовільним станом фінансової безпеки (перебуває у зоні безпеки);
- Значення індексу може дорівнювати одиниці, відповідно фактичні значення індикаторів дорівнюють критичним значенням;
- У діапазоні  $(1;\infty)$  – що свідчить про те, що інтегральне значення показника небезпеки у середньому перевищує критичні значення, відповідно стан фінансової безпеки незадовільний, країна знаходиться у зоні небезпеки.

Таким чином, запропонований інтегральний індекс фінансової небезпеки є показником дестимулюючого характеру, тобто зростання його значень свідчить про посилення небезпеки, і навпаки – зменшення значень індексу ідентифікує підвищення рівня безпеки та зростання фінансової стійкості.

Зведені дані щодо інтегральних рівнів фінансової небезпеки досліджуваних країн представлені на рис. 2.

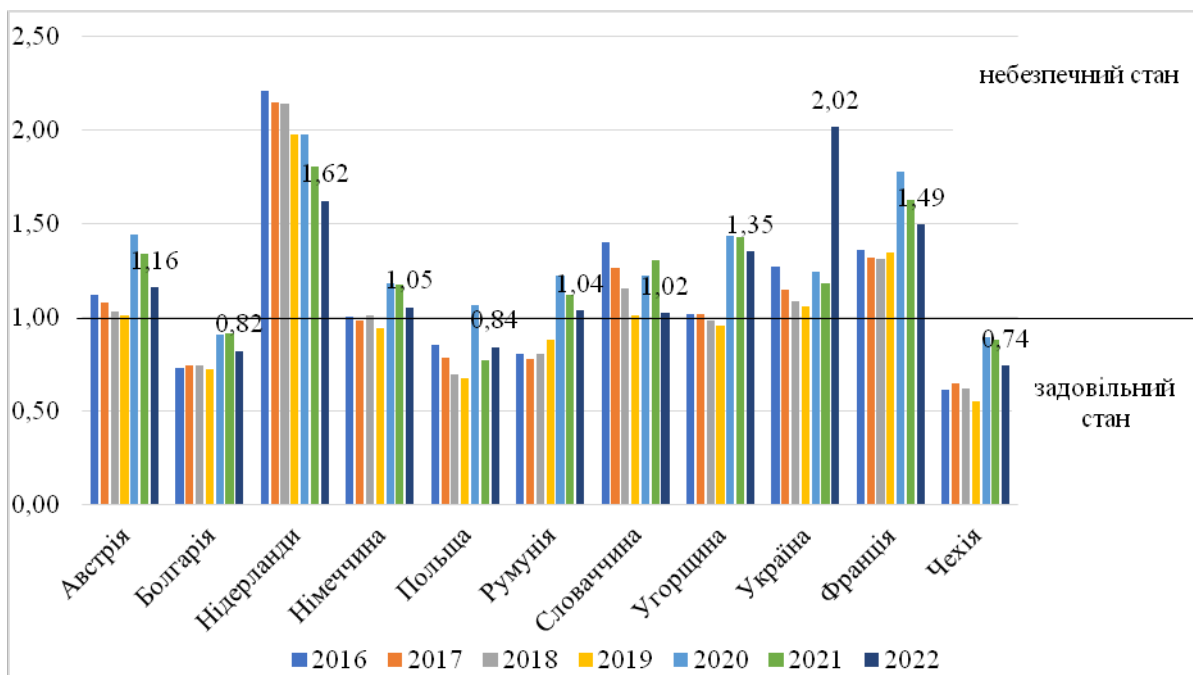


Рис. 2. Інтегральні індекси фінансової небезпеки країн за період 2016-2022 рр.

Fig 2. Integrated indices of countries' financial insecurity for the period 2016-2022.

Джерело: розрахунки авторів

Аналіз розрахованих індексів дозволяє зробити такі висновки:

- Найвищий рівень небезпеки за фінансовими індикаторами у 2022 р. має Україна (2,02), тобто відхилення від критичних значень більше ніж 2 рази;
- Австрія, Нідерланди, Німеччина, Румунія, Словаччина, Угорщина та Франція мають індекси вищі за 1, що також свідчить про небезпечний стан їх фінансової складової безпеки;
- Болгарія, Польща та Чехія мають індекси нижчі за 1, отже їх фінансова система перебуває у безпечному стані. Причому такий стан спостерігається протягом всього періоду, що досліджується, за винятком Польщі у 2020 р. (індекс дорівнював 1,06);
- Нідерланди мають високі оцінки індексу через дуже високий рівень зовнішнього боргу та низькі значення офіційних резервів. Однак, для країни позитивним трендом є зменшення рівня небезпеки, так, за період 2016-2022 рр. індекс скоротився на 26,6 %;
- Суттєве зростання індексу для найбільш розвинених країн ЄС, а саме Австрії (на 42,8 %), Франції (на 31,8 %) та Німеччини (на 25,7 %) зафіксовано у 2020 р., що є наслідком впливу пандемії та виразилось у зростанні величини бюджетного дефіциту.

На основі результатів застосування інструментарію інтегрального оцінювання було проведено факторне прогнозування рівня фінансової безпеки України на період 2023-2025 рр.

Для визначення найбільш впливових індикаторів на зміну стану безпеки та відповідно посилення небезпек був проведений кореляційний аналіз, результати якого представлені у таблиці 8.

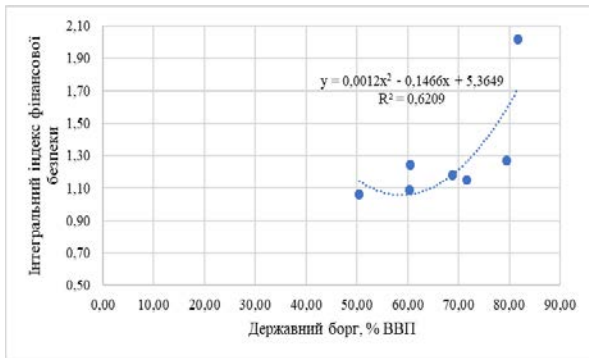
**Кореляційний аналіз впливу фінансових індикаторів на інтегральний індекс фінансової небезпеки України**

**Correlation analysis of the influence of financial indicators on the integrated financial insecurity index of Ukraine**

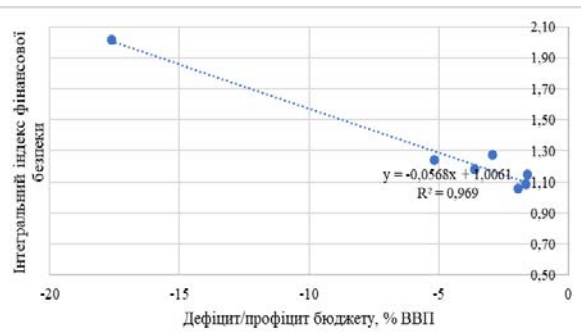
	Державний борг, % ВВП	Зовнішній борг, % ВВП	Дефіцит/профіцит державного бюджету, % до ВВП	Офіційні резерви в місяцях імпорту	Зміна курсу гривні до дол. США, %	Тіньова економіка, % ВВП
Інтегральний індекс фінансової небезпеки	0,678	-0,058	-0,984	0,284	0,767	0,765
Ступінь зв'язку	значний	відсутній	дуже сильний	слабкий	сильний	сильний

Джерело: розрахунки авторів

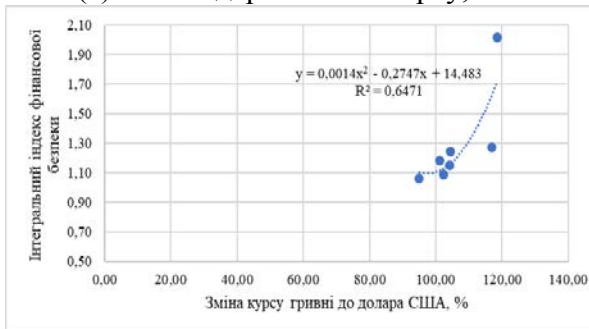
Отже, з системи досліджуваних індикаторів суттєвий вплив на інтегральний індекс фінансової небезпеки України було виявлено для таких індикаторів як: дефіцит державного бюджету (дуже сильний зворотній зв'язок), коливання курсу гривні (сильний прямий зв'язок), рівень тінізації економіки (сильний прямий зв'язок), рівень державного боргу (значний прямий зв'язок). Рівень зовнішнього боргу майже не корелює з динамікою індексу безпеки, розмір офіційних резервів у місяцях імпорту має слабку кореляцію з інтегральним індексом. Для найбільш впливових фінансових індикаторів було проведено регресійний аналіз з метою визначення аналітичної форми зв'язку з інтегральним індексом небезпеки та побудовано відповідні парні рівняння регресії. Результати моделювання наведені на рис. 3.



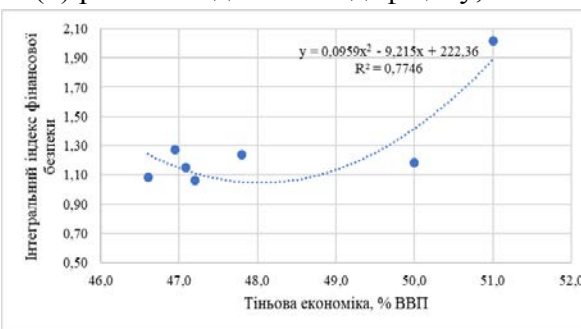
(а) Рівень державного боргу, % ВВП



(b) рівень бюджетного дефіциту, % ВВП



(c) Курс гривні до дол. США, % зміни



(d) Тіньова економіка, % ВВП

Рис. 3. Регресійні моделі залежності інтегрального індексу фінансової небезпеки від динаміки визначених факторів (а), (б), (с), (д)

Fig 3. Regression models of the dependence of the integrated financial insecurity indexes on the dynamics of certain factors (a), (b), (c), (d)

Джерело: розрахунки авторів, період аналізу (2016-2022)

Отримані результати дозволяються зробити такі висновки:

- Рівень державного боргу має нелінійний зв'язок з індексом фінансової небезпеки (найкращою формою регресії є поліном другого ступеня), що свідчить про те, що зростання рівня боргу до певної межі може стабілізувати фінансовий та економічний стан (зменшувати індекс, відповідно посилювати безпеку), а подальше збільшення вже навпаки викликатиме зростання індексу та посилення небезпеки. При цьому на 62 % варіація індексу небезпеки пояснюється зміною рівня державного боргу.

- Між рівнем бюджетного дефіциту та інтегральним індексом встановлено дуже тісний лінійний зв'язок, зокрема на 96,9 % варіації рівня дефіциту обумовлює варіацію індексу. При зростанні бюджетного дефіциту на 1 % (без врахування знаку «-»), небезпека посилюватиметься (значення індексу зросте на 5 в.п.)

- Зміна курсу гривні до долара впливає на рівень фінансової небезпеки також нелінійно, пояснюючи варіацію індексу на 64,71 %.

- Нелінійний зв'язок також встановлено між рівнем тіньової економіки та індексом фінансової небезпеки, яка на 77,46 % пояснює зміну значень індексу.

Отже, встановлений нелінійний зв'язок підкреслює змішаний тип фінансових індикаторів щодо визначення стану безпеки/небезпеки, а саме вони можуть за певних значень підвищувати рівень безпеки, а за інших – навпаки посилювати небезпеку.

За даними інфляційного звіту Національного банку України [6] та Консенсус прогнозу Міністерства економіки України [12] було систематизовано прогнозні оцінки

деяких індикаторів безпекового розвитку, у тому числі фінансових індикаторів (табл. 9).

Таблиця 9

**Прогнозні оцінки індикаторів безпекового розвитку України**

Table 9

**Forecast estimates of Ukraine's secure development indicators**

Показник	2022 (факт)	2023 (прогноз)	2024 (прогноз)	2025 (прогноз)
Реальний ВВП, % до попереднього року	-29,1	4,9	3,6	6,0
Рівень інфляції (ІСЦ на кінець періоду), %	126,6	105,8	109,8	106,0
Рівень тінізації, % ВВП	50,2	51,3	52,5	51,8
Курс гривні, грн/дол. США	32,3	36,9	40,0	42,2
Зведений бюджет, % до ВВП	-16,3	-20,4	-13,4	-11,3
Офіційні валютні резерви у місяцях імпорту	3,8	5,6	6,0	5,7
Рівень сукупного державного боргу, % до ВВП	78,5	88,4	94,3	106,6

Джерело: складено на основі [6,7,12]

На основі наявних прогнозних значень показників та отриманих регресійних моделей було розроблено факторний прогноз інтегральних індексів фінансової небезпеки України (табл. 10).

Таблиця 10

**Результати факторного прогнозування інтегрального індексу фінансової небезпеки**

Table 10

**The results of factor forecasting of the integrated financial insecurity index**

Період прогнозу	Фактори			
	Державний борг, % ВВП	Дефіцит/профіцит державного бюджету, % до ВВП	Зміна курсу гривні до дол. США, %	Тіньова економіка, % ВВП
	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>
2023	1,78	2,16	1,37	2,01
2024	2,21	1,77	1,16	2,90
2025	3,37	1,65	1,08	2,35

Джерело: розрахунки авторів

Таким чином, державний борг, зростаючи відповідно до прогнозних оцінок НБУ та Мінекономіки, посилюватиме й фінансову небезпеку (індекс зростає на 24,2 % у 2024 р., на 52,5 % у 2025 р.), під впливом рівня бюджетного дефіциту, що за прогнозами має зменшуватися, відповідно відбуватиметься посилення фінансової стійкості (індекс зменшується на 18 % у 2024 р., на 6,8 % у 2025 р.), прогнозовані середньорічні коливання курсу гривні призведуть до посилення рівня безпеки (індекс зменшується на 15,3 % у 2024 р., на 6,9 % у 2025 р.), під впливом збереження високого рівня тіньової економіки індекс небезпеки зросте до 2,9 відповідно на 44,3 % у 2024 р., однак зменшиться на 19 % у 2025 р.

Усереднення прогнозних оцінок на основі парних рівнянь регресії дозволило розрахувати узагальнений прогноз щодо стану фінансової небезпеки України на основі запропонованого індексу (рис. 4).

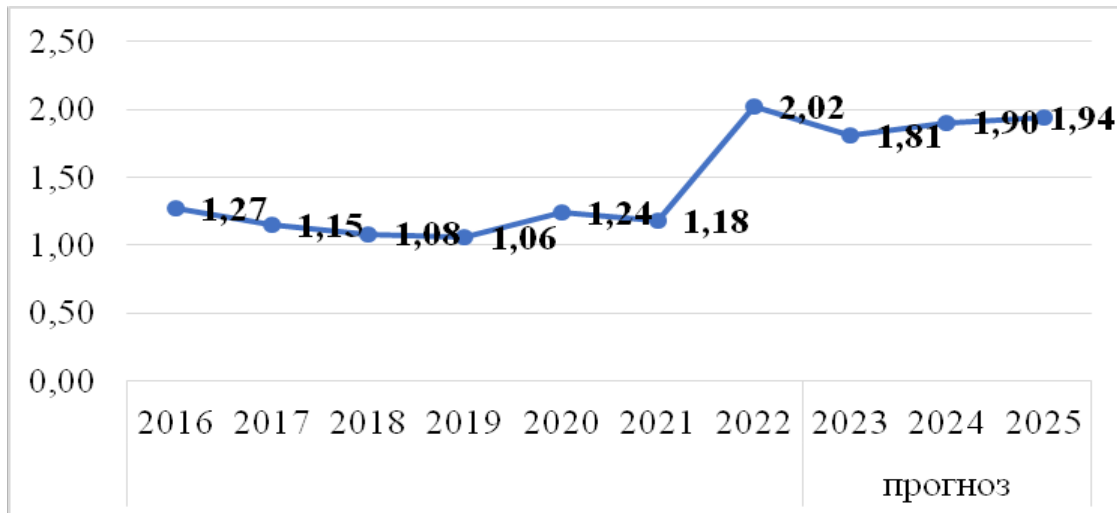


Рис. 4. Прогнозування рівня фінансової небезпеки України  
 Fig 4. Forecasting the level of financial insecurity of Ukraine

За прогнозами на 2023 р. індекс фінансової безпеки становить 1,81, що на 10,5% нижче рівня 2022 р., що свідчить про підвищення фінансової стабільності, однак при цьому залишається більшим за 1, тобто свідчить про перебування країни у зоні небезпеки. На період 2024 та 2025 рр. індекс буде також зростати відповідно на 5,3 % та 2 %, що є сигналом щодо посилення відповідних ризиків. Отже, незважаючи на певні покращення, прогнозується подальше зростання індексу у період 2024- 2025 рр., що сигналізує про посилення відповідних ризиків у фінансовій сфері.

**Висновки.** Таким чином, запропонована та апробована методика є практичним інструментом комплексного компаративного аналізу рівня фінансової безпеки національних економік, що дозволяє з використанням інтегральних показників рівня фінансової небезпеки виявляти та моніторити можливі ризики. Відповідно розроблений методичний підхід може бути використаний в якості інструмента формування системи заходів щодо попередження ризиків або мінімізації ступеня їх впливу на безпековий розвиток країн.

Перевагою апробованого інструментарію є простота застосування, а також можливість проведення аналізу не лише на ретроспективних даних, що дає можливість формувати та оцінювати закономірності впливу, але й на прогнозних оцінках, що може бути враховано при розробці сценаріїв безпекового розвитку. Відкритість та доступність ключових фінансових індикаторів, що агрегуються у складі інтегрального індексу небезпеки, наявність чітко окреслених їх критичних меж, можливість використання інтегрального індексу в якості індикатору посилення чи послаблення небезпеки визначає дієвість та практичність запропонованого підходу.

Проведений аналіз дозволив порівняти країни за рівнем фінансової безпеки, виявити особливості формування рівня безпеки, класифікувати країни за станом безпеки, відслідкувати закономірності зміни рівня небезпеки у часі. Отримані прогнозні оцінки зумовлюють необхідність пошуку та розробки відповідних превентивних заходів щодо забезпечення достатнього рівня фінансової безпеки та відповідної стійкості розвитку національної економіки.

1. Варналій З. С. Фінансова система України: реалії, виклики, перспективи : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. І.О. Лютого. Київ : 2023. 420 с.
2. Варналій З. С. Економічна та фінансова безпека України в умовах глобалізації. Київ : Знання України, 2020. 423 с.

3. Варналій З. С., Онищенко С. В. Сучасні тенденції структурних складових фінансової безпеки України в умовах глобальних перетворень. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2016. Вип. 35. Ч. 1. С.75-80.
4. Власюк О. С., Шемаєва Л. Г., Лондар Л.П. Боргова стійкість як стратегічний напрям підвищення рівня фінансової безпеки: Аналітична доповідь. Київ: Національний інститут стратегічних досліджень, 2016. 50 с.
5. Іличок Б. І. Валютна безпека України – стан та перспективи вдосконалення. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип.2(58). С.40-45.
6. Інфляційний звіт НБУ, жовтень 2023 р. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-jovten-2023-roku>, (дата звернення 15.11.2023).
7. Макроекономічний прогноз до Інфляційного звіту, квітень 2023. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Macroeconomic\\_Forecast\\_table\\_2023\\_Q2.xlsx?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Macroeconomic_Forecast_table_2023_Q2.xlsx?v=4) (дата звернення 10.11.2023).
8. Марена Т. В., Іноземцева М. Г. Сучасні науково-методичні підходи до визначення рівня національної валютної безпеки. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2018. Вип. 16. С.37-47
9. Меренкова Л. О. Оцінка державного боргу та боргової політики у контексті забезпечення боргової безпеки України. *Вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського*. 2018. № 22. С. 823-828.
10. Міністерство економічного розвитку та торгівлі України, 2013. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 р. № 1277. URL: <http://document.ua/pro-zatverdzhennja-metodichnih-rekomendacii-shodogrozrahunku-doc168080.html> (дата звернення 20.12.2023).
11. Міністерство фінансів України. Індекси. URL:<https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov> (дата звернення 01.12.2023).
12. Україна: відновлення та перспективи зростання. КОНСЕНСУС прогноз. Міністерство економіки України, жовтень 2023. URL:<https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=ce2569ff-e799-4688-8d7d-b481df65c5eb> (дата звернення 15.11.2023).
13. Чеберяко О., Пасічна Н. Державний борг як індикатор боргової безпеки. *Економічний вісник університету*. 2016. Вип. 31 (1). С. 283-291.
14. CEIC DATA. URL: <https://www.ceicdata.com/> (дата звернення 20.12.2023).
15. Chentukov, Y., Marena, T., Zakharova, O. Debt security of CEE countries: actual approaches and methods of evaluation. *Przegląd Strategiczny*. 2021. (14). DOI: 10.14746/ps.2021.1.5.
16. Eurostat Database. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (дата звернення 20.12.2023).
17. Global debt database. IMF. URL: [https://www.imf.org/external/datamapper/GG\\_DEBT\\_GDP@GDD/FRA/DEU](https://www.imf.org/external/datamapper/GG_DEBT_GDP@GDD/FRA/DEU) (дата звернення 20.12.2023).
18. Hrybinenko, O., Bulatova, O., Zakharova, O. Financial indicators in the system of economic security of the world countries. *11th International scientific conference Business and Management*. 2020. P.273-281. DOI: 10.3846/bm.2020.672
19. Khalatur, S., Pavlova, G., Zhylenko K. The role of some indicators of financial security in Ukraine in the context of transnationalization and national interests. *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. 15(3). DOI:10.21511/imfi.15(3).2018.20
20. Medina L, Schneider F The evolution of shadow economies through the 21st century, *The Global Informal Workforce: Priorities for Inclusive Growth*, International Monetary Fund, Washington DC, USA, 2021. P. 10–16.
21. Shkolnyk, I., Kozmenko, S., Polach, J., & Wolanin, E., State financial security: Comprehensive analysis of its impact factors. *Journal of International Studies*, 2020. 13(2). DOI:10.14254/2071-8330.2020/13-2/20
22. World Bank Open Data. URL: <https://data.worldbank.org/> (дата звернення 20.12.2023).

#### References

1. Varnalii, Z. S. *Ukraine's financial system: realities, challenges, prospects*. Kyiv, 2023.
2. Varnalii, Z. S. *Economic and financial security of Ukraine in the context of globalization*. Kyiv, Znannia Ukrainy, 2020.
3. Varnalii, Z. S., & S. V. Onyshchenko. “Current trends in the structural components of Ukraine's financial security in the context of global transformations.” *Formation of a market economy in Ukraine*, no 35 (1), 2016, pp.75-80.
4. Vlasiuk, O. S., etc. *Debt sustainability as a strategic direction for improving financial security*. Kyiv, National Institute for Strategic Studies., 2016.
5. Іличок Б. І. “Currency security of Ukraine - state and prospects for improvement.” *Problems of a systemic approach in the economy*, no 2(58), 2017, pp. 40-45.



6. *NBU Inflation Report, October 2023*. NBU, [bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-jovten-2023-roku](http://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-jovten-2023-roku). Accessed 15 November 2023.
7. “Macroeconomic Forecast to the NBU Inflation Report, April 2023.” NBU, [bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Macroeconomic\\_Forecast\\_table\\_2023\\_Q2.xlsx?v=4](http://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Macroeconomic_Forecast_table_2023_Q2.xlsx?v=4) Accessed 10 November 2023.
8. Marena, T. V., & M. H. Inozemtseva. “Modern scientific and methodological approaches to determining the level of national currency security.” *Bulletin of Mariupol State University. Series: Economics*, no 16, 2018, pp. 37-47
9. Merenkova, L.O. “Evaluation of public debt and debt policy in the context of ensuring debt security of Ukraine.” *Bulletin of the Mykolaiv National University named after V.O. Sukhomlynsky*, no 22, 2018, pp. 823-828.
10. Ministry for Economic Development and Trade of Ukraine, 2013. On Approval of Methodological Recommendations for Calculating the Level of Economic Security of Ukraine: Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine, Order of 29.10.2013, No. 1277/ Document., [document.ua/prozatverdzhennja-metodichnih-rekomendacii-shodorozrahunku-doc168080.html](http://document.ua/prozatverdzhennja-metodichnih-rekomendacii-shodorozrahunku-doc168080.html) Accessed 20 December 2023.
11. “Indices.” Ministry for Finance of Ukraine, [index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov](http://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov). Accessed 01 December 2023.
12. “Ukraine: recovery and growth prospects. Consensus forecast.” Ministry for Economy of Ukraine, October 2023, [www.me.gov.ua/Documents/Download?id=ce2569ff-e799-4688-8d7d-b481df65c5eb](http://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=ce2569ff-e799-4688-8d7d-b481df65c5eb) Accessed 15 November 2023.
13. Cheberiak, O., & N. Pasichna. “Public debt as an indicator of debt security.” *Economic Herald of the University*, no 31(1), 2016, pp. 283-291.
14. CEIC DATA, [www.ceicdata.com/](http://www.ceicdata.com/) Accessed 20 December 2023.
15. Chentukov, Y., Marena, T., & O.Zakharova. “Debt security of CEE countries: actual approaches and methods of evaluation.” *Przegląd Strategiczny*, no 14, 2021. (14). DOI: 10.14746/ps.2021.1.5.
16. Eurostat Database, [ec.europa.eu/eurostat/data/database](http://ec.europa.eu/eurostat/data/database) Accessed 20 December 2023.
17. “Global debt database.” IMF, [www.imf.org/external/datamapper/GG\\_DEBT\\_GDP@GDD/FRA/DEU](http://www.imf.org/external/datamapper/GG_DEBT_GDP@GDD/FRA/DEU) Accessed 20 December 2023.
18. Hrybinenko, O., Bulatova, O., & O.Zakharova. “Financial indicators in the system of economic security of the world countries.” *11th International scientific conference Business and Management*, 2020, pp.273-281. DOI: 10.3846/bm.2020.672
19. Khalatur, S., Pavlova, G., & Zhylenko K. “The role of some indicators of financial security in Ukraine in the context of transnationalization and national interests”. *Investment Management and Financial Innovations*, no 15(3), 2018. DOI:10.21511/imfi.15(3).2018.20
20. Medina, L., & F. Schneider. “The evolution of shadow economies through the 21st century.” *The Global Informal Workforce: Priorities for Inclusive Growth*, *International Monetary Fund*, Washington DC, 2021, pp. 10–16.
21. Shkolnyk, I., Kozmenko, S., Polach, J., & E. Wolanin. “State financial security: Comprehensive analysis of its impact factors.” *Journal of International Studies*, 13(2), 2020. DOI:10.14254/2071-8330.2020/13-2/20
22. World Bank Open Data, [data.worldbank.org/](http://data.worldbank.org/) Accessed 20 December 2023.

УДК 338

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.89-98>

Донець Д. М.

## ІНСТИТУЦІЙНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ФОРМУВАННЯ НАФТОВОГО РИНКУ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ СВІТОВОЇ ЕНЕРГОРЕСУРСНОЇ ПОЛІТИКИ

Національний університет «Львівська політехніка»,  
Міністерства освіти і науки України,  
кафедра маркетингу і логістики,  
вул. Митрополита Андрія, 5, Львів,  
79000, Україна,  
тел.: +380962730999,  
email: [dmytro.m.donets@lpnu.ua](mailto:dmytro.m.donets@lpnu.ua),

**Анотація.** В статті досліджено інституційні детермінанти формування нафтового ринку в умовах сучасної світової енергоресурсної політики міжнародного та державного рівня. Для написання статті використано різні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, серед яких індуктивний та дедуктивний – при дослідженні діяльності міжнародних організацій, які впливають на нафтовий ринок України. За допомогою порівняльного аналізу здійснено моніторинг діяльності міжнародних та державних інституцій на нафтовому ринку. Графічний метод використано для наочного представлення наявних міжнародних та державних організацій, які впливають на діяльність нафтового ринку. Для узагальнень та підбиття результатів дослідження застосовано абстрактно-логічний метод. Авторами обґрунтовано, що регулювання нафтового ринку здійснюється із врахуванням державних, міжнародних інституцій. Розкрито діяльність міжнародних організацій, які мають значний вплив на ринок нафтопродуктів, формування попиту серед них: Організація країн-експортерів нафти, Міжнародне агентство з енергетики, Міжнародне агентство з атомної енергії, Світова організація торгівлі, Міжнародний валютний фонд. Досліджено інституціональні детермінанти міжнародного ринку нафтопродуктів, діяльність яких впливає на умови функціонування національного ринку України. Нафтовий ринок України регулюється кількома інституціями та органами влади, які забезпечують контроль за виробництвом, постачанням, торгівлею та споживанням нафтопродуктів. Серед найважливіших інституцій, які впливають на ринок нафтопродуктів в Україні: Верховна рада України, Міністерство енергетики та захисту довкілля України, Державна служба України з нагляду за охороною праці, Державна інспекція з контролю якості палива та їх відповідності стандартам, Антимонопольний комітет України, Державна митна служба України, Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. Досліджено детермінантами формування нафтового ринку України, які впливають на попит, пропозицію та ціни на нафтопродукти, серед яких виділено: світовий попит на нафту, геополітичні фактори, витрати на видобуток та технології, запаси та видобуток нафти, розвиток альтернативних джерел енергії, валютні курси.

**Ключові слова:** ринок нафтопродуктів, енергоресурси, детермінанти, джерела енергії, міжнародні організації.

*Donets D. M.*

## **INSTITUTIONAL DETERMINANTS OF OIL MARKET FORMATION IN THE CONDITIONS OF MODERN WORLD ENERGY RESOURCES POLICY**

Lviv Polytechnic National University,  
Department of Marketing and Logistics,  
Metropolitan Andrew str., 5, Lviv,  
79000, Ukraine,  
tel.: +380962730999,  
email: [dmytro.m.donets@lpnu.ua](mailto:dmytro.m.donets@lpnu.ua),  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5053-026X>

**Abstract.** The article discusses the institutional determinants influencing the formation of the oil market within the framework of modern global energy policies at both international and state levels. Various general scientific and specialized research methods, including inductive and deductive approaches, were employed in analyzing the activities of international organizations affecting Ukraine's oil market. Comparative analysis was conducted to examine the roles of international and domestic institutions in shaping the oil market. Graphical methods were utilized to visually represent the international and state organizations impacting the oil market. The abstract-logical method facilitated generalizations and consolidation of research findings. The authors argue that oil market regulation considers both state and international institutions. They explore the activities of international organizations such as the Organization of Petroleum Exporting Countries, the International Energy Agency, the International Atomic Energy Agency, the World Trade

Organization, and the International Monetary Fund, which significantly influence the global oil market and, consequently, Ukraine's domestic market. Ukraine's oil market is governed by several institutions and authorities responsible for overseeing petroleum production, supply, trade, and consumption. Key influencers on Ukraine's oil market include the Verkhovna Rada of Ukraine, the Ministry of Energy and Environmental Protection of Ukraine, the State Service of Ukraine for Supervision of Labor Protection, the State Inspection for Control of Fuel Quality and Compliance with Standards, the Antimonopoly Committee of Ukraine, the State Customs Service of Ukraine, and the National Commission for State Regulation in the Energy and Utilities Sectors. The determinants affecting the demand, supply, and prices of petroleum products are examined, with a focus on global oil demand, geopolitical factors, production costs and technologies, oil reserves and production, development of alternative energy sources, and exchange rates.

**Keywords:** oil market, energy resources, determinants, international organizations.

**Вступ.** Розвиток світової енергоресурсної політики є надзвичайно важливим аспектом сучасної глобальної системи, що характеризується формуванням стратегій, програм та дійових механізмів для забезпечення стійкого, доступного та екологічно чистого використання енергоресурсів на всій планеті.

Відмітимо, що перехід до відновлюваних джерел енергії зменшує залежність від вугілля, нафти та природного газу шляхом збільшення використання сонячної, вітрової, гідро та інших видів енергетики. Крім того, зменшення споживання енергії можливим є шляхом впровадження новітніх технологій та підвищення ефективності використання енергії у всіх сферах, від промисловості до побуту.

Особливу роль на ринку нафтопродуктів мають глобальні міжнародні домовленості. Приміром Паризька угода ставить перед країнами – учасниками цієї угоди завдання зменшення викидів парникових газів та розвитку відновлюваних джерел енергії. В межах преамбули цієї угоди відмічено, що сторони повинні взяти до уваги свої зобов'язання щодо прав людини, включаючи право на здоров'я, права корінних народів, місцевих громад, мігрантів, дітей, осіб з обмеженими можливостями, уразливих груп і право на розвиток, а також гендерну рівність, розширення прав і можливостей жінок. Виходячи з вищезазначених правових норм, при порушенні прав, пов'язаних з негативними наслідками зміни клімату, особа має можливість звернутися до суду за захистом своїх прав.

Збільшення кількості різноманітних джерел енергії стимулює зменшення ризиків залежності від одного джерела або постачальника. Серед різноманіття джерел енергії виокремлюють сонячні станції, які все ще залишаються лідерами серед альтернативних джерел енергії для дому; сонячні геліосистеми, які переважно встановлюють на об'єктах із великою кількістю споживанням гарячої води; вітрогенератори, теплові насоси та ін. інноваційні джерела.

Відмітимо, що інвестиції у дослідження та розвиток новітніх технологій, таких як зберігання енергії дозволять забезпечити більш стійке, ефективне та екологічно чисте використання енергоресурсів. Ці аспекти відіграють важливу роль у формуванні та реалізації світової енергоресурсної політики, спрямованої на створення більш стійкого та ефективного енергетичного майбутнього для всього світу.

Загалом розвиток світової енергетичної системи визначається використанням відновлюваних джерел енергії, енергоефективністю, дотримання міжнародних домовленостей, що пов'язані із диверсифікацією енергетичного міксу та розвитком інноваційних технологій.

Отже, теоретико-методологічні аспекти розвитку ринку нафтопродуктів сьогодні посідають ключові позиції серед досліджуваних тем та досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені, серед яких: Васьків О.[1], Ващенко В.[2], Таранський І. П., Рикованова І. С.[5], Гальчинський Л.Ю.[4], Веремєнко І.А. [4], Жарикова А. [8], Мазуренко В.П.,

Шапран О.С. [10] та ін. Однак, попри велику кількість досліджень недостатньо повною мірою розкриті сутнісні складові інституційних детермінантів формування нафтового ринку. Відтак виникає необхідність у продовженні попередніх досліджень.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є систематизація інституційних детермінантів формування нафтового ринку в умовах сучасної світової енергоресурсної політики. При написанні статті використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, серед яких індуктивний та дедуктивний застосовано при дослідженні діяльності міжнародних організацій, які впливають на нафтовий ринок України. За допомогою порівняльного аналізу здійснено аналіз діяльності міжнародних та державних інституцій на нафтовому ринку. Графічний метод використано для наочного представлення наявних міжнародних та державних організацій, які впливають на діяльність нафтового ринку. Для узагальнень та підбиття результатів дослідження застосовано абстрактно-логічний метод.

**Результати.** Ринок нафтопродуктів охоплює весь спектр вироблених нафтопродуктів, таких як бензин, дизельне паливо, пальне для літаків, мазут, паливо для опалення тощо. Торгівля нафтопродуктами може відбуватися на ринках з високою ліквідністю, таких як ф'ючерсні біржі, а також у формі прямих угод між компаніями. Ціна нафтопродуктів також визначається рядом факторів, таких як попит і пропозиція, витрати на транспортування та переробку, податкова політика, економічний зріст тощо.

Регулювання нафтового ринку здійснюється із врахуванням державних, міжнародних інституцій (рис. 1).

Серед міжнародних організацій, які впливають на цей ринок:

1. Організація країн-експортерів нафти (ОПЕК) створена з метою визначення цін на нафту та квот на її видобуток та займається координацією політики виробництва нафти серед своїх членів. Країни ОПЕК спільно виробляють приблизно 30% світового видобутку нафти-сирця [11]. Рішення ОПЕК щодо рівня видобутку нафти може впливати на ціни нафтопродуктів на світовому ринку, а отже, і на ринок України. Тут варто відмітити, що у 2016 році в межах ОПЕК було оновлено кількість країн, які ввійшли в її склад та змінила назву на ОПЕК+ з якою функціонує і до тепер. Це вказує на те, що ресурси та зв'язки організації можуть працювати на користь країни-агресора. При цьому росія має можливість впливати на прийняття рішень щодо розподілу та вартості нафторесурсів.

2. Міжнародне агентство з енергетики (МЕА) здійснює аналіз ринку нафти та газу та надає рекомендації з питань розробки та реалізації енергетичної політики. Звіти та рекомендації представлені організацією можуть стати основою стратегії закупівель нафтопродуктів для України.

Згідно звіту МЕА про ринок нафти світове постачання нафти в січні 2024 року різко скоротилося на 1,4 мб/день за місяць після вибуху в Арктиці, який припинив видобуток у Північній Америці, а ОПЕК+ поглибила скорочення видобутку. Тим не менш, рекордний видобуток у США, Бразилії, Гайані та Канаді допоможе збільшити пропозицію поза ОПЕК+ на 1,6 мб/добу цього року порівняно з 2,4 мб/д у 2023 році, коли загальні світові пропозиції нафти зросли на 2 мб/д до середнього 102,1 мб/д. Світові спостережувані запаси нафти різко впали приблизно на 60 мб у січні, причому запаси на суші впали до найнижчого рівня принаймні з 2016 року. У грудні світові запаси зросли на 21,6 мб через сплеск нафти на воді (+60,7 мб). Баланс світового ринку нафти в січні скоротився, незважаючи на очевидну слабкість попиту. Екстремальне замерзання в Арктиці, яке охопило ключові нафтовидобувні регіони в Сполучених Штатах і Канаді, спричинило значні перебої в постачанні, які збіглися з новими добровільними обмеженнями видобутку деякими країнами ОПЕК+ [14].



Рис. 1. Регулювання нафтового ринку (сформовано автором)  
 Fig. 1. Regulation of the oil market (created by the author)

3. Міжнародне агентство з атомної енергії (МАГАТЕ) більше спеціалізується на ядерній енергетиці та веде моніторинг інших форм енергії, у тому числі нафтопродуктів. 3 листопада 2023 року Агентство організувало п'ять поставок обладнання для ядерної та фізичної ядерної безпеки в Україну, в результаті чого загальна вартість поставок з початку війни сягнула понад 8,5 млн євро [8]. Експерти Міжнародного агентства з атомної енергії (МАГАТЕ) здійснюють контроль за Запорізькою, Хмельницькою, Південноукраїнською та Рівненською АЕС. Останні три продовжують виробляти електроенергію для енергосистеми України. На всіх п'яти АЕС в Україні було розгорнуто 98 місій у складі 131 співробітника МАГАТЕ в рамках постійної присутності [8].

4. Світова організація торгівлі (СОТ) впливає на міжнародну торгівлю товарами, включаючи нафтопродукти. Їхні правила та домовленості можуть впливати на умови торгівлі нафтопродуктами між Україною та іншими країнами. Захист інтересів товаровиробників у зовнішньоекономічній діяльності визначається показниками: рівень захисту внутрішнього ринку або співвідношення компенсаційних

виплат до світових ринкових цін, показниками сукупної підтримки, показниками причин звільнення виробників від скорочувальних зобов'язань, загрозою заподіяння серйозної шкоди, співвідношення між збитками і прибутковістю виробників. Вступ України до СОТ характеризувався прискоренням темпів економічного зростання при одночасному погіршенні показників інфляції [12].

У вересні 2023 року Україна звернулася до Світової організації торгівлі щодо відмовитись зняти заборону на ввезення аграрної продукції Польщі, Угорщини та Словаччини та їх позиції в цьому питанні. За твердженням української сторони заборони порушують різні діючі положення угоди СОТ про сільське господарство і генеральної угоди про тарифи і торгівлю.

5. Міжнародний валютний фонд (МВФ). МВФ може впливати на економічну політику України, включаючи субсидії на нафтопродукти та інші економічні аспекти, які забезпечують функціонування ринку нафтопродуктів. «Міжнародний валютний фонд покращив прогноз зростання економіки України до 4,5% до кінця цього року. МВФ очікує потужнішого відновлення української економіки. Вони підвищили свою оцінку щодо зростання реального ВВП у 2023 році до 4,5%, хоча під час затвердження першого перегляду програми EFF цей показник оцінювався в діапазоні від 1% до 3%» [7]. «Прогноз МВФ щодо глобальної інфляції на 2024 рік залишився колишнім — 5,8%, на 2025 рік знизився на 0,2 в. п. — до 4,4%. МВФ очікує швидшого зниження у державах із розвинутою економікою (в 2024 році до 2,6%), ніж у країнах із ринком, що формується, і тих, що розвиваються (до 8,1%). Середня ціна нафти у 2023 році, за оцінкою Фонду, знизилася на 16%. В 2024 році очікується падіння на 2,3% (раніше на 0,7%) — до 79,1 долара за барель. У 2025 році зниження прискориться до 4,8% — 75,31 долара за барель» [1].

Вказані міжнародні організації відіграють важливу роль у формуванні та регулюванні міжнародного ринку нафтопродуктів, що в свою чергу впливає на умови національного ринку України.

Нафтовий ринок України регулюється кількома інституціями та органами влади, які забезпечують контроль за виробництвом, постачанням, торгівлею та споживанням нафтопродуктів. Серед найважливіших інституцій, які впливають на ринок нафтопродуктів в Україні наступні:

1. Верховна рада України, яка забезпечує розробку та затвердження законів. Зокрема в межах Закону України «Про нафту і газ» сформовані основні організаційні, економічні та правові засади діяльності нафтогазової галузі України. Також в межах закону здійснюється регулювання відносин, пов'язаних з особливостями користування нафтової галузі [9].

2. Міністерство енергетики та захисту довкілля України несе відповідальність за регулювання та координацію діяльності в енергетичному секторі, включаючи нафтову промисловість. Крім того, в умовах воєнного стану міністерство забезпечує державний екологічний моніторинг. Збір інформації про військові злочини росії проти природи, розрахунок збитків навколишнього середовища є особливо важливими.

3. Державна служба України з нагляду за охороною праці відповідає за забезпечення безпеки праці на нафтопромислових об'єктах та дотримання вимог стандартів безпеки. Забезпечення безпеки праці на нафтопромислових об'єктах та дотримання вимог стандартів безпеки є критично важливими завданнями для промислових підприємств у цьому секторі. При цьому ключовими аспектами в даному напрямі є впровадження та дотримання встановлених технічних стандартів та процедур безпеки, які охоплюють усі аспекти роботи на нафтопромислових об'єктах, включаючи експлуатацію обладнання, транспортування ресурсів та роботу персоналу; забезпечення належного рівня навчання та підготовки для персоналу, що працює на

нафтопромислових об'єктах. Важливо також розуміти наявність ризиків та виявлення можливих небезпек, які можуть виникнути в процесі роботи на нафтопромислових об'єктах, з метою їх попередження та мінімізації. Ці заходи сприяють забезпеченню безпеки праці та дотриманню вимог стандартів безпеки на нафтопромислових об'єктах, зменшуючи ризики та підвищуючи ефективність та стійкість промислових процесів.

4. Державна інспекція з контролю якості палива та їх відповідності стандартам відповідає за контроль якості нафтопродуктів, їх відповідність стандартам та безпеку використання. Основні функції цієї інспекції полягають у здійсненні моніторингу якості палива, визначення відповідності стандартам, викладення рекомендацій та заходів, проведення аудитів та перевірок. Проведення регулярних інспекцій та тестувань палива на відповідність встановленим стандартам якості, що включає аналіз хімічного складу, вміст забруднюючих речовин, показників вмісту сірки, вологи, октанового числа (у випадку бензину) та інших параметрів, що впливають на ефективність та екологічність палива. Державна інспекція з контролю якості палива та їх відповідності стандартам відіграє ключову роль у забезпеченні безпеки та ефективності використання паливних ресурсів у різних галузях економіки.

5. Антимонопольний комітет України відповідальний за контроль за дотриманням законодавства про конкуренцію на ринку нафтопродуктів та за запобіганням монополізації. Він забезпечує проведення аналізу та моніторингу, розслідувань у справах про можливі порушення антимонопольного законодавства, стану конкуренції на ринку нафтопродуктів з метою виявлення можливих порушень антимонопольного законодавства, таких як узгоджена діяльність, зловживання монопольним становищем тощо. Крім того, комітет забезпечує захист прав споживачів на ринку нафтопродуктів, у тому числі шляхом вжиття заходів щодо запобігання недобросовісним або обманливим практикам у сфері продажу нафтопродуктів; проведення аналізу та моніторингу ціноутворення на ринку нафтопродуктів, розроблення та впровадження заходів, спрямованих на стимулювання конкуренції. Загалом Антимонопольний комітет України має ключове значення у забезпеченні розвитку ефективного та конкурентоспроможного ринку нафтопродуктів, а також у захисті інтересів споживачів у цій сфері.

6. Державна митна служба України забезпечує контроль за імпортом та експортом нафтопродуктів, включаючи сплату мита та дотримання вимог митного законодавства; дотримання митних та податкових норм на ринку нафтопродуктів, а також у боротьбі з контрабандою та незаконним оборотом. Державна митна служба співпрацює з міжнародними партнерами та міжнародними організаціями у сфері митної та податкової політики, щоб забезпечити відповідність українського законодавства міжнародним стандартам та нормам.

7. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг відповідає за регулювання тарифів на послуги з транспортування та розподілу нафтопродуктів, що транспортуються трубопроводами.

Всі вказані інституції спільно забезпечують регулювання та контроль за функціонуванням нафтового ринку в Україні.

При цьому детермінантами формування нафтового ринку є різноманітні фактори, які впливають на попит, пропозицію та ціни на нафтопродукти (рис. 2).

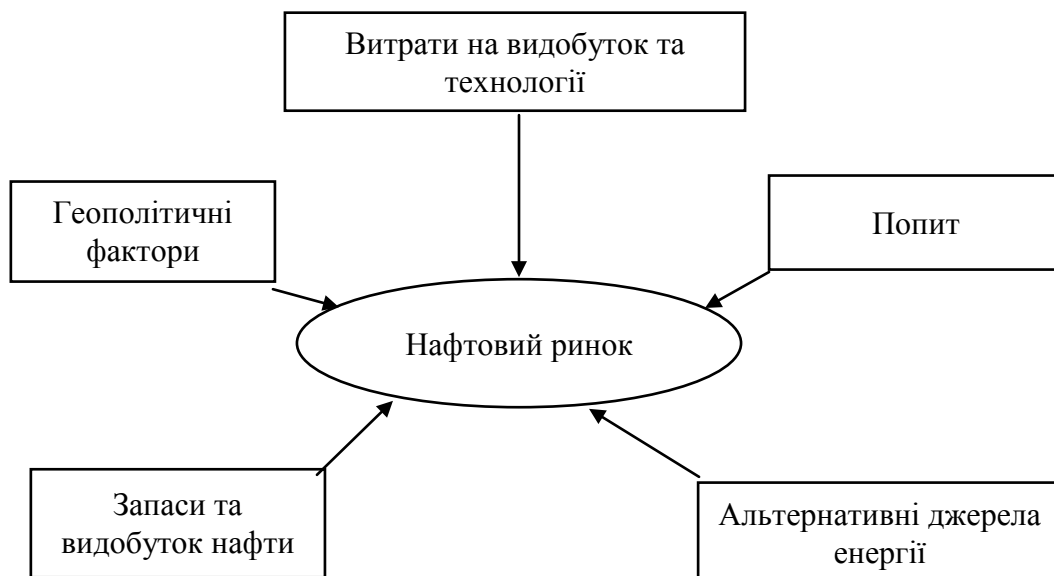


Рис. 2 Детермінанти формування нафтового ринку (сформовано автором)  
Fig. 2. Determinants of oil market formation (created by the author)

Серед найважливіших детермінантів виділимо:

1. Світовий попит на нафту визначається економічним розвитком країни, рівнем промислового виробництва, наявністю транспортної інфраструктури та споживачів. Зростання економіки, особливо в країнах з великим населенням, може призвести до збільшення попиту на енергію та нафтопродукти.

2. Геополітичні фактори визначаються політичною нестабільністю у виробничих країнах, конфлікти та санкції можуть призвести до збоїв у постачанні нафти, що впливає на світові ціни на нафту.

3. Вартість видобутку нафти залежить від складності геологічних умов, технологій, які використовуються та витрат на видобуток. Ці фактори впливають на загальні витрати видобутку нафти та можуть визначати обсяги та рентабельність виробництва.

4. Запаси та видобуток нафти впливає на загальну пропозицію на ринку. Також впливати на ціни можуть зміни в обсягах видобутку, які викликані технологічними проривами або політичними рішеннями.

5. Розвиток альтернативних джерел енергії, таких як сонячна та вітрова енергія, може змінювати попит на нафту та ціни на неї.

6. Оскільки ціни на нафту зазвичай виражаються у доларах США, зміни в валютних курсах можуть впливати на вартість нафти для країн, які використовують інші валюти.

Загалом вказані детермінанти взаємодіють між собою та визначають загальну динаміку та структуру нафтового ринку.

**Висновки.** Нафтовий ринок відіграє ключову роль у світовій енергоресурсній політиці через своє важливе значення у забезпеченні енергетичних потреб та економічного розвитку. Нафтовий ринок забезпечує стабільність постачання енергії для країн світу, сприяючи енергетичній безпеці через різноманітність джерел постачання та транспортних маршрутів; визначає світові ціни на нафтопродукти; стимулює розвиток нових технологій видобутку, переробку та використання нафти. Розвиток нафтового ринку також пов'язаний із вирішенням екологічних проблем, зокрема, зменшенням



викидів парникових газів та пошуком екологічно чистих альтернативних джерел енергії.

Нафтовий ринок що має великий вплив на економічну ситуацію країн-виробників та країн-споживачів, що забезпечує конкуренцію та сприяє технологічному прогресу у всьому енергетичному секторі.

Наукова новизна полягає у формуванні теоретичних підходів до систематизації функціонування державних та міжнародних інституцій нафтового ринку, що здійснюється із врахуванням попиту, пропозиції та цін на нафтопродукти в конкретний період часу.

Теоретична цінність дослідження полягає в аналізуванні інституційних детермінантів розвитку нафтового ринку, оскільки економіка України суттєво залежить від світового ринку викопного палива.

Практичне значення отриманих результатів полягає у базисі використання досліджень при прогнозуванні розвитку нафтового ринку в Україні.

Перспективи подальших наукових розробок у цьому напрямку полягають у дослідженні детермінантів впливу на розвиток ринку нафтопродуктів у період війни та вивченні обсягів збитків.

1. Васків О. МВФ покращив прогноз зростання світової економіки у 2024 році. URL: <https://suspilne.media/673068-mvf-pokrasiv-prognoz-zrostanna-svitovoi-ekonomiki-u-2024-roci>. (дата звернення: 11.01.2024)
2. Ващенко В. В. Аналіз ринку нафти та нафтопродуктів в Україні. *Землеустрій, кадастр та моніторинг земель*. 2018. Вип. № 3. С. 86–93.
3. Ващенко В. В. Вплив державного резерву на формування цінових коливань в економіці на ринку нафтопродуктів. *Науковий журнал «Біоекономіка та аграрний бізнес»*. 2019. Т. 10. № 1. С. 24–29.
4. Гальчинський Л.Ю., Веремченко І.А. Факторний аналіз формування цін на світовому ринку нафти. URL: <http://www.ela.kpi.ua/bitstream/123456789/8265/1/421-425.pdf> (дата звернення: 21.01.2024)
5. Донець Д. М., Таранський І. П., Рикованова І. С. Виклики глобального ринку нафтопродуктів та їх вплив на національну безпеку: перспективи та ризики. *Академічні візії*. 2024. № (28). URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/928> (дата звернення: 11.01.2024)
6. Донець Д. Ринок нафтопродуктів у системі національної безпеки країни. *Економіка та суспільство*, 2023. №56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-105>
7. Дячкіна А. МВФ покращив прогноз зростання української економіки. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/11/11/706498>. (дата звернення: 10.01.2024)
8. Жарикова А. МАГАТЕ з початку війни надало українським АЕС обладнання на 8,5 мільйона євро. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/03/5/710740/Oil>
9. Закон України «Про нафту і газ». URL: [https://ips.ligazakon.net/document/view/t012665?an=299&ed=2015\\_06\\_16](https://ips.ligazakon.net/document/view/t012665?an=299&ed=2015_06_16)(дата звернення: 18.01.2024)
10. Мазуренко В.П., Шапран О.С. Розвиток світового ринку нафтопродуктів в умовах глобалізації. URL: <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/7099/7944> (дата звернення: 18.01.2024)
11. Пархитько О. Нафтовий картель: Організація країн-експортерів нафти (ОПЕК) URL: <https://intent.press/publications/world/2023/naftovij-kartel-organizaciya-krayin-eksporteriv-nafti-opek>(дата звернення: 18.01.2024)
12. Патица Н. І. Світова Організація Торгівлі (СОТ) і розвиток економік країн нових членів. *Економіка та держава*. 2012. № 4. С. 25-28
13. Талавирич М. П. Особливості формування ринку нафтопродуктів. Всеукраїнська науково-практична конференція «Капіталізація аграрних підприємств та їх інвестиційне забезпечення». Київ, 2022. С.48-52.
14. Oil Market Report - February 2024. URL: <https://www.iea.org/reports/oil-market-report-february-2024>. (дата звернення: 18.01.2024)

#### References

1. Vaskiv, O. "The IMF has improved the forecast for the growth of the world economy in 2024." *suspilne.media*, [suspilne.media/673068-mvf-pokrasiv-prognoz-zrostanna-svitovoi-ekonomiki-u-2024-roci](https://suspilne.media/673068-mvf-pokrasiv-prognoz-zrostanna-svitovoi-ekonomiki-u-2024-roci). Accessed 11 January 2024.
2. Vashchenko, V.V. "Analysis of the oil and petroleum products market in Ukraine." *Land Management, Cadastre, and Land Monitoring*, 3, 2018, pp. 86–93.

3. Vashchenko, V.V. "The influence of the state reserve on the formation of price fluctuations in the economy on the oil products market." *Scientific Journal "Bioeconomics and Agrarian Business"*, vol. 10, no. 1, 2019, pp. 24–29.
4. Galchynskiy, L.Yu., and I.A. Veremenko. "Factor analysis of price formation on the world oil market." ELA, [www.ela.kpi.ua/bitstream/123456789/8265/1/421-425.pdf](http://www.ela.kpi.ua/bitstream/123456789/8265/1/421-425.pdf). Accessed 21 January 2024.
5. Donets, D. M., Taranskyi, I. P., and I. S. Rykovanova. "Challenges of the global market of petroleum products and their impact on national security: prospects and risks." *Academic Visions*, no. 28, 2024, [www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/928](http://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/928). Accessed 11. January 2024.
6. Donets, D. "Oil products market in the country's national security system." *Economy and Society*, no. 56, 2023, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-105>.
7. Dyachkina, A. "The IMF has improved the growth forecast of the Ukrainian economy." *Economic Truth*, [www.epravda.com.ua/news/2023/11/11/706498](http://www.epravda.com.ua/news/2023/11/11/706498). Accessed 10 January 2024..
8. Zharikova, A. "Since the beginning of the war, the IAEA has provided equipment worth 8.5 million euros to Ukrainian nuclear power plants." *Economic Truth*, [www.epravda.com.ua/news/2024/03/5/710740/Oil](http://www.epravda.com.ua/news/2024/03/5/710740/Oil). Accessed 18 January 2024.
9. On Oil and Gas: Law of Ukraine. Ligazakon, [ips.ligazakon.net/document/view/t012665?an=299&ed=2015\\_06\\_16](http://ips.ligazakon.net/document/view/t012665?an=299&ed=2015_06_16). Accessed 18 January 2024.
10. Mazurenko, V.P., and O.S. Shapran. "Development of the world market of oil products in the conditions of globalization." Ligazakon, [ips.ligazakon.net/document/view/t012665?an=299&ed=2015\\_06\\_16](http://ips.ligazakon.net/document/view/t012665?an=299&ed=2015_06_16). Accessed 18 January 2024.
11. Parkhitko, O. "Oil cartel: Organization of Petroleum Exporting Countries (OPEC)." Intent.press, [intent.press/publications/world/2023/naftovij-kartel-organizaciya-krayin-eksporteriv-nafti-opek](http://intent.press/publications/world/2023/naftovij-kartel-organizaciya-krayin-eksporteriv-nafti-opek). Accessed 18 January 2024.
12. Patyka, N. I. "The World Trade Organization (WTO) and the development of the economies of the new member countries." *Economy and the State*, no. 4, 2012, pp. 25-28.
13. Talavirya, M.P. "Peculiarities of oil product market formation." *All-Ukrainian Scientific and Practical Conference "Capitalization of Agricultural Enterprises and Their Investment Support"*. Kyiv, 2022, pp.48-52.
14. "Oil Market Report - February 2024." IEA, [www.iea.org/reports/oil-market-report-february-2024](http://www.iea.org/reports/oil-market-report-february-2024). Accessed 18 January 2024.

УДК 331:339.9

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.98-110>

*Mahohoma N. <sup>1</sup>, Agbenyegah A.T. <sup>2</sup>*

## THE IMPACT OF PROCESS, PEOPLE AND PHYSICAL EVIDENCE ON SMALL RETAIL BUSINESS PERFORMANCE IN DURBAN CENTRAL, SOUTH AFRICA

Durban University of Technology,  
Department of Applied Management,  
Riverside Campus,  
Aberfeldy str.19, Scottsville, Pietermaritzburg,  
3201, South Africa,

<sup>1</sup> tel.: 0027 62 390 8930,  
email: 22290734@dut4life.ac.za,  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1021-8104>

<sup>2</sup> tel.: 0027 72 313 9423,  
email: alberta@dut.ac.za,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3410-2809>

**Abstract.** The vibrant commercial landscape of Durban Central, South Africa, is greatly influenced by the dynamic contributions of small retail businesses. Beyond their economic impact,

small businesses also generate employment opportunities. However, despite their significance, small businesses are often hindered by obstacles to achieving and maintaining sustainable performance. To overcome these obstacles, it is essential to comprehend the influence of different factors on their performance. This study aims to evaluate the impact of process efficiency, people (human factor) and physical evidence (3 selected Ps) on the performance of small retail businesses. Existing research highlights the significance of these 3 selected Ps in propelling the success of small businesses, with a focus on streamlining operations, motivated staff and creating aesthetically pleasing storefronts. A quantitative approach was implemented in this study. This involved the distribution of self-completed surveys of a 5-point Likert scale questionnaire ranging from “strongly agree to strongly disagree”. 190 out of 217 small retail business owners in Durban Central completed the survey, resulting in a response rate of 87.56%. Quantitative data was analysed using the SPSS version 29. Pearson’s Chi square was used to test the formulated hypotheses. The findings showed that small retail business owner/managers hold a strong belief that there is a positive influence between the 3 selected Ps and business performance. This underlines the significance of investing in a favourable physical environment, streamlining internal processes and prioritising employee development and involvement to improve business performance. However, it is worth noting that while many businesses reported positive outcomes, there were also varying perceptions of performance among small retail businesses, indicating that external factors may also play a role in their success. It is recommended that small businesses invest in creating a friendly physical space, streamlining internal processes and providing thorough employee training and engagement.

**Keywords:** Small retail business, Business performance, Process, People, Physical evidence.

*Магохома Н. <sup>1</sup>, Азбенега А. Т. <sup>2</sup>*

## **ВПЛИВ ПРОЦЕСУ, ЛЮДЕЙ ТА РЕЧОВИХ ДОКАЗІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ МАЛОГО РОЗДРІБНОГО БІЗНЕСУ В ЦЕНТРАЛЬНОМУ ДУРБАНІ, ПІВДЕННА АФРИКА**

Дурбанський технологічний університет,  
кафедра прикладного менеджменту,  
Ріверсайд кампус,  
Аберфельді, 19, Скоттсвілль, Пітермаріцбург,  
3201, Південна Африка

<sup>1</sup> tel.: 0027 62 390 8930,  
email: 22290734@dut4life.ac.za,  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1021-8104>

<sup>2</sup> tel.: 0027 72 313 9423,  
email: alberta@dut.ac.za,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3410-2809>

**Анотація.** На жвавий комерційний ландшафт Центрального Дурбану, Південна Африка, значною мірою впливає динамічний внесок малих підприємств роздрібної торгівлі. Крім економічного впливу, малі підприємства також створюють можливості для працевлаштування. Однак, незважаючи на їхню важливість, малим підприємствам часто заважають досягти та підтримувати стійку ефективність. Щоб подолати ці перешкоди, важливо розуміти вплив різних факторів на їх ефективність. Це дослідження має на меті оцінити вплив ефективності процесу, людей (людський фактор) і фізичних доказів (3 вибраних підприємств) на ефективність малих роздрібних підприємств. Існуючі дослідження підкреслюють важливість цих 3 вибраних для сприяння успіху малого бізнесу, зосереджуючись на оптимізації операцій, мотивованому персоналі та створенні естетично привабливих вітрин. У цьому дослідженні було реалізовано кількісний підхід. Це включало розповсюдження самостійно заповнених опитувань за 5-бальною шкалою Лайкерта в діапазоні від «повністю згоден до категорично не згоден». 190 із 217 власників малого роздрібногo бізнесу в центральному Дурбані заповнили

опитування, що призвело до рівня відповіді 87,56%. Кількісні дані аналізували за допомогою SPSS версії 29. Для перевірки сформульованих гіпотез використовували Хі-квадрат Пірсона. Результати показали, що власники/керівники малого роздрібного бізнесу твердо переконані, що існує позитивний вплив між трьома вибраними підприємствами та ефективністю бізнесу. Це підкреслює важливість інвестування у сприятливе фізичне середовище, оптимізацію внутрішніх процесів і пріоритетність розвитку та залучення співробітників для покращення ефективності бізнесу. Однак варто зазначити, що хоча багато підприємств повідомили про позитивні результати, існували також різні сприйняття ефективності серед малих підприємств роздрібною торгівлі, що вказує на те, що зовнішні фактори також можуть відігравати роль у їх успіху. Рекомендується, щоб малий бізнес інвестував у створення зручного фізичного простору, оптимізацію внутрішніх процесів і забезпечення ретельного навчання та залучення працівників.

**Ключові слова:** малий роздрібний бізнес, ефективність бізнесу, процес, люди, речові докази.

### **1. Introduction and Background of the Study**

The bustling business landscape of Durban Central is powered by small retail businesses, which play a crucial role in the regional economy by offering a wide range of products and services and serving as significant job providers. Evidently, the indispensable contribution of SMEs to employment generation in South Africa, particularly in urban hubs like Durban cannot be overlooked [1]. Furthermore, the impact of small businesses on fueling innovation and promoting diversity in global markets has been highly emphasized [2]. These studies highlight the unique capacity of small businesses to introduce novel ideas and practices, fostering economic vibrancy and adaptability.

Small retail businesses in Durban Central face difficulties in obtaining and maintaining a reasonable level of performance, despite their acknowledged importance, especially considering the current global economic uncertainty [3; 4]. Previous studies by [5; 6] have examined the effects of several variables, including the business environment, on the performance of small retail businesses. Digging into the characteristics that directly impact small retail businesses' performance becomes crucial in their search for long-term success.

Studies conducted by [7; 8] highlight the role of process efficiency in improving the general customer experience and satisfaction within small businesses in the retail sector. Reduced waiting times, increased product availability and better customer service are all benefits of efficient processes, from inventory control to checkout procedures. Businesses that prioritise and optimise their processes can stand out in highly competitive markets, as customers value time and ease of doing purchases [9]. Providing a smooth and effective shopping experience allows small retail businesses that focus on and invest in streamlined operations to stand out in a competitive and highly populated areas like Durban, where consumers have many options. Easy and quick transactions, combined with a well-run supply chain, can make a good first impression in the eyes of the public, promoting positive word-of-mouth and repeat business.

One of the most frequently mentioned difficulties facing small businesses is the lack of resources, both human and financial [10]. Due to financial limitations, small retail businesses sometimes have trouble finding and keeping qualified employees, which makes it harder for them to successfully compete. To provide a satisfying and unique client experience, strong emphasis is placed on the importance of engaged and knowledgeable employees - people. Engaged staff members who have a thorough understanding of the products they sell and are responsive to their demands raise customer loyalty and satisfaction [11]. Motivated and well-trained employees are essential for establishing a pleasant and enjoyable shopping environment [12]. Investing in human capital can help small retail businesses in Durban stand out in a competitive business environment characterised by a struggle for trading spaces and

visibility. Investing in training and engagement of current employees can alleviate the impact of scarce resources on workforce difficulties [13]. Positive interactions with employees enhance the overall shopping experience by cultivating customer loyalty and favourable opinions about an enterprise.

The importance of physical evidence, such as store layout and atmosphere, on consumer behaviour and perceptions is emphasised in research on retail marketing [14; 15]. The physical surroundings of small retail businesses greatly influence customers' feelings, attitudes and purchase decisions. A pleasant and well-planned store layout improves the perception of product quality and enhances the shopping experience. An attractive and well-planned store may be a powerful differentiator in a crowded, competitive setting like Durban Central, where businesses compete for customers' attention. Strategic visual merchandising and retail layout can also help to overcome visibility obstacles. Even in highly competitive locations, a well-designed storefront and a welcoming physical environment can draw in more foot traffic, making the business more noticeable and enhancing its chances of attracting consumers [17]. A firm's physical space's visual appeal has a significant role in shaping its brand image and client perceptions [18].

The integration of people, strategic physical evidence and efficient processes can be significant strategies for differentiation and success for small retail businesses in Durban that are confronting issues connected to resource limitations and intense competition. These strategies (physical evidence, people and processes) help small retail businesses remain resilient and competitive in today's tough business conditions. This empirical study evaluates how process, people and physical evidence impact the performance of small retail businesses in Durban Central.

### **1.1 Problem Statement**

Small retail businesses in Durban Central play a significant role in the regional economy by providing employment opportunities and contributing to economic growth. Despite their significance, these enterprises encounter persistent challenges in achieving adequate performance levels. Factors such as the current global economic uncertainty [4] and resource constraints [10] exacerbate these difficulties, necessitating a comprehensive understanding of the drivers of performance within this context. While prior research has examined various aspects influencing small retail businesses, including process efficiency [7], human resources [12] and physical evidence [14], there remains a gap in understanding how the integration of these factors (process, people and physical evidence) affects the performance of small retail businesses in Durban Central.

This study fills a significant gap in the literature by investigating the relationship between process, people (human factor) and physical evidence and their impact on performance of small retail businesses in Durban. The study also provides insightful empirical data with important policy implications for South African policy decisions concerning small business development and support of small businesses. Using such data, policymakers can create focused efforts that target challenges that small retail businesses in Durban face, creating an atmosphere that supports their expansion and long-term viability.

This study is structured as follows: first, it offers a survey of the literature that includes empirical observations about people, processes and physical evidence regarding the performance of small retail businesses. After that, a conceptual framework was developed based on how people, processes and physical evidence affect success. Next, the research study technique was described. Following the data analysis section, a detailed discussion of the empirical findings is presented. To conclude the empirical study, the authors discussed the findings, conclusions and recommendations.

### **1.2 Empirical Literature**

In the world of small retail businesses, achieving optimal performance requires a multifaceted approach that considers various elements. These include the strategic analysis of processes, the active involvement of people and the tangible aspects represented by physical evidence. In this discourse, the authors explored the empirical perspectives on how processes, people and physical evidence shape the overall performance of small retail businesses.

#### **Empirical thoughts on process and small retail business performance**

##### **Business process reengineering**

Business process reengineering proponents argue for a comprehensive overhaul of organisational procedures. In their book "Reengineering the Corporation," the proponents make the case that process streamlining and optimisation can greatly improve the performance of small retail businesses [17]. This entails dispensing with pointless tasks and critically analysing workflows. Businesses may increase productivity, lower expenses and ultimately improve client satisfaction by doing this. Emphasis on continuous improvement is reflected in the Deming's Plan-Do-Check-Act cycle, which is in line with this viewpoint [18]. Adopting an attitude of continual improvement and adaptation to shifting market conditions is crucial for small retail businesses. This strategy not only guarantees the effectiveness of ongoing processes but also puts businesses in a position to react quickly to new challenges.

##### **Empirical thoughts on people and small retail business performance (Herzberg's Two-Factor Theory)**

A useful tool for understanding employee motivation and satisfaction is Frederick Herzberg's Two-Factor Theory. Herzberg makes a distinction between hygiene factors and motivators, highlighting that although fundamental working circumstances are necessary (hygiene factors), genuine motivation originates from elements intrinsic to the job itself [19]. By focusing on both, small retail businesses can improve employee performance. A motivated and high-performing staff can be achieved by offering a favourable work environment (hygiene), opportunities for skill development and meaningful tasks (motivators) [19]. Small businesses must draw attention to the importance of autonomy, mastery and purpose as motivators to expound on the motivational elements [20]. By allowing employees to make decisions on their own, providing opportunities for skill development and integrating work with a larger sense of purpose, small businesses can empower their employees [21]. In addition to enhancing individual performance, this promotes a culture of innovation and commitment within an enterprise.

##### **Empirical thoughts on physical evidence and small retail business performance**

Physical evidence is crucial in the marketing mix and provides an opportunity for an enterprise to send message they want regarding the nature of service they want [22, p.497]. The store's layout, signage and general presentation are examples of physical evidence in the context of small retail businesses. Consumer perceptions are significantly shaped by the tactile components of physical evidence. Customer satisfaction and, by extension, business performance can be greatly impacted by a physically well-designed and welcoming space [22]. Small retail businesses ought to go beyond simple transactions and instead concentrate on crafting unique customer experiences. This covers the entire physical surroundings in addition to the product itself. Small retail businesses can improve their overall performance by creating a welcoming and stimulating environment that draws in and retains consumers [23].

### **1.3 Conceptual framework**

The success of any small retail business hinges on a delicate interplay amongst three independent variables: processes, people and physical evidence. This research study delves into a conceptual framework that explores these elements and their interconnectedness, ultimately influencing the overall performance (dependant variable) of the small retail

businesses. The subsequent framework (Figure 1) shows how optimising each element and fostering their interactions can lead to a thriving retail environment.

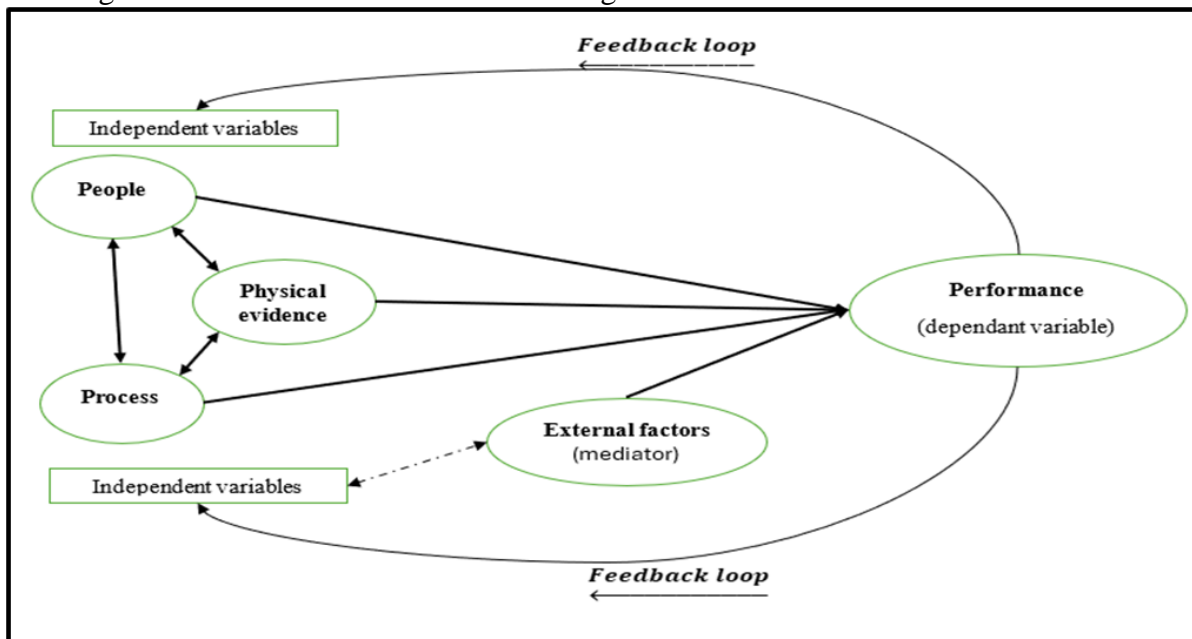


Fig. 1. Contribution of People, Process and Physical Evidence on the Performance of Small Retail Businesses (Authors' Construct).

A comprehensive view of improving business performance is offered by the conceptual framework that is suggested for small retail businesses in Figure 1. It incorporates key components, their interactions, performance results and feedback mechanisms. The foundation of the framework acknowledges the role that effective processes play in propelling commercial operations, such as order processing, inventory control and customer support [7]. Streamlined processes result in higher customer satisfaction and better service quality [24]. The people (human capital), which includes management and frontline employees, supports these processes because their abilities and motivation have a direct bearing on customer satisfaction and service performance [11]. Employees' interpersonal skills have a crucial role in shaping customers' attitudes and satisfaction levels [12]. Physical evidence is also very important because it includes the concrete environment that customers experience, such as store layout and visual merchandising [15]. A well-designed physical environment shapes consumer behaviour and purchase decisions by highlighting the significance of servicescapes in influencing customer perceptions. Knowing how these fundamental components interact dynamically is where the framework's real strength lies. The interdependence of people and processes is critical; employees are empowered by well-designed processes, which also facilitate more efficient execution. The total customer experience is also improved by the smooth interaction between physical evidence and effective processes [25]. These interactions have a cumulative effect on business performance, which includes financial success, operational effectiveness and consumer satisfaction [25]. Positive or negative performance results (feedback) drive adaptations to processes, employee training and the physical environment, guaranteeing continuous improvement and flexibility. Furthermore, acknowledged external factors (mediator) include economic trends and innovation in technology, emphasising the necessity for businesses to continue being proactive and responsive [26]. In conclusion, this conceptual framework offers small retail businesses a comprehensive strategy for maximising productivity and achieving sustainable success. Businesses may build a synergistic environment that encourages great performance and

fosters continuous improvement by understanding the interconnectedness of processes, physical evidence and people.

#### **1.4 Formulation of hypotheses**

##### **Process Element**

Process element is defined as the efficiency and effectiveness demonstrated by personnel in managing and optimising enterprise performance [27]. The ability of owner/managers to effectively manage daily operations creates a responsive and smooth business environment, which is indicative of the process element in small businesses [28]. This is consistent with the knowledge that the process element encompasses both technical expertise and the capacity to modify procedures in response to shifting market conditions [29]. The following are the developed assumptions regarding the relationship between process and small retail business performance, which are based on the body of existing literature.

**H<sub>0</sub>:** *Process element does not significantly impact the performance of small retail businesses.*

**H<sub>1</sub>:** *Process element has a significant impact on the performance of small retail businesses.*

##### **People Element**

The concept of people element encompasses more than just individual skills, incorporating important factors such as interpersonal abilities, leadership prowess and the ability to cultivate positive relationships within the workplace [29]. In small retail businesses, the importance of the people element extends beyond individual capabilities, extending to the entire workforce. The success of people in small retail lies in the hands of owner/managers, who must build and lead cohesive teams, cultivate a positive work culture and empower their employees. A skilled and driven workforce is crucial for the success of the retail industry [30]. Building upon this understanding, the following hypotheses were formulated to explore the connection between people and the performance of small retail businesses:

**H<sub>0</sub>:** *People element does not significantly impact the performance of small retail businesses.*

**H<sub>1</sub>:** *People element has a significant impact on the performance of small retail businesses.*

##### **Physical Evidence Element**

Physical evidence is the carefully orchestrated management of a retail store's physical environment, including factors such as store layout, visual merchandising and the presentation of products and services [14]. Physical evidence is seen as a powerful means of creating an impactful and memorable customer experience through tangible elements, ultimately influencing purchasing decisions and shaping brand perception [31]. Building on these ideas, effective physical evidence in small retail businesses depends on the harmonious integration of the physical space with the unique brand identity, the preferences of the target customers and the creation of a distinctive shopping atmosphere [32]. Based on this existing literature, the formulated hypotheses for the relationship between physical evidence and small retail business performance were articulated as follows:

**H<sub>0</sub>:** *Physical evidence does not significantly impact the performance of small retail businesses.*

**H<sub>1</sub>:** *Physical evidence has a significant impact on the performance of small retail businesses.*

## **2. Task Statement**

### **2.1 Research Methodology**

This study aimed to investigate the impact of process, people and physical evidence on the performance of small retail businesses in Durban Central. The authors chose a quantitative design to validate and determine data accuracy in the study. The study took place in Durban



Central, South Africa, a crucial economic hub. Empirical data was gathered using self-administered questionnaires, employing a 5-point Likert scale survey ranging from “strongly agree to strongly disagree”. The study utilised a closed-ended questionnaire to collect empirical data. The questionnaire focused on three independent variables (process, people and physical evidence) and one dependent variable (performance). A pilot study was conducted to ensure the methodological robustness and feasibility of the primary research. The pilot study helped to test and refine the research instrument for small retail businesses in Durban Central. 217 small retail business owner/managers were selected as participants using random sampling, which enhanced the precision and generalisability of the findings. To ensure the trustworthiness and validity of the data, the authors conducted the Cronbach alpha test.

**2.2 Data Analysis**

After gathering primary data, the authors coded the empirical information into an Excel spreadsheet. The authors then exported the data file to Statistical Packages for Social Sciences (SPSS) version 29. To make sense of the data and test their hypotheses (both null and alternative), the authors utilised two statistical methods, descriptive and inferential statistics. A Pearson Chi-square test was conducted to further explore the relationships between the independent and dependent variables. Overall, this comprehensive approach allowed for a quantitative assessment of any potential association between the variables, given the specific nature of the study.

**3. Results.** In this study, the authors distributed 217 questionnaires and received 190 responses, yielding a high response rate of 87.56%. Upon examining the sample profile, it was found that the majority (47.4%) of respondents had between 1 to 10 full-time employees, followed by 44.7% with 11 to 20 employees. A smaller percentage of respondents (5.8%, 1.6% and 0.5%, respectively) reported employing 21–30, 31–40 and 41–50 employees. Interestingly, the data showed a strong male representation among owner/managers (67%), compared to female respondents (33%) in Durban Central.

**3.1 Descriptive statistics**

Descriptive statistics utilises sample data to create few summary measures from raw empirical data [33, p. 7]. This section is designed to provide a thorough examination of the research results, with the goal of evaluating the correlations between the data and drawing significant empirical conclusions.

Table 1

**Physical Evidence Element vs Performance of Small Businesses**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	<b>Strongly Agree</b>	46	24,2	24,2
	<b>Agree</b>	123	64,7	88,9
	<b>Neutral</b>	19	10	98,9
	<b>Disagree</b>	2	1,1	100

**Source:** Authors’ construct based on sample findings.

According to the findings presented in Table 1, small retail business owner/managers hold positive views on the impact of physical evidence on the performance of their businesses. The majority (88.9%) express their support, with 64.7% either agreeing or 24.2% strongly agreeing that physical evidence has a positive influence. A smaller portion (10%) remain neutral on the matter, while only a minimal percentage (1.1%) disagrees that physical evidence affects performance. These results indicate a strong belief among small retail business owner/managers in the important role of physical evidence in shaping the success of their enterprises.

Table 2

**Process Element vs Performance of Small Retail Businesses**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	<b>Strongly Agree</b>	47	24,7	24,7
	<b>Agree</b>	115	60,5	85,3
	<b>Neutral</b>	26	13,7	98,9
	<b>Disagree</b>	2	1,1	100

**Source:** Authors' construct based on sample findings.

The results of Table 2 depict the perspectives of small retail business owner/managers on the correlation between processes and the success of their businesses. The majority, 85.3%, holds optimistic views, with 60.5% either agreeing or 24.7% strongly agreeing that processes have a positive impact on business performance. A minority, 13.7%, remains neutral on the matter. Only a minute percentage, 1.1%, disagrees with the notion that processes play a role in business performance. These findings indicate a prevailing positive perception among small retail business owner/managers regarding the crucial importance of effective processes in driving the success of their ventures.

Table 3

**People Element vs Performance of Small Retail Businesses**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	<b>Strongly Agree</b>	52	27,4	27,4
	<b>Agree</b>	129	67,9	95,3
	<b>Neutral</b>	9	4,7	100

**Source:** Authors' construct based on sample findings.

The opinions of small retail business owner/managers regarding the impact of people on business performance are overwhelmingly positive as shown in Table 3. In fact, a staggering 95.3% of respondents hold positive views, with 67.9% either in agreement or 27.4% strongly agreeing on the significant role that people play in influencing business success. Only a small minority (4.7%) remain neutral on the matter. These findings paint a clear picture of the prevailing positive perception among small retail business owner/managers regarding the vital role of people in driving the performance of their businesses.

Table 4

**Performance ratings by small retail owner/managers**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	<b>Very Successful</b>	9	4,7	4,7
	<b>Successful</b>	51	26,8	31,6
	<b>Neutral</b>	43	22,6	54,2
	<b>Unsuccessful</b>	87	45,8	100

**Source:** Authors' construct based on sample findings.

Table 4 shows a diverse range of opinions with 31.6% considering their businesses successful, including 4.7% who deemed them very successful. An additional 22.6% described their businesses as neither successful nor unsuccessful. However, a significant proportion, 45.8%, expressed a perception of their businesses being unsuccessful. These findings indicate

a varied landscape of performance perceptions among small retail business owner/managers, reflecting a spectrum from success to challenges in their enterprises.

### 3.2 Inferential statistics

This empirical study sought to evaluate the impact of people, process and physical evidence on the performance of small retail businesses in Durban Central, South Africa. The research formulated hypotheses (null and alternate) with the intention of approving/disapproving them. Pearson chi-square was used as the main statistical tool to find the associations between the independent variables and dependant variable.

**H<sub>0</sub>:** *Process element does not significantly impact the performance of small retail businesses.*

**H<sub>1</sub>:** *Process element has a significant impact on the performance of small retail businesses.*

Table 5

#### Pearson Chi-Square Tests: Process vs Performance of Small Retail Businesses

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	20.581 <sup>a</sup>	9	0,015
Likelihood Ratio	21,123	9	0,012
Linear-by-Linear Association	5,863	1	0,015

**Source:** Authors' construct based on sample findings.

The Pearson Chi-Square test results (a lower p value of 0.015) for the relationship between process and the performance of small retail businesses reveal a statistically significant association. The relatively low p-values indicate that the observed associations are unlikely to be due to chance.

**H<sub>0</sub>:** *People element does not significantly impact the performance of small retail businesses.*

**H<sub>1</sub>:** *People element has a significant impact on the performance of small retail businesses.*

Table 6

#### Pearson Chi-Square Tests: People Element vs Performance of Small Retail Businesses

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	20.765 <sup>a</sup>	6	0,002
Likelihood Ratio	21,568	6	0,001
Linear-by-Linear Association	13,452	1	0

**Source:** Authors' construct based on sample findings.

Table 6 shows a highly significant association between the people element and the performance of small retail businesses. The low p-value (0.002) indicates that the observed associations are due to an effect. It is crucial to acknowledge the strength of this association, emphasizing the notable impact of the people element on small retail business performance.

**H<sub>0</sub>:** *Physical evidence does not significantly impact the performance of small retail businesses.*

**H<sub>1</sub>:** *Physical evidence has a significant impact on the performance of small retail businesses.*

Table 7

**Pearson Chi-Square Tests: People Element vs Performance of Small Retail Businesses**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	22.022 <sup>a</sup>	9	0,009
Likelihood Ratio	20,052	9	0,018
Linear-by-Linear Association	2,317	1	0,128

**Source:** Authors' construct based on sample findings.

The Pearson Chi-Square test results for the relationship between the physical evidence element and the performance of small retail businesses indicate a statistically significant association. This finding indicates a statistically significant relationship between the physical evidence element and the performance of small retail businesses.

**4. Discussion and Conclusions**

This study aimed to understand how the elements of process, people and physical elements impact the performance of small retail businesses. The study used a survey with a 5-point Likert scale and employed descriptive and inferential statistics to analyse the data. The results showed that process, people and physical elements all have a significant impact on the performance of small retail businesses. The study found that small retail business owner/managers had a positive perception of the impact of physical evidence on business performance. The Pearson Chi-Square test results also indicated a statistically significant association between physical evidence and business performance. This aligns with existing literature that emphasises the role of a well-designed physical environment in enhancing the customer experience and overall business success [15]. The findings also highlighted the importance of processes in shaping business performance. Small retail business owner/managers had a positive perception of the role of processes and the Pearson Chi-Square test results showed a statistically significant association between processes and business performance. This aligns with research that emphasises the importance of efficient processes in improving operational efficiency and customer satisfaction [7]. Furthermore, the study revealed a significant relationship between the people element and the performance of small retail businesses. The Pearson Chi-Square test results showed a robust relationship between people and business performance. This aligns with research that highlights the crucial role of a motivated and skilled workforce in business success [34]. Despite the positive significance of these key elements, small retail businesses still face a substantial rate of failure. The study acknowledges that there is a diverse range of opinions among small retail business owner/managers regarding performance, indicating a complex landscape. This suggests that factors such as market dynamics, economic conditions, or external influences may contribute to the complexities of small retail business performance [35].

**4.1 Recommendations**

Small retail businesses should focus on creating a positive physical environment, optimising internal processes and investing in employee training and development. This will enhance the customer experience and improve business performance. The physical evidence element, such as store layout and presentation, is significant. Optimizing internal processes, such as inventory management and customer service, enhances customer experience and improves business performance. Regular assessments of operational processes can lead to improved overall performance. Priority should also be given to human resource management, with a focus on talent acquisition, employee motivation and skills development. Despite these improvements, high failure rates suggest that there are external factors influencing small retail businesses. Further research is necessary to identify and address these factors. These recommendations aim to guide businesses to leverage the positive findings of the study to

enhance their performance and contribute to a more holistic and strategic approach to business management.

#### References

1. Enaifoghe, Andrew, and Makhosazana Faith Vezi-Magigaba. "Conceptualizing the role of entrepreneurship and SME in fostering South Africa's local economic development." *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), no. 12.4, 2023, pp. 96-105.
2. Chege, Samwel Macharia and Daoping Wang. "Information technology innovation and its impact on job creation by SMEs in developing countries: an analysis of the literature review." *Technology Analysis & Strategic Management*, no. 32.3, 2020, pp. 256-271.
3. Makuwe, Kudzai Nigel. *Factors influencing small and medium enterprises' innovation strategies in Durban*. Diss. 2021.
4. Ndlela, Wordsworth Harold Zaminhlanhla. *Dynamic Challenges Facing SME Consulting Firms in the Built Environment Sector in Kwazulu-Natal Province–The Entrepreneurial Approach*. The University of Liverpool, 2022.
5. Engidaw, Abriham Ebabu. "Exploring internal business factors and their impact on firm performance: small business perspective in Ethiopia." *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, no. 10.1, 2021, pp.25.
6. Kraus, Sascha, Raj V. Mahto and Steven T. Walsh. "The importance of literature reviews in small business and entrepreneurship research." *Journal of small business management*, no.61.3, 2023, pp.1095-1106.
7. Gao, Wei, et al. "Crafting the customer experience in omnichannel contexts: The role of channel integration." *Journal of Business Research*, no. 126, 2021, pp. 12-22.
8. Pei, Xue-Liang, et al. "Does the effect of customer experience on customer satisfaction create a sustainable competitive advantage? A comparative study of different shopping situations." *Sustainability*, no. 12.18, 2020, pp.7436.
9. Gallino, Santiago and Antonio Moreno. "Integration of online and offline channels in retail: The impact of sharing reliable inventory availability information." *Management Science*, no. 60.6, 2014, pp.1434-1451.
10. Pu, Ganlin, et al. "Innovative finance, technological adaptation and SMEs sustainability: the mediating role of government support during COVID-19 pandemic." *Sustainability*, no.13.16, 2021, pp. 9218.
11. Prentice, Catherine and Mai Nguyen. "Engaging and retaining customers with AI and employee service." *Journal of Retailing and Consumer Services*, no. 56, 2020, pp. 102186.
12. Vu, Pham Thu Tra. "Internal marketing in restaurant business with the tool of staff training: case study: Nordic Kitchen, HMSHost Finland." (2020).
13. Rodríguez-Sánchez, José-Luis, et al. "Investing time and resources for work–life balance: The effect on talent retention." *International journal of environmental research and public health*, no. 17.6, 2020, pp. 1920.
14. Buwa, Ayanda. *Retail design intent and effects on shopping behaviour in a South African retail store*. Diss. Cape Peninsula University of Technology, 2020.
15. Khan, Kanwal Iqbal, Shahid Mahmood and Muzammil Iqbal. "Effect of Store Environment, Perceived Crowdedness and Perceived Noisiness on Consumer Buying Behavior Through Brand Attachment." *NUML International Journal of Business & Management*, no.16.2, 2021, pp. 37-69.
16. Amore, Alberto. *Tourism and urban regeneration: Processes compressed in time and space*. Routledge, 2019.
17. Hammer, Michael and James Champy. "Business process reengineering." *London: Nicholas Brealey*, no. 444.10, 1993, pp. 730-755.
18. Shewhart, Walter Andrew and William Edwards Deming. *Statistical method from the viewpoint of quality control*. Courier Corporation, 1986.
19. Herzberg, F. H., Mausner, B. & Snyderman, B. S. (1959). *The motivation to work*. John Wiley and Sons.
20. Kumar, Anju. "An empirical study on the impact of Motivation and Positive Thought Actions on Talent Management Systems and Business Performance." *World*, no. 3.2, 2018, pp.069-074.
21. Blanchard, Ken. *Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations*. Ft Press, 2018.
22. Cant, Michael C., ed. *Marketing management: a South African perspective*. Juta and Company Ltd, 2011.
23. AbuThahir, Sharmeela-Banu Syed and Gengeswari Krishnapillai. "How does the ambience of café affect the revisit intention among its patrons? AS on the cafes in Ipoh, Perak." *MATEC Web of Conferences*. Vol. 150. EDP Sciences, 2018.
24. Rao, Yenda Srinivasa. *Production And Operations Management*. Academic Guru Publishing House, 2023.
25. Lee, Seung Hee and Hyunsoo Lee. "The design of servicescape based on benefit sought in hotel facilities: A survey study of hotel consumers in Seoul." *Journal of Asian Architecture and Building Engineering*, no. 14.3, 2015, pp. 633-640.
26. Ayandibu, Ayansola O. and Jennifer Houghton. "External forces affecting Small businesses in South Africa: A case study." *Journal of Business and Retail Management Research*, no. 11.2, 2017.

27. Mahmood, Hassan Khawar, et al. "Impact of TQM practices on motivation of teachers in secondary schools empirical evidence from Pakistan." *Journal of basic and applied scientific research*, no. 4.6, 2014, pp.1-8.
28. Ferrell, Odies C., et al. *Marketing strategy*. Cengage Canada, 2023.
29. Lim, Weng Marc. "A marketing mix typology for integrated care: the 10 Ps." *Journal of Strategic Marketing*, no. 29.5, 2021, pp. 453-469.
30. Olagbaye, Abdul-Ahmed Olajide. *Impact of Financial Motivation on Job Satisfaction in Ireland's Retail Sector*. Diss. Dublin, National College of Ireland, 2020.
31. Kwok, Linchi, Yingying Tang and Bei Yu. "The 7 Ps marketing mix of home-sharing services: Mining travelers' online reviews on Airbnb." *International Journal of Hospitality Management*, no. 90, 2020, pp.102616.
32. Zwakala, Kuhle M. and Pieter Steenkamp. "Brand identity-image congruence: a framework for business-to-business banks in South Africa." *Journal of Business-to-Business Marketing*, no. 28.3, 2021, pp. 283-305.
33. Wegner, Trevor. *Applied business statistics: Methods and Excel-based applications - (Paperpack, 4<sup>th</sup> ed)*. Juta and Company Ltd, 2016.
34. Moustaghfir, Karim, Sara El Fatih and Mohammed Benouarrek. "Human resource management practices, entrepreneurial orientation and firm performance: what is the link?" *Measuring Business Excellence*, no. 24.2, 2020, pp. 267-283.
35. Fatoki, Olawale. "The entrepreneurial alertness of immigrant entrepreneurs in South Africa." *Mediterranean Journal of Social Sciences*, no.5.23, 2014, pp. 722-726.

УДК 339.5

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.110-117>

Ткач О. В.

### ЗМІСТ УСПІШНОЇ СТРАТЕГІЇ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Прикарпатський національний університет імені  
Василя Стефаника,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра менеджмент і маркетингу,  
вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ,  
78018, Україна,  
тел.: +380677284569,  
e-mail: oleg.tkach@pnu.edu.ua,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1368-673X>

**Анотація.** Ефективність участі будь якої країни на світових ринках обумовлена активністю її суб'єктів господарювання різних форм власності їх ефективних стратегій просування товарів на зовнішні ринки та успішних зовнішньоекономічних угод, укладених з торговими партнерами. В статті розглядаються особливості врахування в стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств світових правил та норм щодо принципів укладання, структури та виконання міжнародних угод в розрізі принципів вільного вибору характеру угод, відповідності цих угод міжнародним нормам та їх виконання за умов інтеграційних процесів до Європейської спільноти. Основна мета публікації: представлення необхідних важелів для застосування суб'єктами господарювання при підготовці, опрацюванні та укладанні зовнішньоекономічних контрактів купівлі продажу товарів, вільного вибору місця та норм правового забезпечення зовнішньоекономічної угоди. Представлений порівняльний аналіз застосування при укладанні міжнародних договорів купівлі продажу товарів принципів та норм Віденської конвенції про право міжнародних договорів та міжнародно-правової системи для регулювання відносин у сфері міжнародної торгівлі на основі комерційних правил та принципів (*lex mercatoria*). В представленій публікації як висновок і наукова новизна пропонується врахування в стратегіях зовнішньоекономічної діяльності підприємств і

організацій як положень Віденської конвенції про право міжнародних договорів так і міжнародно-правової системи для регулювання відносин у сфері міжнародної торгівлі на основі комерційних правил та принципів (*lex mercatoria*). Обмеженість втручання в зовнішньоекономічну діяльність при укладанні міжнародних договорів купівлі-продажу товарів є практичною значущістю, що обумовлена як основними принципами Віденської конвенції про право міжнародних договорів та міжнародно-правової системи для регулювання відносин у сфері міжнародної торгівлі на основі комерційних правил та принципів *lex mercatoria*, так і вимогами конвергентних процесів до Європейського економічного простору.

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність підприємств, система регулювання міжнародних торговельних операцій, міжнародний контракт, Віденська Конвенція ООН «Про договори міжнародної купівлі-продажу», уніфікація міжнародної торгівлі, міжнародна торговельна діяльність, міжнародні норми та правила, торгові звичаї, *lex mercatoria*.

*Tkach O. V.*

## **THE CONTENT OF A SUCCESSFUL FOREIGN TRADE STRATEGY OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES**

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Department of management and marketing,  
Shevchenko str.,57, Ivano-Frankivsk,  
78018, Ukraine,  
тел.: +380677284569,  
e-mail: oleg.tkach@pnu.edu.ua,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1368-673X>

**Abstract.** The effectiveness of any country participation in world markets is determined by the activity of its business entities of various ownership forms, their effective strategies for promoting goods to foreign markets and successful foreign economic agreements concluded with trading partners. The article examines the peculiarities of taking into account in the strategy of foreign economic activities of enterprises world rules and norms regarding the principles of conclusion, structure and execution of international contracts in the context of their compliance with international norms and principles of free choice of the nature of agreements and their execution under the conditions of integration processes into the European Community. The main purpose of the publication: presentation of the necessary levers for use by business entities in the preparation, processing and conclusion of foreign economic buy and sale contracts, free choice of location and norms of legal support for foreign economic agreements. A comparative analysis of the application of the principles and norms of the Law of International Treaties Vienna Convention and the international legal system for regulating relations in the field of international trade based on commercial rules and principles (*lex mercatoria*) is presented when concluding international purchase and sale of goods contracts. In the presented publication, as a conclusion and a scientific novelty, it is proposed to take into account in the strategies of foreign economic activity of enterprises and organizations both the provisions of the Vienna Convention on the Law of International Treaties and the international legal system for regulating relations in the field of international trade based on commercial rules and principles (*lex mercatoria*). The limitation of interference in foreign economic activity when concluding the purchase and sale of goods international contracts of practical importance, which is determined by the basic principles of the Vienna Convention for regulating relations in the field of international trade based on commercial rules and principles of *lex mercatoria*, as well and requirements of convergent processes to the European Economic Community.

**Key words:** foreign economic activity of enterprises, system of regulation of international trade operations, international contract, UN Vienna Convention "On International Sales Contracts", unification of international trade, international trade activity, international norms and rules, trade customs, *lex mercatoria*.

**Вступ.** Успішне проведення підприємствами та організаціями зовнішньоекономічної діяльності є складовою успіху держави на зовнішньому ринку. Важливим документом в зовнішньоекономічній діяльності є міжнародний контракт. Особливістю укладення міжнародного контракту є те, що він узагальнює документально оформлені результати проведення переговорів між зацікавленими сторонами. Кожна із сторін представляє окрему взятую країну з власною внутрішньою системою регулювання зовнішньоекономічної діяльності та сталими звичаями, які в окремих випадках можуть не відповідати вимогам існуючого внутрішнього законодавства партнера. Це окреслило необхідність пошуку оновлених, міжнародних уніфікованих, більш сучасних і відповідних методів та способів регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Особливо це загострюється в умовах Євроінтеграційних процесах.

**Постановка завдання.** Провести аналіз щодо міжнародного контракту як основного елементу успішної зовнішньоекономічної діяльності підприємств та організацій. Дослідити основний процес укладання та структуру міжнародного контракту в розрізі міжнародних правил та звичаїв. Визначити в якій мірі окреме місцеве державне законодавство може впливати на результат переговорів між сторонами учасниками зовнішньоторговельного обміну і чи є цей вплив правомірним.

**Результати.** При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємства та організації інші учасники керуються означеними правилами та нормами, що регламентують права та обов'язки сторін. Як результат - успішне дотримання вищезгаданих умов приносить суб'єктам міжнародного торгового обміну ефективні результати своєї ділової активності.

В працях українських авторів та науковців: І.В. Багрової «Зовнішньоекономічна діяльність підприємств» зовнішньоекономічний контракт, угода купівлі продажу товарів розглядається як документ, що представляє собою оформлений документ у формі угоди двох або більше суб'єктів зовнішньоекономічної та їхніх іноземних партнерів, спрямованої на встановлення, зміну або припинення їхніх взаємних прав і обов'язків у міжнародній торговельній діяльності [2 с.362].

І.В. Багорова, посилаючись на Віденську Конвенцію ООН «Про договори міжнародної купівлі-продажу» стверджує, що не є необхідним укладання контракту в письмовій формі, контракт може бути підпорядкований будь-якій іншій існуючій вимозі, або ж правилу щодо форми. Але І.В. Багорова розглядає необхідність оформлення зовнішньоекономічного контракту в письмовій формі, якщо інше не встановлено законом або застосовуваним правом у відповідності до Закону України № 959 (ст.1). У відповідності до вказаного вище І.В. Багорова підкреслює рішенням Конституційного суду України від 26.11.1998 року №161-рп/98:

- зміст Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» ч. II ст.6 треба розуміти так, що визначена ним письмова форма є обов'язковою для будь-якої зовнішньоекономічної угоди, що укладається суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України та їх іноземними партнерами. Винятки цього правила можуть бути передбачені тільки окремим законом або міжнародним договором України.

І.В. Багорова констатує, що права та обов'язки сторін зовнішньоекономічної угоди окреслені правом місця його укладення, якщо контрагенти не узгодили інше, щодо форми, змісту та порядку укладання та виконання договорів. Щодо форми та порядку укладання зовнішньоекономічних договорів рекомендується керуватися Цивільним Кодексом України.

У вищезазначених рекомендаціях представлено явну колізію: з одного боку, представляються норми міжнародного права конвенцій ООН, з протилежного боку



ставиться під сумнів їх сила і основний наголос робиться на внутрішнє українське законодавство, яке потребує відповідної уніфікації та гармонізації з міжнародними нормами та правилами.

Сьогодні суперечливість та невідповідність українського внутрішнього законодавства стосовно норм міжнародного права, міжнародних звичаїв, які стосуються зовнішньоекономічної діяльності стає вагомим перешкодою і стоїть на заваді не тільки успішного проведення суб'єктами господарювання України своєї міжнародної торгівельної діяльності, але негативно впливає на конкурентні переваги українських підприємств в глобальному торговельному середовищі обміну товарами та послугами, а також суттєво зменшує можливості українського бізнесу перемогти в арбітражних процедурах, особливо, якщо останні мають місце поза територію України.

Під уніфікацією в сфері зовнішньоекономічної діяльності мається на увазі створення загальних матеріально-правових норм та правил в національних юридичних системах у вигляді укладання міжнародних контрактів, як наслідок потреба в застосуванні так званого колізійного методу в даній сфері зникає.

У порівнянні від уніфікації гармонізація вбачає використання не тільки міжнародних договорів, але також і інших інструментів: модельних законів, торгових звичаїв, типових контрактів для досягнення визначеної ступені єдності норм, які регулюють міжнародну торгівлю. Тобто, термін «гармонізація» охоплює більш широке значення, ніж термін «уніфікація», оскільки гармонізація логічно включає в себе та охоплює уніфікацію як один із методів.

Держава є ініціатором процесу уніфікації, вона направлена на досягнення кінцевого результату в рамках національного права. Наглядним прикладом на сучасному етапі є намагання України стати членом Європейського Союзу (ЄС) та уніфікація власного законодавства з вимогами членів цієї організації.

Ініціатором гармонізації поза державою виступають інші суб'єкти міжнародного процесу торгового обміну, юридичні та фізичні особи, які приймають участь в зовнішньоекономічній діяльності. Разом з тим гармонізація, що знову ж таки лобюється та просувається підприємствами, намагається заповнити пробіли і проблеми, залишені уніфікацією, її кінцева мета – створення нормативного масиву матеріальних правил, звичаїв та поведінки в сфері зовнішньоекономічної діяльності всіх учасників ЄС [4].

У зв'язку з цим, слід зазначити, що європейський бізнес та інші учасники глобального торговельного обміну, керуючись чисто прагматичними намірами, почали самостійний пошук альтернативних засобів регулювання їхніх взаємних торгових стосунків. Результатом такого пошуку в другій половині ХХ століття починається спонтанне формування нового способу регулювання та управління зовнішньоекономічними операціями – *lex mercatoria*.

В даний час концепція *lex mercatoria* включає певні протиріччя, які обумовлені головним чином недостатньою визначеністю. Ця невизначеність пояснюється тим, що це відносно нове явище, котре знаходиться в стані становлення під впливом змін та динаміки розвитку світової економіки.

Основою регулювання зовнішньоекономічних операцій - *lex mercatoria* – розглядає міжнародні контрактні зобов'язання – як основний і центральний елемент предмету правового регулювання. Найбільш значущі елементи в сфері міжнародних торговельних відносин *lex mercatoria* наступні:

- 1) купівля-продаж товарів, що мають міжнародний характер;
- 2) міжнародна логістика;
- 3) валютно-фінансові розрахунки в контрактах з купівлі чи продажу товарів;

4) хеджування ризиків іноземних інвестицій.

Створення системи єдиних правил і норм, які окреслюють порядок укладання, дій, структури і умов терміну дії міжнародних комерційних контрактів купівлі і продажу товарів є важливою передумовою ефективною дії міжнародних торгівельних зв'язків.

В розрізі цього основною сферою діяльності *lex mercatoria* вважаємо сукупність норм, що регулюють питання підготовки, обговорення, укладання, припиненні дії і розірвання міжнародних контрактів купівлі і продажу товарів.

Глобальне торговельне товариство, розуміючи необхідність створення єдиних правил і норм у сфері міжнародних контрактів купівлі-продажу товарів для безперешкодного розвитку світової торгівлі, неодноразово намагалися і приймало спроби сформулювати універсальну міжнародну конвенцію, яка б включала подібні правила і норми. В 1964 році були розроблено два варіанти Гаагські Конвенції, одна з яких включала норми, стосовно питань укладання міжнародних угод, інша – норми, правила і зобов'язання за міжнародним контрактом. Ці Конвенції вступили в силу в 1972 році, але вони не надбали універсального змісту, враховуючи кількості їх учасників. Більшість країн, що активно приймали участь у міжнародній торгівлі відмовилися від участі з таким обґрунтуванням, що вони безпосередньо не приймали участь і не були пов'язані з процесом розробки цих Конвенцій.

Враховуючи те, що Гаагські Конвенції не стали універсальними почалася робота щодо обговорення створенню нової більш сучасної Конвенції, яка продовжувалася протягом 10 років і завершилася схваленням та прийняттям міжнародної Віденської конвенції ООН про договори міжнародної купівлі-продажу [6].

У відповідності з першою статтею Віденською конвенцією, в основу поняття міжнародної угоди купівлі-продажу товарів вкладений основний зміст і принцип: в момент його укладання суб'єкти господарювання, а саме продавець та покупець повинні знаходитися на території різних країн. При цьому Конвенція має силу і використовується в тих випадках, коли ці країни є учасниками Конвенції. Слід зазначити, що при застосуванні положень Віденської Конвенції не приймаються до уваги ні національна приналежність сторін, ні їхній торговий чи громадський характер [5].

Необхідно зазначити і наголосити, що застосування Віденської конвенції не веде до єдиного і виключного застосування Конвенції. Конвенція дає право і дозволяє сторонам контракту взагалі запобігти застосуванню та імплементації її положень. Так, стаття шоста Конвенції надає можливість сторонам контракту право виключити застосування всієї цієї Конвенції, чи не застосовувати будь-які з її положень, чи змінити його дію [1, ст 6].

Підсумовуючи вищенаведене можна зробити висновок, що Віденська Конвенція є невід'ємною частиною національного внутрішнього законодавства країни, що є учасником Конвенції, однак сторони зовнішньоекономічного контракту, який регулюється Віденською Конвенцією мають можливість і вправі самостійно вирішувати питання щодо застосування Конвенції до укладеного контракту.

Таким чином сьогодні виникла ситуація, у якій для сторін контракту купівлі і продажу товарів постала дилема, які нормами і правилами застосовувати при укладенні міжнародного контракту. Авторська позиція включає необхідність вільного вибору українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності і учасниками міжнародної торгівельної діяльності форми міжнародного контракту та невтручання держави в особі державних органів управління чи комерційних банківських установ, щодо конкретних рекомендацій та правил по укладанню міжнародних контрактів є запорукою успіху українських підприємств на зовнішньому ринку.

Можливі випадки, коли комерційні банки дозволяють собі впливати на діяльність українських підприємств в період проведення комерційних зовнішньоторговельних платежів. Некомпетентність окремих працівників банків ставить перед українським підприємством проблему, коли зовнішньоторговельний платіж може бути затриманий уповноваженим комерційним банком за причиною, що у банку де обслуговується українська сторона міжнародного контракту купівлі-продажу виникли питання стосовно відповідності структури та умов угоди українському законодавству. В цьому випадку під загрозу ставиться не тільки виконання українським підприємством своїх обов'язків, щодо зовнішньоторговельної угоди, але і великий об'єм робіт, що передували самій процедурі підпису зовнішньоекономічному контакту.

Виникає питання, чи можуть комерційні банківські установи прямо або скісно впливати на вибір сторонами учасниками міжнародного контракту змісту, форми міжнародної угоди та її основних статей та положень, навіть у ситуаціях, коли це прямо відноситься до питання валютного регулювання?

Враховуючи міжнародне право та практику Віденська Конвенція є частиною національного законодавства учасника Конвенції. Багатьма фахівцями висловлюється позиція, що принцип автономії волі сторін учасників міжнародного контракту купівлі-продажу дозволяє можливість застосування Конвенції до міжнародного контракту, навіть у випадках, коли згідно положень самої Конвенції, вона не застосовується до даної угоди, а також, що вибір сторонами угоди відповідного внутрішнього національного права держави-учасника Конвенції в якості використовуваного у окремому контракті права і розуміє вибір Конвенції, крім тих випадків, коли зрозуміло, що тільки норми внутрішнього національного права країни були обрані в якості права, що застосовується [7].

Наступний приклад більш практично це продемонструє. Українська фірма уклала контракт купівлі-продажу з Японською фірмою щодо імпорту в Україну певної групи товару. В угоді вказано: «Значення, форма, конструкція та виконання цього контракту повинно відповідати і керуватися відповідними законами Японії». Це означає, що сторони, що уклали і погодили міжнародний контракт, схвалили застосування правил, норм та структури виконання контракту однієї з країни учасниці Віденської Конвенції, тобто любі особливі конструкції, форми, чи процедура виконання контракту повинні прийматися обома сторонами, які є сторонами міжнародного контракту купівлі-продажу. І жодна із інших сторін, тим більше комерційні банківські установи чи урядові структури не мають права і не повинні впливати на форму, структуру чи процедуру виконання міжнародного контракту, якщо це не суперечить Віденській Конвенції, нормам *lex mercatoria* положенням та принципам автономії волі сторін-учасниць міжнародного договору [7].

Слід зауважити, що у випадку вибору сторонами контракту купівлі-продажу Віденської Конвенції 1980 року в якості застосовуваного до міжнародної угоди права одночасно є вибором основних принципів *lex mercatoria*, оскільки між ними, самою Конвенцією і нормами *lex mercatoria*, існує прямий тісний взаємозв'язок.

Вибір сторонами контракту купівлі-продажу Віденської конвенції не означає автоматичного застосування норм *lex mercatoria*, якщо тільки сторони контракту не окреслили наміри застосовувати Конвенцію в якості *lex mercatoria*. З іншого боку, якщо сторони міжнародної угоди купівлі-продажу товарів обрали в якості застосовуваних норм права *lex mercatoria*, то основні норми, які складають Конвенцію, слід розглядати як норми *lex mercatoria*, оскільки положення Конвенції є відображенням транснаціональних і міжнародних норм принципів комерційного характеру. Таким чином, якщо сторони угоди купівлі-продажу товарів не домовилися про інше ніж *lex mercatoria* в якості норм, принципів та права, яке застосовується, то в якості

застосовуваного права, норм та принципів слід керуватися одночасним вибором змісту та основних положень Віденської Конвенції [9].

Для успішного проведення зовнішньоекономічної діяльності сторонам міжнародного контракту купівлі-продажу слід звернути увагу, що Віденська конвенція не має чіткого змісту визначення договору купівлі-продажу товарів, але згідно статті 3, контракти на поставку товарів, які належать виготовленню або виробництву, вважаються договорами купівлі-продажу, якщо сторона, яка замовляє товари, бере на себе зобов'язання поставити суттєву частку матеріалів, які необхідні для виготовлення або виробництва таких товарів [10].

Конвенція регулює тільки укладання купівлі-продажу товарів і ті обов'язки і права покупця і продавця, які виникають з такого договору.

Разом з тим Конвенція не використовується у випадку продажу:

- а) товарів, що придбані для домашнього, сімейного чи особистого використання;
- б) товарів з аукціону;
- в) обігових цінних паперів, фондових цінних паперів, грошей;
- г) водних та повітряних транспортних засобів;
- д) електричної енергії.

Віденська конвенція також не застосовується до угод, в яких зобов'язання сторони контракту, яка поставляє товари полягає в основному у виконанні робіт або наданні інших послуг [8].

З вищенаведеного слідує, що Віденська конвенція застосовується по відношенню тільки до матеріальних речей. В той же час є виключення, які мають місце і обумовлені тим, що до них застосовуються норми внутрішнього права держави.

У відповідності до статті 4, Конвенція не стосується дійсності самої угоди, або будь-якого з її положень, а також будь-якого звичаю, чи наслідків, які може мати угода по відношенню до права власності на проданий товар. Конвенція також залишає в сфері національного внутрішнього законодавства питання, що стосуються прав кредиторів та споживачів.

**Висновки.** Віденська Конвенція не регулює всі аспекти міжнародного комерційного контракту купівлі-продажу, відповідно, не може бути автономною. Таким чином, можна стверджувати, що для функціонування і формування комплексної системи здатної до регулювання міжнародного «інтернаціоналізованого» контракту купівлі і продажу при здійсненні суб'єктами господарювання зовнішньоекономічної діяльності слід розширити положення Віденської конвенції основними принципами *lex mercatoria*. Підприємствам суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності при формуванні власних стратегій розвитку підприємств в розрізі активного поширення ділової активності на зовнішні ринки слід керуватися основними положеннями та принципами Віденської Конвенції та *lex mercatoria*. Для успішного проведення зовнішньоекономічної діяльності та поступової інтеграції господарської системи України в світове співтовариство є необхідним обмежити вплив органів влади, комерційних банківських установ та інших державних інституцій на характер, структуру, зміст чи процес виконання міжнародних угод купівлі-продажу товарів. Методи управління на зовнішньоекономічну діяльність суб'єктів господарювання можуть приймати форму тільки синергічного інституційного впливу на основі прийнятих законодавчих норм релевантних європейським та світовим, а, ні в жодному разі, приймати адміністративні форми.

1. Віденська Конвенція про право міжнародних договорів. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_118#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_118#Text) (дата звернення: 13.09.2023)
2. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підруч. / Багрова І.В., Редіна Н.І., Власюк В.С., Гетьман О.О.; За ред. Багрової І.В.; Дніпропетр. Держ. Фінансово-екон. Ін-т. Донецьк, 2011. 584 с

3. Про міжнародне приватне право : Закон України від 23 червня 2005 р. № 2709-IV. URL: <https://zakon.rad.gov.ua/laws/show/2709-15> (дата звернення: 13.09.2023).
4. Звернення Генерального секретаря до Конгресу Міжнародної ради з комерційного арбітражу // ООН. Порт-Луїс, Маврикій, 09 травня 2016 р. URL: <https://www.un.org/sg/en/content/sg/statement/2016-05-09/secretarygenerals-address-international-council-commercial> (дата звернення: 13.09.2023)
5. Вишневський Ю. Особливості участі України у Віденській Конвенції про право міжнародних договорів 1969 року. URL: <https://rb.gy/uh2vjf> (дата звернення: 13.09.2023)
6. Мануїлова К.В. Гаазька Конвенція про право, що застосовується до трастів, та їх визнання. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія юридичні науки. URL: <https://rb.gy/cjw6ql> (дата звернення: 13.09.2023)
7. Юлія Кабрера. Особливості застосування торгових звичаїв у міжнародних комерційних арбітражних спорах. *European Political and law discourse*. Volume 7 issue 4 2020. URL: <https://rb.gy/oc4f60> (дата звернення: 13.09.2023)
8. Діковська Ірина Андріївна. Застосування Lex mercatoria міжнародним комерційним арбітражем. *Журнал східноєвропейського права*. 2015. № 12.
9. Кабрера Ю.Ф. Генезис «lex voluntatis» у виборі матеріального права. *Європейський політико-правовий дискурс*. 2020. Т. 7. Вип. 1. URL: <https://eppd13.cz/wp-content/uploads/2020/2020-7-1/13.pdf> (дата звернення: 13.09.2023)
10. Ткач О. Управління контрактною діяльністю суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності в умовах розвитку просторо-економічних систем. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України*. 2022. С.19-26. URL: <http://e-visnyk.dniprondise.in.ua/uk/1-05-2022> (дата звернення: 13.09.2023)

#### References

1. *Convention on Contracts for the International Sale of Goods*. Vienna, 1980. DSpace.UzhNU, rb.gy/uh2vjf. Accessed 13 Sep .2023
2. Bagrova, I.V., Redina, N.I., Vlasyuk, V.E., and O.O.Hetman. *Foreign economic activity of enterprises*; edited by Bagrova I.V. Donetsk, 2011.
3. On private international law: Law of Ukraine dated June 23, 2005 No. 2709-IV.” Verkhovna Rada of Ukraine, zakon/rad/ gov / ua/laws/show/2709-15 Accessed 13 Sep .2023
- 4.” Secretary-General's address to International Council for Commercial Arbitration Congress. United Nations. Port-Louis, Mauritius, 09 May 2016, [www.un.org/sg/en/content/sg/statement/2016-05-09/secretarygenerals-address-international-council-commercial](http://www.un.org/sg/en/content/sg/statement/2016-05-09/secretarygenerals-address-international-council-commercial) Accessed 13 Sep .2023
5. Vyshnevskiy, Yu. “Peculiarities of Ukraine's participation in the 1969 Vienna Convention on the Law of International Treaties.” *Academic notes of TNU named after V.I. Vernadskyi. Series of legal sciences*, rb.gy/cjw6ql Accessed 13 Sep .2023
6. Manuelova, K.V. “The Hague Convention on the Law Applicable to Trusts and Their Recognition.” *Academic notes of TNU named after V.I. Vernadskyi. Series of legal sciences*, rb.gy/cjw6ql. Accessed 13 Sep .2023
7. Karbera, Julija. “Peculiarities of the trade customs application in international commercial arbitration disputes.” *European Political and law discourse*, issue 4(7), 2020, rb.gy/oc4f60. Accessed 13 Sep .2023
8. Dikovska, I. “Application of Lex mercatoria by international commercial arbitration.” *Journal of East European Law* , no. 12, 2015.
9. Cabrera, Yu.F. “The genesis of “lex voluntatis” in substantive law choice.” *European Political and Law Disclosure*, no. 7(1), 2020, pp. 72–85, [eppd13.cz/wp-content/uploads/2020/2020-7-1/13.pdf](https://eppd13.cz/wp-content/uploads/2020/2020-7-1/13.pdf). Accessed 13 Sep .2023
10. Tkach, O. ”Management of contractual activities of subjects of foreign economic activity in the conditions of development of spatial and economic systems.” *Bulletin of the Dnipropetrovsk Research Institute of Forensic Expertise of the Ministry of Justice of Ukraine*, 2022, pp. 19-26, [e-visnyk.dniprondise.in.ua/uk/1-05-2022](http://e-visnyk.dniprondise.in.ua/uk/1-05-2022) Accessed 13 Sep .2023

**ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ У ТУРИСТИЧНУ ІНДУСТРІЮ  
КРАЇН ПІВНІЧНОЇ АФРИКИ**

Дрогобицький державний педагогічний  
університет імені Івана Франка  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра математики та економіки,  
вул. Стрийська, 3, м. Дрогобич,  
82100, Україна  
тел.: 095-071-38-52,  
e-mail: at2905@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6816-3185>

**Анотація.** У статті розглядаються напрямки впровадження цифрових технологій у туристичну галузь країн Північної Африки, оскільки їхній ринок дозвілених послуг значно відстає від інших країн Середземномор'я за рівнем проникнення інформаційно-комунікаційних технологій. Зазначається, що цифрові технології пропонують величезний потенціал для максимізації доходів від туризму, збільшення туристичного попиту, покращення якості пропозиції та полегшення комунікації. Окремо виділено новітні цифрові технології, які використовуються в туристичній індустрії провідних країн Північної Африки: по-перше, штучний інтелект і його застосування в топових готелях Марокко та Єгипту відбувається за допомогою сканування сітківки ока або відбитків пальців, що дозволяє підвищити якість обслуговування клієнтів за рахунок послуг персоналізації; по-друге, використання Big Data північно-африканськими туроператорами надає змогу інвентаризувати туристичні ресурси, сприяти розвитку рекреаційних зон, аналізувати туристичні маршрути; по-третє, використання технології блокчейн дозволяє в режимі реального часу відстежувати інформацію про вільні номери в різних готелях країн Північної Африки, оплачувати проживання, бронювати туристичні послуги, керувати ідентифікацією клієнтів; по-четверте, Інтернет речей (IoT) успішно застосовується в індустрії туризму країн Північної Африки для досягнення максимальної відповідності умов подорожей індивідуальним уподобанням мандрівників, що докорінно змінює всю індустрію туризму; по-п'яте, використання мобільних додатків, призначених для мандрівників, забезпечує широкий спектр функцій, зокрема, купівлю авіаквитків, бронювання готелів, навігацію на місцевості, надання довідкової інформації про пам'ятки, рейтинги закладів розміщення. Було підтверджено, що розширення цифрових технологій у поєднанні зі зниженням вартості обладнання покращило надійність, сумісність і взаємозв'язок численних терміналів і програм, що перетворило їх на потужний інструмент, який може принести користь у просуванні та зміцненні стратегія та діяльність індустрії туризму країн Північної Африки.

**Ключові слова:** інформаційно-комунікаційні технології, туристична індустрія, країни Північної Африки, штучний інтелект, великі дані, блокчейн, Інтернет-речей, мобільні додатки.

*Tymoshchuk O. O.*

**IMPLEMENTATION OF INFORMATION AND COMMUNICATION  
TECHNOLOGIES IN THE TOURIST INDUSTRY  
COUNTRY OF NORTH AFRICA**

Drohobytsk State Pedagogical university  
named after Ivan Franko,

Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Department of Mathematics and Economics,  
Stryyska str., 3, Drohobych,  
82100, Ukraine,  
tel.: 095-071-38-52,  
e-mail: at2905@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6816-3185>

**Abstract.** The article examines the directions for the introduction of digital technologies in the tourism industry of North African countries, since their leisure services market lags far behind other Mediterranean countries in terms of the level of penetration of information and communication technologies. It is noted that digital technologies offer enormous potential for maximizing tourism revenues, increasing tourism demand, improving the quality of supply and facilitating communication. The latest digital technologies used in the tourism industry of leading North African countries are singled out: firstly, artificial intelligence and its application in top hotels in Morocco and Egypt takes place with the help of scanning the retina of the eye or fingerprints, which allows to improve the quality of customer service due to personalization services; secondly, the use of Big Data by North African tour operators makes it possible to inventory tourist resources, promote the development of recreation areas, and analyze tourist routes; thirdly, the use of blockchain technology allows to monitor real-time information about available rooms in various hotels in North African countries, to pay for accommodation, book travel services, and manage customer identification; fourth, the Internet of Things (IoT) is successfully applied in the tourism industry of North African countries to achieve the maximum correspondence of travel conditions to the individual preferences of travelers, which radically changes the entire tourism industry; fifthly, the use of mobile applications intended for travelers provides a wide range of functions, in particular, the purchase of airline tickets, hotel reservations, navigation in the area, provision of reference information about attractions, ratings of accommodation facilities. It has been confirmed that the expansion of digital technologies, combined with the reduction of equipment costs, have improved the reliability, compatibility and interconnection of numerous terminals and programs, which has turned them into a powerful tool that can bring benefits in promoting and strengthening the strategy and activities of the tourism industry of countries North Africa.

**Keywords:** information and communication technologies, tourism industry, North African countries, artificial intelligence, big data, blockchain, Internet of Things, mobile applications.

**Вступ.** Цифрова трансформація є головним трендом розвитку економіки у XXI столітті, заснованим на переході до цифрового формату подання інформації для підвищення ефективності економіки та покращення якості життя. Застосування цифрових технологій сприяє збільшенню швидкості обміну, доступності та захищеності інформації у всіх сферах життєдіяльності. Туристична діяльність, будучи інформаційно насиченою індустрією, що швидко реагує на всі зміни, однією з перших відчула на собі вплив глобальної цифровізації. Впровадження цифрових технологій у сферу туризму формує нові тенденції її розвитку, зокрема і в країнах Північної Африки. Інформаційно-комунікаційні технології пропонують величезний потенціал та можливість для подолання розриву і максимізації доходів від туризму на континенті. Проблема полягає в тому, що багато африканських країн не змогли повною мірою використати численні можливості, які пропонують новітні технології у туристичний сектор. Рівень проникнення Інтернету є найнижчим у світі серед регіонів. Розбіжності в доступі, контролі, обробці, комунікації та розповсюдженні інформації мають набагато сильніший вплив на створення та споживання туризму, ніж в інших секторах. Збільшення доступу до Інтернету та навіть широкое використання мобільних телефонів у дуже віддалених регіонах Північної Африки створюють унікальні можливості для максимізації економічних, соціально-культурних і екологічних переваг від туризму.

**Постановка завдання.** Туристичні підприємства країн Північної Африки впроваджують інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) в індустрію відпочинку різними способами. Інтернет-досягнення використовуються для опису, просування, поширення, об'єднання, організації та доставки туристичного продукту. На додаток до комунікації та ділових операцій, вони також застосовуються для торгів за контрактами, моніторингу відвідувань на веб-сайті, для маркетингового дослідження індустрії відпочинку, партнерства та інтеграції туристичного бізнесу з постачальниками послуг. Водночас, ринок туристичних послуг північно-африканських країн за рівнем проникнення інформаційно-комунікаційних технологій значно відстає від інших країн Середземномор'я, що суттєво впливає на кількість прибуттів міжнародних туристів. Пошук та виявлення перспектив активнішого використання ІКТ країнами Північної Африки у туристичній сфері потребує детального дослідження. Дослідженням напрямків інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій у регіональну індустрію відпочинку держав Північної Африки займаються відомі зарубіжні науковці – О. Адеола, Т. Багчі, Дж. Бек, А. Бетапуді, О. Еванс, Р. Еггер, М. Канові, Н. Кумар, Г. Маллік, Л. Поттер, Р. Прадхан, Ф. Пуччіареллі, М. Райнольдї, К. Ху-Латтімор, Р. Юнг. Українські науковці також досліджують процеси впровадження та використання цифрових технологій у туристичній сфері північно-африканських країн – О. Гаврилюк, К. Горб, А. Вергун, В. Волок, В. Джинджоян, Т. Колісниченко, Г. Копачинська, І. Мандрик, Н. Небаба, Ю. Опанащук, І. Сугак, та інші.

Метою дослідження є аналіз напрямків інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій у структури відпочинкової індустрії країн Північної Африки.

**Результати.** Динамічний розвиток нових інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), зокрема Інтернет і підключених пристроїв, прискорився наприкінці ХХ століття, викликавши численні та різноманітні зміни в кожній сфері діяльності учасників світового ринку туристичних послуг, а також істотно трансформують його конструкцію та спосіб функціонування. Потенціал для використання широко зрозумілих інформаційних технологій у туризмі є потужний, оскільки соціальні медіа останнім часом набули особливого значення, ставши легкодоступним джерелом надійної, актуальної і точної інформації. Ефективне використання Інтернет і мобільних технологій стають все більш важливими для успішності туристичних пропозицій країн Північної Африки у майбутньому [4, с. 228].

Інформаційно-комунікаційні технології створюють можливість для здійснення рекламної діяльності та комунікації, розповсюдження туристичної інформації новими, мультимедійними та інтерактивними способами. Одним із чинників, що сприяють цифровізації індустрії туризму, є доступність Інтернет середовища. За останнє десятиліття кількість Інтернет-користувачів у світі зросла з 21,2 % до 63,7 %, тобто більше ніж 2,5 рази. Для більшості населення Інтернет став доступним засобом отримання, збирання та обміну інформації. Використання цифрових технологій в індустрії туризму стрімко набирає обертів. За даними Всесвітньої туристичної організації, 89,6% мандрівників зацікавлені у використанні онлайн-послуг при організації поїздок [13, с. 142]. Цей показник свідчить про високий рівень цифрових компетенцій Інтернет-користувачів у сфері туризму.

Ринок туризму відомий високим рівнем застосування сучасних інформаційних технологій. Він особливо сприйнятливий до використання Інтернету в різних аспектах: від поширення інформації, пропозицій та думок, системи бронювання та продажу, соцмедіа до туристичних послуг через глобальні мережі. ІКТ змінили туризм в усьому світі та відкрили для нього нові перспективи розвитку. Взаємозв'язок туристичного ринку та інформаційних технологій зазвичай називають електронним туризмом. Вважається, що істотне нововведення у туризмі, і особливо в маркетингу туризму, є



його візуалізація, тобто заміна матеріальних ресурсів, реальних маркетингових процесів та відносини, принаймні частково, з їхніми аналогами у віртуальне середовище. У світовій економіці багато напрямків змагаються за залучення потенційних туристів через усі засоби зв'язку. За останнє десятиліття онлайн-додатки зробили у туристичному секторі революцію, котра створила доступ потенційним туристам до комунікації та інформації, що і дозволило їм раціонально планувати свої туристичні подорожі [2, с. 31].

Поширення ІКТ створило нові можливості для розширення туристичного бізнесу у країнах Північної Африки і охопити більший сектор потенційних клієнтів. Розвиток нових технологій змінив сучасний ринок туристичних послуг регіону, що дозволяє туристичним компаніям охоплювати потенційних відпочиваючих по усьому світу. Туризм – галузь, яка швидко розвивається, є однією з найбільш значущих і динамічних чинників соціально-економічного прогресу північно-африканських країн. Це сприяє зростанню зайнятості значної частини населення, розширенню мережі відпочинкових закладів, формуванню конкурентоспроможності туристичного бізнесу, що суттєво впливає на економіку середземноморських африканських країн. Цифрові технології збільшують туристичний попит, покращують якість пропозиції та полегшують комунікацію за рахунок зменшення операційних витрат та усунення географічних обмежень [1, с. 27]. Відповідно, ІКТ-додатки створюють простір для клієнтів, де вони можуть швидше підключатися, вибирати, замовляти, відстежувати, оплачувати, звітувати та надсилати зворотний зв'язок із різними туристичними послугами на одній платформі. Варто зазначити, що понад 80% мотивації до цифрової трансформації походить від зовнішніх чинників, таких як зміна технологій (34%) і тиск з боку екологічних підприємств (48,9%). Водночас із поширенням застосування ІКТ з'являється все більше доказів неоднорідного впливу цього процесу на соціально-економічний розвиток національних економік [3].

До новітніх цифрових технологій, котрі застосовуються у туристичній індустрії провідних країн Північної Африки, відносяться наступні [8, с. 71]:

- штучний інтелект та його застосування, зокрема технологія розпізнавання, забезпечує додаткові зручності та підвищує безпеку перебування на відпочинку. Доступ до номерів у Топ-готелях Марокко та Єгипту відбувається за допомогою сканування сітківки ока або сканування відбитків пальців. Технологія розпізнавання обличчя дозволяє покращити якість обслуговування клієнтів за рахунок персоналізації послуг;

- однією з найперспективніших цифрових технологій в аналізі тенденцій сучасного туризму є обробка великих даних Big Data. Однією з найперспективніших цифрових технологій є обробка великих даних Big Data. Згідно з нещодавно опублікованими даними Future Market Insights (FMI), світова індустрія туризму та ринок аналітики великих даних оцінюється в 225,4 мільярда доларів США в 2023 році та, за прогнозами, досягне 486,6 мільярда доларів США до 2033 року при середньорічному темпі зростання 8% від 2023-2033 [14, с. 23]. Аналітика великих даних надає змогу туристичним підприємствам Північної Африки збирати та аналізувати величезні обсяги даних про клієнтів, включаючи вподобання, поведінку та демографічні дані. Ця безцінна інформація дозволяє компаніям пропонувати персоналізовані рекомендації, індивідуальні туристичні пакети та цільові маркетингові кампанії. Результатом є підвищена задоволеність клієнтів і лояльність. Big Data полегшує точне прогнозування попиту шляхом аналізу історичних даних бронювання, сезонних моделей, подій та інших відповідних факторів. Цей форсайт дозволяє туристичним підприємствам оптимізувати стратегії ціноутворення, максимізуючи дохід у пік сезону та мінімізуючи ризик недостатнього бронювання в періоди низького

попиту. Індустрія туризму значною мірою покладається на платформи соціальних мереж і сайти онлайн-оглядів для залучення клієнтів. Технологія великих даних дозволяє компаніям відстежувати ці канали, оцінювати настрої клієнтів, визначати нові тенденції та оперативно реагувати на скарги клієнтів. Компанії можуть краще розуміти відгуки клієнтів і адаптувати свої маркетингові та сервісні стратегії, з метою залучення більшої кількості туристів у північно-африканський регіон.

– блокчейн-технології – це насамперед безпека здійснення прозорих транзакцій без участі банківських структур різних країн, шансу раптового блокування картки, при цьому є можливість захисту свого криптовалютного гаманця як мінімум двофакторною авторизацією. В індустрії туризму вже широко застосовуються технології блокчейн, на основі котрої побудовано платформи, що призначені для відстеження інформації в режимі реального часу про вільні номери в різних готелях країн Північної Африки без послуг посередників, для оплати проживання без стягнення комісії, бронювання туристичних послуг без посередників, управління ідентифікацією клієнтів тощо. За допомогою блокчейн-технології відбувається спрощення багатьох процесів;

– Інтернет речей (Internet of Things – IoT та IIoT - Industrial Internet of Things). Ще один дуже перспективний напрямок у туризмі – Інтернет речей (IoT). як один із способів, за допомогою котрого компанії можуть виділити свої пропозиції на фоні конкурентів. Інтернет речей успішно застосовується у туристичній галузі країн Північної Африки для досягнення максимальної відповідності умов поїздки індивідуальним уподобанням мандрівників, що кардинально змінює всю туристичну індустрію. Причому трансформація відбувається досить швидко, через створення цифрових платформ, котрі принципово оновлюють відносини між суб'єктами туристського ринку, спрощуючи взаємодію між ними і відтісняючи посередників [6, с. 102];

– мобільні додатки. Активний розвиток мобільних технологій, призначених для мандрівників, забезпечує виконання широкого функціоналу, зокрема, купівлю авіаквитків, бронювання готелів, навігацію на місцевості, надання довідкової інформації про пам'ятки, рейтинги засобів розміщення, харчування тощо. Цифрова трансформація надає можливість створення нових форм підприємств туристичної індустрії, просторово розподілених мережевих компаній [7, с. 593]. За умов цифрової економіки створюється єдиний інформаційний простір у сфері туризму північно-африканських країн, формуються нові засади інформаційного забезпечення та управління туризмом. Тому цифрова трансформація відкриває нові можливості для розвитку індустрії туризму, забезпечуючи підвищення конкурентоспроможності галузі. Розробка мобільних додатків розвивається вже понад півтора десятка років, починаючи з першої появи першого магазину додатків у липні 2008 року, що розширює значення туристичного бізнесу. Це може створити середовище, де користувачі програми можуть отримати нові ідеї від інших користувачів, оскільки є спільний досвід. 92,7% туристичних агентств використовують Інтернет для спілкування, 87,3% використовують його для проведення ділових операцій і 58,2% використовують Інтернет для спілкування, комунікації та ділових операцій [14, с. 142].

Водночас зростає кількість користувачів Інтернетом у країнах Північної Африки. Так, їхня кількість у Марокко, Єгипті, Тунісі та Алжирі склала відповідно – 25, 3 млн. осіб, 60, 1 млн. осіб, 6,9 млн. осіб та 20, 3 млн. осіб (Рис. 1.). Значну роль в обміні інформацією про якість відпочинкової індустрії північно-африканського регіону виконують соціальні мережі. Кількість користувачів соціальних мереж у зазначених країнах складає на сьогодні відповідно – 18,0 млн. осіб, 50,1 млн. осіб, 5,6 млн. осіб, 13,0 млн. осіб. Мобільний зв'язок за останні двадцять років перетворився практично на основний засіб комунікації у світі та виконує домінуючу роль у спілкування

відпочиваючих в країнах Північної Африки, про що свідчать кількість мобільних підключень – більше 180 млн. осіб.

Програма цифрового майбутнього ЮНВТО спрямована на підтримку марокканських малих та середніх підприємств, що є першим пілотним проектом, котрий реалізується у Північній Африці. У Марокко на малі підприємства припадає близько 98% усіх туристичних фірм, і тому ЮНВТО визначила країну як центр інновацій та підприємництва. Інформаційні технології є стратегічним важелем для просування сектора за допомогою цифрової комунікації відповідно до еволюції глобального туристичного сектора та використання Big Data, котрі мають стати основною ланкою ефективності та оперативності, а світовий ринок туризму в постійному розвитку [13, с. 58].

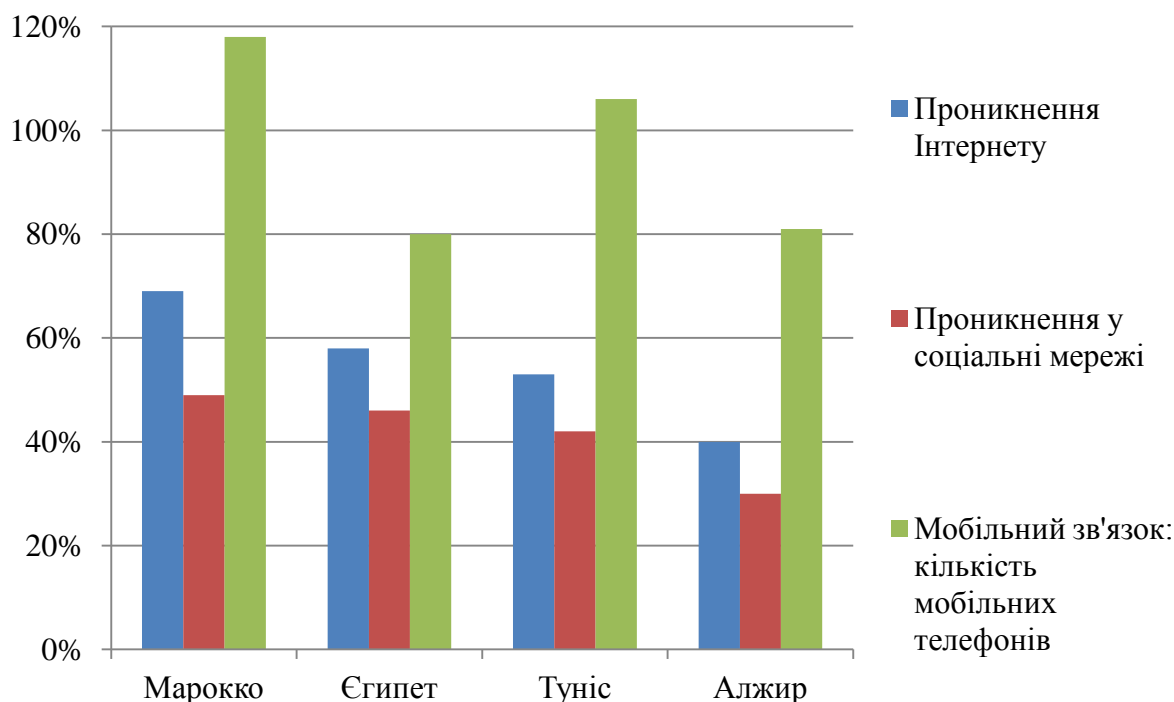


Рис. 1. Рівень проникнення інформаційно-комунікаційних технологій у туристичну індустрію країн Північної Африки [13; 14].

Fig. 1. The level of penetration of information and communication technologies into the tourism industry of North African countries [13; 14].

Національна туристична інформація у Марокко поділяється на кілька локальних баз даних, але оскільки відсутня можливість їхнього об'єднання, втрачається перспектива узгодити рекламні та комерційні стратегії, рішення і плани дій на раціональній основі. Тому з посиланням на моделі комп'ютерного апаратного та програмного забезпечення, і з використанням методів системної інженерії та інформації науки, збирається, зберігається, переглядається та реалізується мультимедійна туристична географічна інформаційна система (ГІС). Використання Big Data у Марокко дозволяє інвентаризувати туристичні ресурси, сприяти розвитку туристичної території через загальний погляд на організацію сектора, розвивати природну та культурну спадщину шляхом кращого знання території, допомогти у прийнятті рішень, щодо реалізації великих проектів, проаналізувати туристичні маршрути [10, с. 915].

Туристичний сектор Єгипту став одним із перших, котрий прийняв усі новинки, розроблені індустрією ІКТ та мобільних технологій, тому потреби клієнтів завжди були визначальним фактором для оновлення туристичних послуг. Туристичний сектор перейшов від традиційного офлайн-середовища до цифрового середовища з точки зору електронного туризму, а згодом і до мобільного туризму, згідно з історією індустрії туризму окреслює поступовий прогрес, досягнутий туристичними суб'єктами. Сфера туризму зазнала значного впливу Інтернету, що привело до появи нових тенденцій у прагненні до електронного туризму. Індустрія туризму постійно зазнає швидких і масштабних трансформацій завдяки появі мобільних технологій та галузі ІКТ. Ця трансформація змінила споживчу поведінку туристів у зв'язку з їхнім доступом і використанням інформації, специфічної для цього сектора. Реконфігурація послуг дистрибуції та продукту туризму з точки зору їхньої трансформації у мобільне середовище була нав'язана збільшенням мобільності туристів, які використовують технології та мобільні пристрої [4, с. 232].

Інформаційно-комунікаційні технології перевели туризм Єгипту на інший рівень глобальної сфери, оскільки ІКТ мають великий вплив на зміну не лише ділової практики, але й структури індустрії туризму. Відбулися помітні зміни, коли сфера інформаційних технологій приділила особливу увагу створенню і розширенню послуг та інструментів, котрі полегшують взаємодію між учасниками ринку за глобальними стандартами. Зросла не лише кількість туристів, які використовують технологію для планування та документування власних подорожей через Інтернет, але й впливають на удосконалення пошукових систем, амплітуди транспортування та швидкість мереж. Незважаючи на те, що найпоширенішим і найвпливовішим видом туризму в Єгипті є культурний, але при цьому існують різні потреби туристів, котрі повинні бути реалізовані під час їхньої подорожі - бронювання авіаквитків, готелів, ресторанів, транспорту [9, с. 658].

Туристична індустрія Тунісу перебуває під сильним впливом цифрових технологій. Традиційні гравці у цьому секторі змінили свої бізнес-моделі: так, туроператори були змушені переглянути діапазон і функціонування своїх фізичних агентських мереж, після того як це зробили авіакомпанії збільшенням прямого розповсюдження через Інтернет. Туризм був одним із перших секторів, які відчували цифрову трансформацію в Тунісі, що було пов'язано з міжнародними ланцюжками створення вартості, коли вперше застосували цифрові технології. Важливо, що учасники індустрії відпочинку вже є частиною регіональних ринків, а готелі, ресторани, пристані для яхт і музеї беруть участь у оцифруванні туристичного сектору з агентствами, котрі працюють у Тунісі вже більше десяти років. Кілька музеїв Тунісу пропонують віртуальні візити. Криза COVID-19 значно знизила активність туристичного сектора, але й водночас сприяла інноваціям та цифровій трансформації індустрії відпочинку. Для підтримки її стосунків з користувачами багато компаній реалізували стратегії віртуального туризму [12, с. 1512]. Інновація і використання технологій є життєво важливими для туристичного сектора Тунісу. Послуги, пов'язані з туризмом найчастіше використовуються онлайн через цифрові платформи (електронна комерція) [11, с. 98].

Інформаційно-комунікаційні технології відіграють життєво важливу роль в економіці туризму Алжиру, особливо після того, як технології стали основною частиною суспільного життя індивідуума з послугами, що він пропонує, котрі полегшують передачу та обмін інформацією і можливість отримати всі послуги в будь-який час і в будь-якому місці, що надаються туристичними компаніями. Як один із засобів нових комунікаційних технологій, який суттєво вплинув на відпочинкову індустрію – це електронний туризм, котрий став необхідним та обов'язковим для

країн і компаній, якщо вони хочуть розвивати свої туристичні напрямки. Незважаючи на великий розвиток користувачів Інтернету населенням Алжиру за останнє десятиліття та через слабкість офіційних веб-сайтів, котрі відповідають за просування та продаж послуг відпочинку, електронний туризм використовується не повною мірою як правильний спосіб просування та продажу туристичних продуктів для іноземців, що суттєво впливає на конкурентоспроможність туристичного напрямку [12, с. 1516].

Роль технологій у туристичній індустрії значна, оскільки остання є додатковою платою за матеріальні послуги, котрі вона надає, які клієнт цінує, особливо якщо мова йде про сферу відпочинку. Впровадження цифрових технологій в туристичній сфері Алжиру стало актуальною необхідністю, тому, що перехід від традиційного економічного туризму до сучасної економіки туризму значно сприяло зростанню місцевої економіки, сприяло створенню додаткових робочих місць завдяки зв'язку з багатьма об'єктами, такими як готелі та туристичні агентства [5, с. 59]. Туризм перевершив багато видів діяльності, котрі фінансують сектор послугами та товарами, що сприяє розвитку та прогресу регіону через інвестиції та проекти, а більшість туристів вкладають свої доходи у відпочинкову індустрію. Алжир пропонує різноманітні туристичні об'єкти, зокрема пам'ятки, вражаючі пейзажі пустелі Сахара й Атлаських гір, а також спокійні пляжні місця на березі Середземного моря. Відвідування країни стає все більш привабливим. Однак туристичний сектор країни зіткнувся з різними проблемами. Оскільки місцева економіка традиційно спирається на нафтогазову промисловість, туристичний сектор не отримав належного розвитку в останні десятиліття. В результаті Алжир став північно-африканською країною з найменшою кількістю туристів за останні роки. Хоча Алжир має великий туристичний потенціал, він все ще потребує досягнення успіхів у просуванні своїх визначних пам'яток міжнародним туристам за допомогою засобів інформаційно-комунікаційних технологій.

**Висновки.** Інформаційно-комунікаційні технології трансформують туризм в усьому світі, що поступово породило нову зміну парадигми, вплинувши на структуру галузі та створивши цілий ряд можливостей і загроз. Цифрові технології надають споживачам можливість ідентифікувати, налаштовувати, купувати туристичні продукти та підтримувати глобалізацію галузі, надаючи інструменти для розробки, управління і розповсюдження туристичних пропозицій в усіх регіонах Північної Африки. Покращення можливостей цифрових технологій у поєднанні зі зменшенням обсягів витрат на обладнання, покращили надійність, сумісність і взаємозв'язок численних терміналів і програм, що перетворило їх на потужний інструмент, котрий може принести переваги в просуванні та зміцненні стратегії та діяльності туристичної галузі.

Сучасні інформаційно-комунікаційні технології мають постійно оновлюватися, модернізуватися з безперервною інтеграцією як у внутрішнє, так і зовнішнє середовище, що суттєво вплине на покращення функціонування туристичного бізнесу. Інтеграція ІКТ у туризм країн Північної Африки приносить значні переваги як постачальникам послуг, клієнтам, а також іншим зацікавленим сторонам на спільній платформі, полегшують доступ до інформації про туристичні продукти будь-де і будь-коли. Туристичні підприємства також можуть охопити цільових клієнтів по всьому світу. Відбір правильної інформації через інструменти комунікаційних технологій має вирішальне значення для відповідності вимогам клієнтів. Для розповсюдження цифрових технологій у туристичній сфері професіонали використовують нові інструменти для отримання інформації, визначають відповідні продукти та виконують бронювання, що є надзвичайно важливим для успіху підприємств індустрії відпочинку та формування його конкурентоспроможності на туристичних послуг.

1. Гаврилюк О. В. Пандемічна криза як каталізатор діджиталізації туристичної індустрії. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2021. Випуск 60. С. 22-29
2. Горб К.М., Волок В.В., Небаба Н.О. Міжнародний туризм: еволюція і тенденції розвитку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. №6(17). С. 29-33.
3. Джинджоян В.В. Сучасні інноваційні технології в менеджменті туризму та гостинності. *Ефективна економіка*. 2021. №6.
4. Копачинська Г., Мандрик І., Сугак І. Історичні етапи розвитку туризму в Єгипті. Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії. *Регіональні студії*. 2021. № 1 (9). С. 220-239.
5. Опанащук Ю. Я., Колісниченко Т. О., Вергун А. М. Світові досягнення та інноваційні технології в сучасному туристичному та готельно-ресторанному бізнесі. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. №27. 2021. С. 57-65.
6. Adeola, O., Evans, O. ICT, infrastructure, and tourism development in Africa. *Tourism Economics*. 2020. 26(1). Pp.97-114.
7. Beck, J., Rainoldi, M., & Egger, R. Virtual reality in tourism: A state-of-the-art review. *Tourism Review*. 2019. 74(3). Pp. 586-612.
8. Bethapudi Anand .The Role of ICT in Tourism Industry. *Journal of Applied Economics and Business*. 2013. Vol.1. Pp. 67-79.
9. Canovi, M. and Pucciarelli, F. "Social media marketing in wine tourism: winery owners' perceptions", *Journal of Travel and Tourism Marketing*. 2019. Vol. 36. Pp. 653-664.
10. Kumar N, Kumar RR. Relationship between ICT and international tourism demand: a study of major tourist destinations. *Tour Econ*. 2020. Vol. 26(6). Pp. 908–925.
11. Pradhan, R. P., Mallik, G., & Bagchi, T. P. Information communication technology (ICT) infrastructure and economic growth: A causality evinced by cross-country panel data. *IIMB Management Review*. 2018. 30(1). Pp. 91–103.
12. Yung, R., Khoo-Lattimore, C., & Potter, L. E. Virtual reality and tourism marketing: Conceptualizing a framework on presence, emotion, and intention. *Current Issues in Tourism*. 2021. 24(11). Pp. 1505-1525.
13. UNWTO. *Compendium of Tourism Statistics Data 2017 – 2021*. 2023 Edition. Madrid, Spain, 835 p.
14. World Travel & Tourism Council. *Travel & Tourism Economic Impact*. London: World Travel & Tourism Council, 2023, 417 p.

#### References

1. Gavrilyuk, O. V. "Pandemic crisis as a catalyst for digitalization of the tourism industry." *A collection of scientific papers of ChDTU*, vol, 20, 2021, pp. 22 – 29.
2. Gorb, K.M. Volok, V.V., and N.O.Nebaba. "International tourism: evolution and development trends." *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, vol, 6, 2018, pp. 29 – 33.
3. Jinjoyan, V.V. "Modern innovative technologies in tourism and hospitality management." *Efficient economy*, vol, 6, 2021.
4. Kopachynska,G. Mandryk, I., and I. Suhak. "Historical milestones in the development of tourism in Egypt." *International relations, public communications and regional studies. Regional Studies*, vol, 1, 2021, pp. 220-239.
5. Opanashchuk, Y. Ya. Kolisnychenko, T. O., and A. M.Vergun. "World achievements and innovative technologies in the modern tourist and hotel-restaurant business." *Problems of innovation and investment development*. vol, 27, 2021, pp. 57-65.
6. Adeola, O., and O. Evans. "ICT, infrastructure, and tourism development in Africa." *Tourism Economics*, vol, 26, 2020, pp. 97-114.
7. Beck, J. Rainoldi, M., and R. Egger. "Virtual reality in tourism: A state-of-the-art review." *Tourism Review*, vol, 74, 2019, pp. 586-612.
8. Bethapudi, A. "The Role of ICT in Tourism Industry." *Journal of Applied Economics and Business*, vol, 74, 2015, pp. 67-79.
9. Canovi, M., and F. Pucciarelli. "Social media marketing in wine tourism: winery owners' perceptions." *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol, 36, 2019, pp. 653-664.
10. Kumar, N., and R. Kumar. "Relationship between ICT and international tourism demand: a study of major tourist destinations." *Tour Econ*. vol, 26, 2020, pp. 908–925.
11. Pradhan, R. P., Mallik, G., and T. P. Bagchi. "Information communication technology (ICT) infrastructure and economic growth: A causality evinced by cross-country panel data", *IIMB Management Review*, vol, 26, 2018, pp. 91–103.
12. Yung, R. Khoo-Lattimore, C., and L. E. Potter. "Virtual reality and tourism marketing: Conceptualizing a framework on presence, emotion, and intention." *Current Issues in Tourism*, vol.24, 2021, pp. 1505-1525.
13. UNWTO. *Compendium of Tourism Statistics Data 2017 – 2021*, Madrid, 2023.
14. WTTC. *Travel & Tourism Economic Impact*, London, 2023.

УДК 331.5+ 331.3+ 339.9

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.127-135>

Михайлишин Л. І.<sup>1</sup>, Коровчук Ю. І.<sup>2</sup>, Грушко О. Д.<sup>3</sup>

## ГЕНДЕРНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗАЙНЯТОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

Прикарпатський національний  
університет імені Василя Стефаника,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра міжнарод-  
них економічних відносин,  
вул. Чорновола, 1, м. Івано-Франківськ,  
76019, Україна,  
тел.: (0342) 75-20-27

<sup>1</sup>e-mail: [liliiia.mykhailyshyn@pnu.edu.ua](mailto:liliiia.mykhailyshyn@pnu.edu.ua)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6015-5205>

<sup>2</sup>e-mail: [yuriy.korovchuk@pnu.edu.ua](mailto:yuriy.korovchuk@pnu.edu.ua)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3987-1319>

<sup>3</sup>e-mail: [oksana.hrushko@pnu.edu.ua](mailto:oksana.hrushko@pnu.edu.ua)  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5197-0181>

**Анотація.** У статті досліджено особливості гендерних трансформацій як інструменту міжнародної інтеграції ринку праці України в умовах російсько-української війни. Визначено особливості трансформацій, довоєнний та післявоєнний стан ринку праці України. За результатами дослідження доведено, що в довоєнні роки ринок праці України мав вагомий вплив на міжнародний (зокрема європейський) ринок праці, а з початком війни, цей вплив значно посилюється через масштабні потоки біженців з території всієї країни. Здійснено узагальнення об'єктивних та вимушених причин посилення існуючих соціально-економічних факторів міграції серед яких особливо відчутними стали: руйнування економічних об'єктів, пошкодження інфраструктури, втрати пропозиції товарів, зниження сукупного споживчого попиту, зростання потреб в безпеці, додатковому соцзахисті, реабілітації та навчанні. Доведено, що ринок праці України в умовах війни став донором кваліфікованої і високопродуктивної робочої сили для країн ЄС, в результаті чого відбувається його трансформація з моделі надлишку робочої сили до моделі її дефіциту. Зазначено, що масовість міграції внаслідок вищевказаних причин стала не єдиним фактором, що зумовив значні потрясіння на ринку праці України. Окремо, негативні тенденції розвитку ринку праці України і як результат зниження його інтеграційного потенціалу сформувалися внаслідок виключно воєнних факторів: окупація мільйонів українців, мобілізація чоловічого населення із подальшим залученням до лав ЗСУ чи волонтерства, зростання смертності серед військових працездатного віку та цивільного населення. Як наслідок констатовано суттєве зменшення пропозиції робочої сили на українському ринку праці, а враховуючи терміновість відновлення даного ресурсу, негативний вплив цих змін відчуватиметься в економіці України впродовж тривалого періоду. Виходячи із таких умов, обґрунтовано необхідність розробки заходів та впровадження ряду необхідних реформ, які б спрямовувалися б на подолання гендерних дисбалансів в різних сферах зайнятості українського суспільства. Такі заходи сприятимуть стабілізації вітчизняного ринку праці для повоєнної відбудови країни, і забезпечуватимуть збереження ідентичності України і української нації.

**Ключові слова:** міжнародний ринок праці, національний ринок праці, гендерні трансформації, причини міграції, міжнародна інтеграція, російсько-українська війна, стабілізаційні заходи, повоєнне відновлення, національна ідентичність.

*Mykhailyshyn L. I.<sup>1</sup>, Korovchuk Y. I.<sup>2</sup>, Hrushko O. D.<sup>3</sup>*

**GENDER TRANSFORMATIONS IN EMPLOYMENT AS A TOOL FOR  
INTERNATIONAL INTEGRATION OF THE UKRAINIAN LABOR MARKET IN  
THE CONTEXT OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR**

Vasyl Stefanyk Precarpathian National  
National University,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Department of International Economic Relations,  
Chornovola str, 1, Ivano-Frankivsk,  
76019, Ukraine,  
tel.: (0342) 75-20-27

<sup>1</sup>e-mail: [liliia.mykhailyshyn@pnu.edu.ua](mailto:liliia.mykhailyshyn@pnu.edu.ua)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6015-5205>

<sup>2</sup>e-mail: [yuriy.korovchuk@pnu.edu.ua](mailto:yuriy.korovchuk@pnu.edu.ua)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3987-1319>

<sup>3</sup>e-mail: [oksana.hrushko@pnu.edu.ua](mailto:oksana.hrushko@pnu.edu.ua)  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5197-0181>

**Abstract.** The study examines the peculiarities of gender transformations as an instrument of international integration of the Ukrainian labor market in the context of the Russian-Ukrainian war. The features of transformations, the pre-war and post-war state of the Ukrainian labor market are identified. The study's findings demonstrate that during the pre-war years, the Ukrainian labor market strongly impacted the international (in particular, European) labor market. With the outbreak of war, this impact increased significantly due to large-scale flows of refugees from the entire country. The authors provide a summary of the objective and forced reasons for the increase in the existing socio-economic factors of migration, among which the following are particularly noticeable: destruction of economic facilities, damage to infrastructure, loss of supply of goods, decline in aggregate consumer demand, increased need for security, additional social protection, rehabilitation, and education. It is proved that the labor market of Ukraine in the conditions of war has become a donor of the skilled and highly productive workforce for the EU countries, resulting in its transformation from a model of labor excess to a model of labor deficit. It is noted that mass migration due to the abovementioned reasons was not the only factor that caused significant changes in the Ukrainian labor market. In addition, the negative trends in the development of Ukraine's labor market and the resulting decline in its integration potential were formed exclusively by military factors: the occupation of millions of Ukrainians, the mobilization of the men's population with subsequent recruitment into the Armed Forces or volunteering, and the increase in mortality among the working-age military and civilians. As a result, a significant reduction in the offer of workforce in the Ukrainian labor market has been noted, and given the urgency of restoring this resource, the negative impact of these changes will be observed in the Ukrainian economy for a long period. Based on these conditions, the author substantiates the need to develop measures and implement several necessary reforms aimed at overcoming gender imbalances in various areas of employment in Ukrainian society. Such measures will contribute to stabilizing the domestic labor market for the post-war reconstruction of the country and will ensure the preservation of the identity of Ukraine and the Ukrainian nation.

**Keywords:** international labor market, national labor market, gender transformations, reasons for migration, international integration, Russian-Ukrainian war, stabilization measures, post-war recovery, national identity.

**Introduction.** The labor market is a sector of the economy that determines the characteristics of socio-economic development in the context of ensuring the well-being of



society, and the job market is extremely sensitive to economic turmoil and responds dynamically to fluctuations. The full-scale war unleashed by Russia against Ukraine has become the biggest challenge for all spheres of the national economy since Ukraine's independence, and the transformations of the labor market have not been limited to national borders but have global consequences. Being in a state of war, Ukraine faced not only large-scale losses of productive forces but also the growing need for militarization, which in turn completely transformed the concept of social and employment relations in the country, as mobilization measures removed the male population from the system of economic reproduction. On the other hand, Russia's full-scale invasion led to a massive outflow of human capital, mostly women and children, from Ukraine to Europe and provoked a migration crisis. Due to all of the above factors and the deaths of military and civilians, there is an urgent need to study gender transformations in employment in the international job market, in the context of developing proposals aimed at stabilizing the Ukrainian workforce in the context of war and ensuring the processes of re-emigration and reproduction of the Ukrainian workers in the post-war period.

The process of functioning of the global job market and Ukraine's role in it have been researched by leading scholars such as S. Kalinina, O. Bulatova, O. Hryshnova, O. Levytska, A. Vasylyk, V. Danyuk, A. Voitenko, and others. The issues of gender imbalances in the labor market were directly focused on by such scholars as V. Pokryshchuk, S. Koval, I. Prokopovych-Pavliuk, I. Krylova, O. Pizhuk, and others. It should also be noted that a relatively small number of publications have been devoted to the study of the impact of the war on the Ukrainian labor market, which is due to the time required to study this complex and multifaceted issue. Among them are studies by L. Shamilova, E. Libanova, N. Azmuk, N. Vapnyarchuk, and V. Blyznyuk.

Despite the multidimensional nature of existing research on trends in the development of the international job market and its gender characteristics, the specificity of these processes in wartime requires additional scientific study. All of this determines the relevance of the presented paper, defining its aim, logic, and structure. While writing the article, the authors used inductive and deductive methods, analysis, comparison, and abstract logical methods.

**Task statement.** The purpose of the study is to determine the peculiarities of the transformations of the Ukrainian labor market during the Russian-Ukrainian war, to analyze the extent of gender asymmetry in the labor offer caused by the impact of external migration, and to develop measures to stabilize the domestic labor market for the post-war reconstruction of the country. In the process of writing the article, the authors used the inductive, deductive method, analysis, comparison, and abstract-logical method.

**Results.** In the context of globalization, the international job market should be analyzed through the lens of two processes:

- 1) synchronization of labor markets between individual countries;
- 2) migration of workforce from one country to job markets in other countries.

Although these processes are considered separately, they are often characterized by close interrelation, and thus the existence of one does not mean the absence of the other. The participation of a particular country in the international job market is characterized by its different subjective positioning in global workforce relations. Thus, a country may act as a donor or recipient of labor resources, initiate the elimination or introduction of social, cultural, administrative, or other measures to increase or limit the inflow of labor resources from other countries, or increase or limit the migration of its employable population. Regardless of the 'national dogma' concerning the participation of a country in the international labor market, the consequences for it will be complex and characterized by individual polarity in terms of the impact on socio-economic development. For example, for a country with a surplus of labor, transfers from potential emigrants will have a greater

economic effect than their 'cheap' involvement in work. For countries with low-skilled labor resources, attracting one skilled emigrant can compensate for the loss of economic benefits from several immigrants. For another category of countries, the influx of cheap workforce, although it contributes to the increase of added value in the economy by saving labor costs, but later generates social tensions and similar consequences, the regulation of which will require additional costs. All the negative or positive consequences of migration activity change with each new period of civilizational development, creating opportunities or threats to the socio-economic development of individual countries.

In the pre-war period, Ukraine's participation in the international job market could be characterized as a donor rather than a recipient. According to the Ministry of Social Policy, there were 3.2 million labor migrants in 2019. At certain times, during seasonal work, there are 7-9 million labor migrants. According to the Institute of Population and Social Studies, the number of labor migrants in 2021 was 2.5-3 million, of whom 4-500 thousand returned home, but mainly due to the coronavirus pandemic[1].

On the other hand, according to the International Organisation for Migration (IOM), 293,600 foreigners permanently reside in Ukraine, which is approximately 0.7% of the total population. In 2020, only 12,000 immigration permits were issued. Among immigrants, the majority (83% in 2020) were family members of Ukrainian citizens, as well as native Ukrainians and their descendants who are eligible for Ukrainian citizenship and receive annual immigration permits in addition to the government's quotas. They are mainly citizens of the Russian Federation (more than half) and other post-Soviet countries. Most immigrants in the quota category are family members of foreigners permanently residing in Ukraine. Although the government has increased the immigration quota (3,800 in 2019, 8,500 in 2020, and almost 10,000 in 2021), it has never been filled[2].

At the end of 2020, 151.3 thousand foreigners temporarily resided in the country. These are mainly people who came to Ukraine to study. As for workforce immigrants, they ranked only second in terms of number, which means that the economic effect of immigration on socio-economic growth for Ukraine was extremely limited, as most immigrants did not create added value in the economy but were only consumers of goods and services.

The effect of Ukrainian emigrants is determined primarily by its economic nature (the number of money transfers, the slow and slowly growing wages in the country), and secondarily by social effects, including improved attitudes towards their work, a greater understanding of their productivity, and efficiency, and the application of their experience in Ukraine.

In 2021, migrant workers transferred a record amount of money to Ukraine - \$15 billion. This is \$3 billion more than in 2020. Thus, in 2021, \$8.1 billion came through official channels (in 2020 - \$7.4 billion), and \$6.8 billion - through unofficial channels (compared to \$4.5 billion in 2020). [3].

Ukrainian labor migrants' money transfers are one of the largest sources of foreign currency inflows into the Ukrainian economy. For example, in 2019, transfers of labor migrants amounted to 7.7% of Ukraine's GDP, and in 2018 - 8.3% of Ukraine's GDP[3].

The massive migration from Ukraine in the pre-war period was caused not only by economic factors (attempts to increase welfare and improve material conditions, the desire to solve accommodation problems, accumulate capital to pay for university studies, and start a business) but also by social factors (social exhaustion due to the lack of real reforms to ensure economic growth, the effectiveness of legislation to combat corruption, lobbying, clannish elites, uneven distribution of national wealth, etc.) The expansion of employment opportunities in the EU after the introduction of the visa-free regime and the increased loyalty of governments to Ukraine played a significant role in the growth of migration flows from

Ukraine. Moreover, some countries, such as Poland, have identified Ukrainian migrants as one of the key reasons for their economic growth.

According to the Central Statistical Office of Poland, before 2014, the impact of immigration from Ukraine on GDP growth in the Republic of Poland was still insignificant (less than 0.1%), but in 2014–2019, Ukrainian labor migration increased the country's GDP by 0.3–0.9% annually [4].

Such data indicate that even in the pre-war years, Ukraine had a significant impact on the international (in particular, European) job market.

The outbreak of Russia's full-scale invasion of Ukraine not only exacerbated the existing socio-economic causes of migration due to the destruction of economic facilities, damage to infrastructure, loss of supply of goods, and a decline in aggregate consumer demand but also led to new ones - the need for security, additional social protection, rehabilitation, and training.

The results of the Gradus research group show that since the beginning of the military aggression until 22 March 2022, 86% of companies in the country have stopped, slowed down, or reduced their operations, of which 48% partially or almost did not work, and only 13% were still working [5].

As a result, since 24 February, more than 17 million people have left Ukraine for neighboring countries, although approximately 9.2 million have returned to Ukraine. Moreover, according to statistics, from 24 February 2022 to 3 January 2023, 7.9 million people were registered for temporary protection in Europe [6].

Despite the migration losses, Ukraine's job market has been significantly affected by military factors in particular. For example, more than 4 million Ukrainians are under occupation; the number of people involved in the Armed Forces has increased due to mobilization, and mortality rates have risen, not only among military personnel of working age but also among the civilian population. All of these prerequisites indicate that the supply of workforce in the Ukrainian job market has significantly decreased, and given the urgency of restoring this resource, the negative impact of these changes will be reflected in the Ukrainian economy for a long period.

In such circumstances, there is an urgent need to develop measures to adapt the population to the relevant changes in the job market. Taking into account all the above, we believe that, today, among all the measures proposed by national science, measures to neutralize gender inequalities in social and labor relations could be extremely effective. The objectivity of such measures is determined by the range of benefits they can provide, as they not only bring the standards of social and employment relations in Ukraine closer to European norms and increase the opportunities for the integration of the national market into the European economic space but also provide significant tools for re-emigration of refugees, filling critical vacancies, personal growth and development of society as a whole.

The prospects of implementing measures to neutralize gender inequality in the Ukrainian labor market are confirmed by the achievements in this area in the pre-war years.

According to the Global Gender Gap Report 2023, Ukraine ranks 55th out of 146 countries in terms of economic participation and opportunities [7]. To compare, in the Global Gender Gap Index 2021, Ukraine ranked 74th out of 156 countries [8].

Moreover, in terms of such indicators as economic activity and equal pay for equal work, promotion of women to leadership positions, etc., Ukraine has taken a leading position, ahead of Poland. The process of overcoming gender inequality in Ukraine has been quite successful, contrary to the widespread belief that our country has not been developing in line with European standards.

A significant problem for gender equality in the Ukrainian labor market is the significant gap in wage equality between men and women. According to the International

Labor Organization, the gender wage gap averages 20%, and Ukraine is above the average, but the difference is only 1.4%, compared to 18.6%, and although the government declares the need to bridge this gap, the effectiveness of the measures taken is extremely limited (to reduce the gap by 5% by 2023) [9].

The largest gender payment gap remains in South Korea - 31.06%, followed by Israel and Japan.

The war and the large-scale destruction of jobs, mobilization, and mass emigration of women and children caused a significant reduction in employment opportunities, which had a stronger impact on the gender structure of the Ukrainian labor market.

More than half of Ukrainian refugees are children (52%). About 14 percent of all refugees are children under the age of 5, about the same number as 6-9 and 10-13 year olds. This is followed by women aged 35-49 (18%). Overall, women make up 83.4 percent of adult refugees[10].

It is worth noting that such a massive number of refugees will have an impact on the labor markets of European countries, and the procedure of adaptation of domestic refugees to their environment contributes to the delay of this process. And the longer the war lasts and the deeper domestic refugees integrate into European job markets, the greater the risk of losing these workers to the domestic economy. At the end of 2022, 50% of respondents said they 'definitely' intended to return, and another 24% "definitely plan to return", compared to 26% in January 2024. The same applies to the opinions of refugee children: in May 2023, 39% of them 'definitely' wanted to return and another 17% 'to some extent' wanted to return, while now these figures are 22% and 25% respectively.

Western economists believe that today's refugees from Ukraine play a leading role in forming a reserve for economic recovery and that if Ukraine fails to return them, it will result in a loss of more than \$100 billion in GDP. According to preliminary estimates, even with record unemployment in Ukraine in recent years at 21.1%, 4.5 million people need to be returned over the next decade.

Because of the above, it can be stated that the Ukrainian labor market in the context of the war has become a donor of the skilled and highly productive workforce for the EU countries, resulting in its transformation from a model of a labor surplus to a model of workforce deficit [11]. Therefore, an important method for optimizing the effects of these transformations in the current context and the future post-war recovery is to ensure the implementation of several necessary reforms, which should potentially be aimed at increasing the level of women's participation in the labor force, their re-emigration, retraining and gender reorientation and adaptation of certain jobs. Specific measures in this context should include:

- increasing the level of technologisation of economic processes in the context of reducing physical exertion in certain types of work and, as a result, increasing opportunities for greater involvement of women in the workforce. The experience of the Scandinavian countries, where, according to research, a balance in the job market has been practically achieved, can serve as a guide to such transformations;

- to liberalize the operating environment for organizations whose activities are aimed at promoting the principles of gender equality in the labor market, conducting educational and awareness-raising activities among women on the potential for them to perform certain types of work, and facilitating the development of retraining initiatives to meet the needs of the job market;

- creating effective conditions to support business development and self-employment, which will create additional stimuli for the re-emigration of mostly women and reduce financial pressure on the social security system in the future;

- development and support at the state level of opportunities for flexible forms of employment, including remote work;

- modeling forms of joint employment in certain types of economic activity (road transport, IT, equipment testing, etc.) with further investment in gender adaptation of the relevant workforce;

- expanding the sources of financial support and stimulating the process of re-profiling and upgrading women's qualifications for various professions, and, introducing the implementation of dual education; by providing grants and attracting foreign investment;

- neutralizing and limiting any manifestations of gender differentiation in wages in the same spheres of employment for men and women;

- organization of separate structural units of enterprises, the functioning of which would be ensured by women's jobs, as well as stimulating the development of the market of domestic and social services, which would simultaneously provide workplaces for some women and provide more time for others realized in careers, business, design, art, etc.

The priorities identified to improve the consequences of gender transformations in the Ukrainian labor market during the war are measures to promote Europeanisation of the Ukrainian job market standards, and given that their target population is largely Ukrainian refugees, i.e. people who have learned these standards during the war, the process of their implementation has high prospects for fulfillment. The importance of such measures is most likely explained by the focus on qualitative rather than quantitative replacement of economically active people displaced by the war. The maximum activation of the Ukrainian population through gender transformations of the national job market, rather than the massive attraction of immigrants, is an extremely important course of action that will not only shape the range of economic growth opportunities but also help preserve the identity of Ukraine and the Ukrainian nation.

**Conclusions.** Thus, our study leads us to the conclusion that a full-scale war has a huge negative impact on the job market in Ukraine, which is manifested in a significant reduction in the number of workplaces due to the destruction and occupation of certain economic entities, a decrease in the number of the economically active population due to the deaths of military and civilians, disability and mass migration. Because Ukraine's job market has always been closely linked to the EU labor markets through migration, the full-scale war has significantly deepened this connection and the consequences that follow. Traditionally for the EU, refugees from Ukraine have contributed to filling some vacancies in the employment market, partly helping to keep their economies from suffering large-scale losses due to geopolitical instability. For Ukraine, there is a change in the priority of interests regarding migration, because if before the war migrants' transfers were an important source of stability in the country's monetary and financial system, then in the war, accompanied by a significant reduction in the country's population, the value of national human capital is constantly growing and becomes a priority in the issues of effective post-war recovery. The most effective measures to stabilize the transformation of Ukraine's labor market in the context of war could be measures to neutralize gender inequalities in social and labor relationships.

In general, the gender imbalance in the pre-war Ukrainian job market was similar to that in Eastern European labor markets, but armed aggression led to its rapid growth. Promoting women's economic activity requires creating conditions that reduce the physical burden of certain types of work, simplify retraining procedures, help change social stereotypes, ensure progressive production methods, unify the payment system, and promote flexible/remote work models, etc. Such measures are targeted not only at women living in the country but also at those who are refugees abroad and intend or are considering returning to Ukraine, as awareness of the reality of the prospects for stabilizing their well-being will be in favor of a positive decision in these matters. In addition, it is the activation of the Ukrainian population through gender transformations of the national job market, rather than the massive attraction of immigrants, that will help preserve the identity of Ukraine and the Ukrainian nation.

1. Трудова міграція: скільки українців працювали за кордоном в 2019-2021 роках. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/03/18/infografika/suspilstvo/trudova-mihracziya-skilkyukrayincziv-pracyuvaly-kordonom-2019-2021-rokax> (дата звернення 08.05.2024)
2. 2021 міграція в Україні цифри і факти. MOM, Агентство ООН з питань міграції. URL: [https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/migration\\_in\\_ukraine\\_facts\\_and\\_figures\\_2021-ukr\\_web.pdf](https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/migration_in_ukraine_facts_and_figures_2021-ukr_web.pdf) (дата звернення 08.05.2024)
3. Трудові мігранти торік переказали в Україну рекордну суму. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/02/7/682160/> (дата звернення 08.05.2024)
4. Полковниченко С., Салай І. Вплив української міграції на розвиток економіки України та Польщі. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. №3 (31) (Квіт 2023). С.19–35. DOI:[https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-3\(31\)-19-35](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-3(31)-19-35). (дата звернення 08.05.2024)
5. Gradus research company. Діагностування стану українського бізнесу під час повномасштабної війни Росії з Україною. URL: [https://gradus.app/documents/188/BusinessInWar\\_Gradus\\_KSE\\_Report\\_30032022\\_ua.pdf](https://gradus.app/documents/188/BusinessInWar_Gradus_KSE_Report_30032022_ua.pdf) (дата звернення 08.05.2024)
6. В ООН назвали кількість українських біженців у Європі. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/01/05/novyna/suspilstvo/oon-nazvaly-kilkist-ukrayinskyx-bizhencziv-yevropi> (дата звернення 08.05.2024)
7. World Economic Forum Global Gender Gap Report 2023. URL:<http://surl.li/nxgux> (дата звернення 08.05.2024)
8. Global Gender Gap Report 2021. Insight report. March 2021. World economic forum. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2021.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf) (дата звернення: 04.05.2024)
9. Гендерний розрив в оплаті праці: на скільки більше заробляють чоловіки у країнах світу. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/10/24/infografika/svit/hendernyj-rozryv-oplati-praczi-skilky-bilshe-zaroblyayut-choloviky-krayinax-svitu> (дата звернення 08.05.2024)
10. Усе менше охочих повертатися. Як змінилися настрої українських біженців. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/03/25/711576/> (дата звернення 08.05.2024)
11. Калініна, С. П., Коровчук Ю. І., Кушнарченко О. П. Міжнародний ринок праці в умовах глобалізації: міграційний дискурс. *Вісник Приазовського державного технічного університету* : зб. наук. праць. Маріуполь, 2018. Вип. 35. С. 69–76. (Серія : Економічні науки = Section : Economic sciences);
12. Kalinina S., Mykhailyshyn L., Korovchuk Y., Kushnarenko O. Monitoring of international labor migration in the context of the world economy labor resources providing problems. URL: <https://dx.doi.org/10.2991/mdsmes-19.2019.747-th> international conference on modeling, development and strategig management of economic system - MDSMES-2019 .
13. Калініна С.П., Михайлишин Л.І., Коровчук Ю.І., Савченко Е.О. Трансформація трудових ресурсів та забезпечення світової економіки: глобалізаційний дискурс. Монографія / за заг.ред д-ра екон. наук, професора С.П. Калініної. Вінниця: ТВОРИ, 2021. 256 с
14. Калініна С.П., Булатова О.В., Кушнарченко О.П., Савченко Е.О. Розвиток світового ринку в умовах глобалізації: трансформаційний дискурс. Монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С.П.Калініної, д.е.н., проф. О.В.Булатової. Вінниця: ТВОРИ. 2022 р. 221 с.

#### References

1. “Labor migration: how many Ukrainians worked abroad in 2019-2021.” Slovo i dilo, <https://www.slovoidilo.ua/2021/03/18/infografika/suspilstvo/trudova-mihracziya-skilkyukrayincziv-pracyuvaly-kordonom-2019-2021-rokax> Accessed 08 May 2024.
2. “2021 migration in Ukraine: numbers and facts.” IOM, the United Nations Migration Agency, [ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/migration\\_in\\_ukraine\\_facts\\_and\\_figures\\_2021-ukr\\_web.pdf](https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/migration_in_ukraine_facts_and_figures_2021-ukr_web.pdf) Accessed 08 May 2024.
3. “Worker migrants transferred a record amount to Ukraine last year.” Economic truth, [www.epravda.com.ua/news/2022/02/7/682160/](http://www.epravda.com.ua/news/2022/02/7/682160/) Accessed 08 May 2024.
4. Polkovnychenko, S., and I. Salai. “The impact of Ukrainian migration on the development of the economies of Ukraine and Poland.” *Problems and Prospects of Economics and Management*, no.3 (31) (April 2023), 2023, pp. 19–35. DOI:[https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-3\(31\)-19-35](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-3(31)-19-35).
5. “Diagnosing the State of Ukrainian Business during russia's Full-scale War with Ukraine.” Gradus Research Company, [gradus.app/documents/188/BusinessInWar\\_Gradus\\_KSE\\_Report\\_30032022\\_ua.pdf](https://gradus.app/documents/188/BusinessInWar_Gradus_KSE_Report_30032022_ua.pdf) Accessed 08 May 2024.
6. “The UN has announced the number of Ukrainian refugees in Europe.” Slovo i dilo, [www.slovoidilo.ua/2023/01/05/novyna/suspilstvo/oon-nazvaly-kilkist-ukrayinskyx-bizhencziv-yevropi](https://www.slovoidilo.ua/2023/01/05/novyna/suspilstvo/oon-nazvaly-kilkist-ukrayinskyx-bizhencziv-yevropi) Accessed 08 May 2024.

7. *World Economic Forum Global Gender Gap Report 2023*. World Economic Forum, [surl.li/nxgux](http://surl.li/nxgux) Accessed 08 May 2024.
8. *Global Gender Gap Report 2021. Insight report. March 2021*. World Economic Forum, [www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2021.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf) Accessed 08 May 2024.
9. "Gender payment gap: how much more men earn in different countries of the world. Slovo i dilo, [www.slovoidilo.ua/2023/10/24/infografika/svit/hendernyj-rozryv-oplati-praczi-skilky-bilshe-zaroblyayut-choloviky-krayinax-svitu](http://www.slovoidilo.ua/2023/10/24/infografika/svit/hendernyj-rozryv-oplati-praczi-skilky-bilshe-zaroblyayut-choloviky-krayinax-svitu) Accessed 08 May 2024.
10. "There are fewer and fewer people willing to return. How the attitudes of Ukrainian refugees have changed." *Economic Pravda*, [www.epravda.com.ua/publications/2024/03/25/711576/](http://www.epravda.com.ua/publications/2024/03/25/711576/) Accessed 08 May 2024.
11. Kalinina, S.P., Korovchuk, Y.I., and O.P. Kushnarenko. "International Labor Market in the Conditions of Globalization: Migration Discourse." *Bulletin of Priazovsky State Technical University* (Series: Economic Sciences), issue 35, 2018, pp. 69–76.
12. Kalinina, S., Mykhailyshyn, L., Korovchuk, Y., and O. Kushnarenko. "Monitoring of international labor migration in the context of the world economy labor resources providing problems." <https://dx.doi.org/10.2991/mdsmes-19.2019.747-th-international-conference-on-modeling-development-and-strategic-management-of-economic-system-MDSMES-2019>.
13. Kalinina, S.P., Mykhailyshyn, L.I., Korovchuk, Yu.I., and E.O. Savchenko. *Transformation of labor supply of the world economy: globalization discourse: [monograph]*. Vinnythia, TVORY, 2021. 253 p. Scientific Library of Vasyl Stefanyk PreCarpathian National University, [lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/15048](http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/15048) Accessed 08 May 2024.
14. Kalinina, S.P., Bulatova, O.V., Kushnarenko, O.P., and E.O. Savchenko. *The development of the world labor market in the conditions of globalization: a transformational discourse: [monograph]*. Vinnytsia, TVORY, 2022, [repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3572](http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3572) Accessed 08 May 2024.

## МАРКЕТИНГ І ЛОГІСТИКА

УДК 378.014.54

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.136-144>

*Гриневич Л. В.<sup>1</sup>, Мірзоєв Д. Ш.огли<sup>2</sup>*

### МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ КАНАЛІВ КОМУНІКАЦІЇ УНІВЕРСИТЕТУ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ

Харківський національний економічний  
університет ім. Семена Кузнеця,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра маркетингу,  
пр. Науки, 9А, м. Харків,  
61002, Україна,  
тел.:+380509854223,

<sup>1</sup> e-mail: [ludmyla.grynevych@gmail.com](mailto:ludmyla.grynevych@gmail.com),  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4757-5106>

<sup>2</sup> e-mail: [javid20082@gmail.com](mailto:javid20082@gmail.com),  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3555-7672>

**Анотація.** В умовах жорсткої конкуренції на ринку освітніх послуг як в Україні, так і ззовні особливої актуальності набуває питання залучення абітурієнтів до навчання у закладах вищої освіти. На зараз існує багато негативних зовнішніх факторів, які не сприяють позитивній динаміці щодо набору. Отже, є потребу у визначенні механізмів та розробки стратегії що дозволить зміни на краще ситуацію з набором абітурієнтів. Першим кроком на цьому шляху може стати формування каналів комунікації університету з абітурієнтами. Для цього необхідно мати чіткий план дій як це робити.

Метою статті є обґрунтування методики формування каналів комунікації університету в умовах дистанційної роботи. Її було розроблено для іноземних абітурієнтів. Вибір цієї цільової аудиторії обумовлено інтересами держави пов'язаними з просуванням на Світовому та Європейському освітніх ринках українські заклади вищої освіти.

В якості методу дослідження було обрано статистичний метод спостереження, що дозволило надати кількісну та якісну оцінку потребам іноземних абітурієнтів. В якості інструменту було розроблено та реалізовано анкету, яка дозволила сформувавши портрет споживача освітніх послуг. Опитування проводилось анонімно, через платформу Google. Використання саме цієї платформи дозволило відстежувати процес опитування, тобто вже на початковому етапі зробити висновок щодо зацікавленості іноземних абітурієнтів та здобувачів в отриманні освіти в Україні.

Методика складається з 7 етапів, послідовне виконання яких дозволило виокремити та описати канали комунікації, які доцільно використовувати для спілкування з іноземними абітурієнтами. Таким чином запропонована методика формування каналів комунікації університету в умовах дистанційної роботи має практичне значення та може використовуватись в діяльності закладів вищої освіти.

**Ключові слова:** заклад вищої освіти, маркетингове дослідження, дистанційна робота, анкетування, комунікації, комунікаційна діяльність.

*Grynevych L. V.<sup>1</sup>, Mirzoiev D. <sup>2</sup>*

### METHODS OF FORMING UNIVERSITY COMMUNICATION CHANNELS IN DISTANCE WORK CONDITIONS

Simon Kuznets Kharkiv National University of



Economics,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Department of marketing,  
Nauki av, 9A, Kharkiv,  
61002, Ukraine,  
tel.: +380509854223,

<sup>1</sup>e-mail: ludmyla.grynevych@gmail.com,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4757-5106>

<sup>2</sup>e-mail: javid20082@gmail.com,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3555-7672>

**Abstract.** In the conditions of fierce competition in the market of educational services both in Ukraine and abroad, the issue of attracting applicants to study in institutions of higher education is gaining special relevance. At present, there are many negative external factors that do not contribute to positive dynamics regarding recruitment. Therefore, there is a need to define mechanisms and develop a strategy that will allow changes for the better in the situation with the recruitment of applicants. The first step on this path can be the formation of communication channels of the university with applicants. For this, it is necessary to have a clear plan of action on how to do it.

The purpose of the article is to justify the method of forming communication channels of the university in the conditions of remote work. It was developed for foreign applicants. The choice of this target audience is determined by the interests of the state related to the promotion of Ukrainian higher education institutions on the World and European educational markets.

The statistical method of observation was chosen as the research method, which made it possible to provide a quantitative and qualitative assessment of the needs of foreign applicants. As a tool, a questionnaire was developed and implemented, which made it possible to form a portrait of the consumer of educational services. The survey was conducted anonymously through the Google platform. The use of this platform made it possible to monitor the survey process, i.e. to draw a conclusion at the initial stage regarding the interest of foreign applicants and applicants in receiving education in Ukraine.

The methodology consists of 7 stages, the sequential implementation of which made it possible to single out and describe the channels of communication that should be used to communicate with foreign applicants. Thus, the proposed method of forming university communication channels in the conditions of remote work is of practical importance and can be used in the activities of higher education institutions

**Key words:** institution of higher education, marketing research, remote work, questionnaires, communications, communication activity

**Introduction.** The university environment is defined not only by academic achievements, but also by a wide range of communication interactions that contribute to the educational process and social development of students. Martial law, which is already the second year introduced in Ukraine influenced the development of all spheres of life of the state, higher education institutions were no exception. Only after recovering from the effects of the COVID-19 pandemic, our state has suffered a devastating impact from the aggression of the Russian Federation. Due to the risks associated with military operations in Ukraine, higher education institutions have again switched to remote work to save the lives of their employees and applicants. To this was added the mass evacuation of many people and physical destruction or relocation of institutions of higher education (HEI). In these conditions, the actual issue is the formation of communication channels of the university in order to establish its full-fledged work.

A significant contribution to the development of practical and theoretical principles of communication was made by the following domestic and world scientists: P. Smith, K. Berry

and A. Pulford [5], N. Volkova [1], L. Karamushka [2], F. Kotler [3], G. Pocheptsov [4], and others. Features of communicative activity of HEI are reflected in studies I. Grishchenko and N. Krakhmaleva [1], S. Orekhova [2], O. Sakalyuk [3].

**Task statement.** The article is aimed at substantiating the methodology for the formation of communication channels of the university in the conditions of remote work

**Results.** In the modern world, where technologies are rapidly developing, the information flow is continuous, and the ways of interaction are constantly changing, communication in remote work is becoming increasingly relevant. Considering higher education institutions, it is necessary to single out areas for which it is necessary to develop or improve existing communication channels. The first direction is the construction of communication in the middle of the university: university administration-teachers, teacher-applicant, teacher-teacher and applicant-applicant. Another direction is the construction of communications with the external environment: university-entrant, university-local authorities, university-business structures. The article will focus on building communication between the university and the applicant.

The conditions of distance work in the university environment make higher education institutions reconsider and rethink their approaches to communication with applicants. In particular, universities should develop and implement new communication channels to effectively attract and inform future students. In the literature devoted to the study of the formation of the communication policy of universities in the conditions of remote work, the following relevant channels of communication with applicants are distinguished [1-5]:

1. Virtual information sessions and webinars. Universities can hold online sessions and webinars, during which representatives of the university talk about the features of training, programs, entrance requirements and any other aspects of interest to applicants. This allows applicants to get the necessary information and ask their questions directly in real time.

2. Emails and newsletters: Universities may use emails to send important updates, news and information about events related to admission. An important advantage of this method is the ability to personalize messages and address the specific needs of applicants.

3. Social media: The active presence of universities in social networks allows them to attract applicants through a variety of content such as information posts, video tours of university campuses, live broadcasts, etc. This makes communication more accessible and attractive for young people who actively use social networks.

4. Interactive online platforms: Universities can create specialized online platforms where applicants can find all the necessary information about the entrance process, apply, get advice from university specialists and take part in virtual events.

5. Personal consultations via video calls: Universities may offer applicants the opportunity to conduct personal consultations with representatives of the admissions committee or teachers via video calls. This allows students to get individual attention and answers to their questions.

Therefore, in a remote work environment, universities should consider a wide range of innovative and effective communication channels with applicants to ensure they have access to information and support during the admission process. Effective communication is key to successfully attracting and retaining potential students within the university community.

Since the beginning of hostilities in Ukraine, many potential applicants have left the borders of our state. Under these conditions, the question arises which of the listed communication channels are the most effective in modern conditions. And if there is still a connection with domestic applicants (school, parents, acquaintances, friends), then with foreign applicants everything is much more complicated. But the return to higher education institutions of this particular category of applicants will be a valuable asset for the entire educational process and the whole image of Ukrainian education in the world.

World-class higher education institutions are actively competing to attract foreign applicants. To effectively attract this audience, it is important to create an effective communication system that will ensure their awareness and interest in studying at this institution. The first and most important step in working with foreign applicants is to understand their needs, aspirations and expectations. This may include identifying the countries from which applicants come, their main interests in learning and cultural preferences. For example, applicants from Asia may be interested in STEM programs, while Europeans may seek humanitarian or artistic avenues [1-3]. After determining the target audience, you need to use a variety of marketing tools to attract their attention. It can be advertising on social networks, contextual advertising on the Internet, participation in international education exhibitions, webinars and other events. The website of a university or educational institution is a key tool for communication with foreign applicants. It is important that it is easily accessible and informative. The site should contain sections with information on study programs, entry conditions, tuition costs, and housing and cultural opportunities for international students. Multilingualism is the key to effectively attracting foreign entrants. Providing information in different languages helps to make the institution more accessible to students from different countries. To do this, you can use translators, language modules on the website and staff who speak different languages.

Universities may also cooperate with international agents or representatives working in the countries from which applicants come. This will allow you to get a direct connection with students and provide them with detailed information about educational opportunities and ensure their support after admission. This may include adaptation programs, English language courses, cultural adaptation support, and other services to help students feel comfortable in their new environment.

Thus, the formation of effective communication channels for foreign entrants is a complex and multidimensional process that requires an integrated approach. Properly selected and properly configured communication channels will help ensure the successful attraction and recruitment of foreign students to the educational institution.

Before the outbreak of hostilities in Ukraine, the data of the State Statistics Service indicated an increase in the number of foreign students in Ukraine, and therefore a consequence of an increase in the financial flow to the state budget. But not only the financial component plays an important role in the process of creating favorable conditions for attracting foreign students. Internationalization of higher education through the involvement of foreign citizens to study in the HEI of Ukraine contributes to the development and increase of the competitive advantage of educational services not only within the country, but also in the global community [1, 2].

Based on these considerations, in order to determine the most effective communication channels for foreigners, a methodology for the formation of communication channels of the university in the conditions of remote work has been proposed.

The purpose of the methodology is to identify communication channels that are most effective for obtaining information about universities in Ukraine, their educational programs, conditions of admission and study, legalization of diplomas.

To achieve the goal, the following tasks are set:

- to determine the quality of educational services provided to foreign students;
- to assess the image attractiveness of Ukrainian higher education for foreign entrants;
- process and analyze the results of the questionnaire.

The methodology for the formation of communication channels of the university in remote work conditions contains the following stages (Fig. 1).



*Fig. 1. Methods of formation of communication channels of the University in the conditions of remote work.*

Consider in more detail each of the stages of the methodology.

Stage 1. Assessment of the current situation regarding the training of foreign applicants in the HEI of Ukraine. There is a comprehensive assessment of the current situation in the market of educational services that hope HEIs to foreign applicants, this makes it possible to form a reasonable list of questions for the future questionnaire. Analysis of the current situation allows us to build matrices of PEST and SWOT analysis, which provide an opportunity to clearly see the strengths and weaknesses of universities and thereby direct the communication flow to inform applicants about the benefits of higher education in Ukraine.

Stage 2. Formation of a portrait of the target consumer of educational services. The task is to form a portrait of the consumer of educational services. The marketing research conducted in 2020 together with the “Ukrainian State Center for International Education” made it possible to clearly prescribe a portrait of the target consumer of educational services. The study involved 479 people out of a total of 76,548 foreign students. With 95% probability, the sample is representative. Consequently, the consumer is characterized by emotional and rational behavior. In the first case, the basis of decision-making is emotions and experiences. That is, needs are formed situationally, their formation is influenced by a large number of random factors, starting with personal experiences, ending with a random coincidence of circumstances. This behavior is the worst predicted, but the easiest to be influenced by HEI. In the second case, the need is formed gradually, decisions are made in

order to obtain the greatest satisfaction or achieve their own goal. Such consumers try to spend their money rationally in order to get the greatest benefit or pleasure from the purchased goods and services.

Stage 3. Development of a questionnaire for studying communication channels among foreign entrants. The next step is to develop a questionnaire. The task is to develop a questionnaire that allows you to answer questions about the effectiveness of communication channels. The questionnaire is an observation method tool. As a clarifying method, it is advisable to use a continuous observation of the target audience using the Google questionnaire. The questionnaire has a number of significant advantages over other methods of collecting information: it makes it possible to quickly and quickly analyze the state and trends of changes in the public consciousness of large groups of people; relative economy and organizational simplicity; the requirement of anonymity of answers is maintained, which increases their reliability. Significant amounts of input data, their growth in the process of determining variables, as well as the complexity of calculations necessitate the use of modern information technology and information processing tools. A significant issue when using the questionnaire method is the definition of the form, type and content of the questionnaire. The questionnaire has several varieties:

- face-to-face and correspondence,
- continuous and selective,
- open and anonymous.

Face-to-face questioning involves direct receipt of the questionnaire. This type of questionnaire is the most reliable, guarantees a benign filling of questionnaires, almost one hundred percent of their return. Correspondence survey is a computer survey of respondents. Its main advantage is the minimum time spent on obtaining reliable results of control, and obtaining results. This allows you to simultaneously conduct a survey over a large area. With a continuous questionnaire, forms are filled out by all persons of a certain category, and with selective - only a certain part of such persons. Reliability in the latter case is achieved through random selection of units of the sample population and equal opportunities for each unit of the general population to enter the sample.

With an open questionnaire, respondents indicate information about their identity (surname, name, patronymic, time and place of birth, place of residence, position), so an element of insincerity is possible. With anonymous questioning, the respondent's identity remains unknown, which allows him to be more sincere, which increases the representativeness of information about him.

When conducting a questionnaire in this study, correspondence, continuous and anonymous types were chosen to obtain objective information from foreign students.

The process of drawing up a questionnaire contains the following steps: determining the purpose of the questionnaire, the circle and the number of respondents; development of questionnaire questions; control of the developed questionnaire; testing of the questionnaire.

Step 1. Determination of the purpose of the survey, the circle and the number of respondents.

When developing questionnaires in the study, the following rules were followed:

- the content of the questions should correspond to the topic and objectives of the study;
- the form of questions should correspond to the target group of respondents;
- questions should be short, clear, accessible to respondents;

- compiled a questionnaire in the Google Forms application, published through social networks.

Step 2. Development of questionnaire questions. The questions in the questionnaire are divided into semantic blocks, ensuring the consistency and consistency of the survey of respondents. The structure of the questionnaire questions were formulated as:

- semi-closed, which enable the respondent to either choose the answer of the proposed set of answer options, or supplement with his own answer option (in the list of proposed answers there are "other" positions);
- - closed, which give a complete list of answers, offering to choose one (alternative) or several of them (non-alternative).
- The form of questions used direct questions that allow you to get information directly from the respondent.

Step 3. Control of the developed questionnaire. At this stage, errors are detected and corrected. The questionnaire is checked by means of logical control. Logical control is a data compatibility test, which consists in comparing interdependent characteristics.

Step 4. Approbation of the questionnaire. Conducting a trial questionnaire on a small number of respondents to check their attitude to the survey and their reaction to the questionnaire question. All shortcomings related to the technique of filling out the questionnaire, misunderstanding of the content of questions, individual words are registered. According to the results of testing, the necessary corrections are made to the questionnaire.

Stage 4. Survey of foreign students. The questionnaire procedure takes place anonymously, which allows you to get more frank and truthful answers. It is the procedure that involves creating a form on Google Drive, sending a link to the form, receiving a response back. An additional option is the ability to obtain a preliminary analysis, which is an embedded function of the Google questionnaire.

Stage 5. Processing of questionnaires. The task of this stage is to collect, systematize and process the information obtained from the survey results. As tools, it is advisable to use statistical methods such as structural, comparative and graphical methods of analysis.

Stage 6. Identification of the most common channels for obtaining information about training in higher education in Ukraine. Processed and systematized data allow us to determine certain patterns, which makes it possible to single out those communication channels that applicants use to obtain information. In the future, this information is the basis for the development and implementation of a marketing communication strategy for working with applicants.

Stage 7. Development and implementation of a marketing plan for communication with foreign applicants. The proposed method of forming channels of communication of the University in the conditions of remote work will contribute to the improvement of work with foreign applicants by allocating the features and details of the choice of the University and the educational program, understanding the cultural and social characteristics of different countries, as well as the high efficiency of the implemented marketing tools. Only through a focused and comprehensive strategy can one succeed in attracting and retaining international students in a modern educational environment.

In today's world, where globalization is becoming more and more influential, international education is becoming not only popular, but also important for educational institutions around the world. Attracting foreign entrants requires not only high quality training, but also an effective marketing communication strategy. The first and most important stage in working with foreign applicants is understanding their needs, desires and expectations. Each country and region has its own unique characteristics, and understanding this helps to properly configure the communication strategy. It is important to determine which programs and specialties will be most attractive to this audience. Next, it is important to use a variety of marketing tools to attract the attention of foreign applicants. It can be advertising in social networks, webinars, participation in international exhibitions of education, contextual advertising on the Internet and other methods. It is important that the information is accessible and understandable to the target audience. Website and content

optimization is also a key aspect of a successful marketing strategy. The website should be easily accessible and informative, with all the necessary information about study programs, entry conditions, tuition costs and other important issues. Content should also be presented in different languages for the convenience of foreign applicants.

Educational institutions can also cooperate with international agents or representatives working in the countries from which applicants come. This helps to ensure direct communication with potential students and provide them with detailed information about learning opportunities.

At the final stage, it is important to provide support to foreign students after their admission. This may include adaptation programs, cultural adaptation support, English language courses and other services to help students feel comfortable in their new environment.

**Conclusions.** Thus, the formation of effective communication channels for foreign entrants is a complex and multidimensional process that requires an integrated approach. Properly selected and properly configured communication channels will help ensure the successful attraction and recruitment of foreign students to the educational institution

1. Smith P., & Zook Z. *Marketing Communications*, 7th ed., 2019. Kogan Page. URL: <https://www.perlego.com/book/1589959/marketing-communications-integrating-online-and-offline-customer-engagement-and-digital-technologies-pdf/> (дата звернення 20.03.2024)
2. Волкова Н. П. *Професійно-педагогічна комунікація* : навч. посіб. Київ : Академія, 2006. 256 с.
3. Карамушка Л. М. *Психологія освітнього менеджменту* : навч. посіб. Київ : Либідь, 2004. 423 с.
4. Котлер Ф. *Десять смертних гріхів маркетингу* : ознаки і методи вирішення. Київ : ВД Києво-Могилянська академія, 2006. 143 с. ;
5. Почепцов Г. Г. *Теорія комунікації* ; Київський ун-т ім. Тараса Шевченка. 2-е вид., доп. Київ : Видавничий центр «Київський ун-т», 1999. 307 с. ;
6. Грищенко І., Крахмальова Н. Роль комунікацій у функціонуванні вищих навчальних закладів // *Interdyscyplinarność pedagogiki i jej subdyscypliny / pod red. Z. Szaroty, F. Szloska*. Radom : Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, 2013. С. 764-771. URL: [https://knutd.edu.ua/publications/pdf/International\\_editions/Gryshchenko\\_Krakhmaleva\\_6.pdf](https://knutd.edu.ua/publications/pdf/International_editions/Gryshchenko_Krakhmaleva_6.pdf) (дата звернення 20.03.2024);
7. Орехова С. Є. Корпоративна культура як інструмент формування комунікативної політики закладу вищої освіти України // *Інтернаціоналізація вищої освіти України в умовах полікультурного світового простору: стан, проблеми, перспективи* : матер. II міжнар. наук.-практ. конф., м. Маріуполь, 18–19 квітня 2018 р. Маріуполь : МДУ, 2018. С. 76–78 ;
8. Сакалюк О. Організація ефективної комунікації в сучасних закладах освіти. *Наука і освіта*. 2014. № 6. С. 197–200.
9. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/inozemni-studenti-obirayut-ukrayinski-zvo-za-yakisnu-osvitu-rezultati-doslidzhennya> (дата звернення 20.03.2024).
10. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 20.03.2024).

#### References

1. Smith, P., & Z. Zook. *Marketing Communications*, 7th ed., 2019, [www.perlego.com/book/1589959/marketing-communications-integrating-online-and-offline-customer-engagement-and-digital-technologies-pdf](http://www.perlego.com/book/1589959/marketing-communications-integrating-online-and-offline-customer-engagement-and-digital-technologies-pdf) . Accessed 20 March 2024
2. Volkova, N. P. *Professional and pedagogical communication: teacher. manual*. Kyiv, Academy, 2006.
3. Karamushka, L. M. *Psychology of educational management: education. manual* Kyiv, Lybid, 2004.
4. Kotler, F. *Ten deadly sins of marketing: signs and methods of solution*; trans. from English I. P. Husak, A. Yu. Husak. Kyiv, VD Kyiv-Mohyla Academy, 2006.
5. Pochepstov, H. G. *Theory of communication*, 2nd ed. Kyiv, Kyiv University Publishing Center, 1999.
6. Hryshchenko, I., and N. Krahmalova. “The role of communications in the functioning of higher educational institutions.” *Interdyscyplinarność pedagogiki i jej subdyscypliny*, ed. Z. Szaroty, F. Szloska. Radom, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, 2013, pp. 764-771, [knutd.edu.ua/publications/pdf/International\\_editions/Gryshchenko\\_Krakhmaleva\\_6.pdf](https://knutd.edu.ua/publications/pdf/International_editions/Gryshchenko_Krakhmaleva_6.pdf) Accessed 20 March 2024;
7. Orekhova, S.E. “Corporate culture as a tool for forming the communicative policy of the institution of higher education of Ukraine.” *Internationalization of higher education of Ukraine in the conditions of the*

*multicultural world space: state, problems, prospects: mater. II International science and practice conference, Mariupol, April 18–19, 2018. Mariupol, 2018, pp. 76–78;*

8. Sakaliuk, O. "Organization of effective communication in modern educational institutions." *Science and education*, no. 6, 2014, pp. 197–200.
9. Official website of the Ministry of Education and Science of Ukraine, [mon.gov.ua/ua/news/inozemni-studenti-obirayut-ukrayinski-zvo-za-yakisnu-osvitu-rezultati-doslidzhennya](http://mon.gov.ua/ua/news/inozemni-studenti-obirayut-ukrayinski-zvo-za-yakisnu-osvitu-rezultati-doslidzhennya) Accessed 20 March 2024
10. Official website of the State Statistics Service of Ukraine, [www.ukrstat.gov.ua/](http://www.ukrstat.gov.ua/) Accessed 20 March 2024

**УДК 658**

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.144-163>

*Skochylias R. V.<sup>1</sup>, Skochylias N. V.<sup>2</sup>*

## **ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AND OUTSOURCING STRATEGIES IN FREIGHT TRANSPORTATION**

Lviv Polytechnic National University,  
Department of Marketing and Logistics,  
Stepana Bandery str., 12, Lviv,  
79000, Ukraine,  
tel.: (032) 258-26-25,

<sup>1</sup> e-mail: [roman.skochylias@gmail.com](mailto:roman.skochylias@gmail.com),  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0364-7865>

<sup>2</sup> e-mail: [n.skochylias@gmail.com](mailto:n.skochylias@gmail.com),  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5998-0440>

**Abstract.** In the rapidly evolving landscape of freight transportation, the key management systems and outsourcing strategies should be developed for best results, including the whole process optimizations, costs reduction as well as market competitiveness improvement. In this paper, the authors seek to explore via in-depth study the subtle intricacies of the link between Supply Chain Management (SCM) decisions and the choice to outsource, in order to unearth unique considerations that will guide important strategic choices in the industry. This research first embodies a systematic literature review and theory and empirical study as well as practical cases from the real world. Finally, the authors present multi-dimensioning implications and practical policy recommendations for supply chain management related to outsourcing initiatives.

This research emphasizes the criticality of coordinating the SCM and the strategy for outsourcing to businesses that may be major players in the road and rail freight transportation sector. Strategy mapping generates both operational efficiency and adaptability as well as robustness which becomes a tool to tackle the complications of international supply chains thus allowing the enterprises to respond gracefully to dynamic markets. However, the research also highlights three factors of collaborative partnership, technological integration, and continuous improvement that determine the management and the supply chain outsourcing. Through creation of collaborative governance models, the deployment of advanced tech tools including AI, IoT and blockchain in addition to providing a culture a learning and improvisation, businesses can enhance their supply chain and outperform their competitors in the market space.

This research is a contributory factor, revealing the strategic consequences of balancing SCM and outsourcing for the businesses, policymakers, and stakeholders of the industry. It is a point of discussion related to a demand from enterprises for strategic planning processes and governance arrangements to take into account the SCM and outsourcing synergies. Moreover, it emphasizes the



fact that administrators should be able to put in place regulations seen to enhance collaborations, discoveries, and funding to the technological projects.

Lastly, this research covered deeply all SCM-outsourced aspects in this industry freight transportation. Through the extensive observation and the change of the suggested strategies, companies can create new openings for development, innovation, and sustainability in the midst of the world's supply and logistics environment that is ever changing.

**Keywords:** supply chain management, outsourcing, freight transportation, strategic alignment, risk mitigation, continuous improvement.

*Скочиляс Р. В.<sup>1</sup>, Скочиляс Н. В.<sup>2</sup>*

## **АНАЛІЗ ЗВ'ЯЗКУ МІЖ УПРАВЛІННЯМ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ ТА СТРАТЕГІЯМИ АУТСОРСИНГУ У ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕННЯХ**

Національний університет «Львівська політехніка»,  
Кафедра маркетингу та логістики,  
вул. Степана Бандери, 12, Львів,  
79000, Україна,  
тел.: (032) 258-26-25,

<sup>1</sup>e-mail: roman.skochylias@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0364-7865>

<sup>2</sup> e-mail: n.skochylias@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5998-0440>

**Анотація.** У швидкозмінному середовищі вантажних перевезень важливо розвивати ключові системи управління та стратегії аутсорсингу для досягнення найкращих результатів, включаючи оптимізацію всього процесу, зниження витрат та покращення конкурентоспроможності на ринку. У цій статті автори прагнуть дослідити в усвідомлених деталях зв'язок між рішеннями у сфері управління ланцюгами постачання (УЛП) та вибором аутсорсингу, щоб виявити унікальні аспекти, які будуть керувати важливими стратегічними виборами в галузі. Це дослідження спершу втілює систематичний огляд літератури та теорії, емпіричне дослідження, а також практичні випадки з реального життя. Наприкінці автори представляють багатовимірні висновки та практичні рекомендації щодо управління ланцюгами постачання, пов'язаного з ініціативами з аутсорсингу.

Це дослідження підкреслює критичну важливість координації УЛП та стратегії аутсорсингу для підприємств, які можуть бути основними учасниками у секторі дорожнього та залізничного вантажного транспорту. Карти стратегій породжують як оперативну ефективність та адаптивність, так і стійкість, що стає інструментом для вирішення складнощів міжнародних ланцюгів постачання, що дозволяє підприємствам гнучко реагувати на динамічні ринки. Однак дослідження також підкреслює три фактори спільного партнерства, технологічної інтеграції та постійного вдосконалення, які визначають управління та аутсорсинг ланцюга постачання. Шляхом створення моделей спільного управління, використання передових технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей та блокчейн, а також створення культури навчання та імпровізації, підприємства можуть покращити свої ланцюги постачання та перевищити конкурентів на ринковому просторі.

Це дослідження є важливим фактором, що розкриває стратегічні наслідки збалансованості УЛП та аутсорсингу для підприємств, законодавців та учасників галузі. Це стає предметом обговорення, пов'язаного з вимогою від підприємств стратегічних процесів планування та організації урахування синергії між УЛП та аутсорсингом. Крім того, воно підкреслює необхідність для адміністраторів створення сприятливого регуляторного середовища, яке стимулює співпрацю, відкриття та фінансування технологічних проєктів.

Дане дослідження глибоко розкриває всі аспекти УЛП та аутсорсингу у цій галузі вантажних перевезень. За допомогою виважених спостережень та зміни запропонованих

стратегій компанії можуть створити нові можливості для розвитку, інновацій та стійкості в середовищі світових ланцюгів постачання та логістики, яке постійно змінюється.

**Ключові слова:** управління ланцюгом поставок, аутсорсинг, вантажний транспорт, стратегічна взаємодія, мінімізація ризиків, постійне вдосконалення.

**Introduction.** In the realm of modern logistics and transportation, the effective management of supply chains plays a pivotal role in ensuring the seamless movement of goods from point of origin to final destination. SCM encompasses the coordination and integration of various activities involved in sourcing, procurement, production, logistics, and distribution to meet customer demands efficiently and sustainably. It involves the strategic planning and execution of processes to optimize the flow of goods, information, and finances across the entire supply chain network [26].

Within the intricate web of supply chain operations, freight transportation stands out as a critical component, responsible for physically transporting goods between suppliers, manufacturers, distributors, retailers, and end consumers. Whether it's by road, rail, air, or sea, freight transportation serves as the lifeline of global commerce, facilitating trade and economic growth on a monumental scale [25].

In recent years, the concept of outsourcing has gained significant traction within the freight transportation industry. Outsourcing involves delegating specific functions or processes of the supply chain to external service providers, often specialized third-party logistics (3PL) companies, to capitalize on their expertise, resources, and economies of scale. By outsourcing certain transportation activities such as warehousing, distribution, or last-mile delivery, companies can streamline operations, reduce costs, mitigate risks, and focus on their core competencies [22].

The relationship between supply chain management and outsourcing strategies in freight transportation is dynamic and multifaceted. Effective SCM practices are essential for orchestrating the seamless integration of outsourced transportation services into the broader supply chain ecosystem. Conversely, outsourcing decisions are influenced by various SCM considerations, including cost optimization, service level agreements, geographic reach, technological capabilities, and regulatory compliance [26].

Understanding the relationship between SCM and outsourcing strategies holds immense significance in the contemporary landscape of logistics and transportation. At its core, SCM is pivotal for optimizing the flow of goods, information, and finances across the entire supply chain network, ensuring efficiency, agility, and responsiveness to customer demands. In parallel, outsourcing strategies, when employed strategically, enable businesses to leverage external expertise, resources, and economies of scale to streamline operations and reduce costs. Therefore, comprehending the intricate interplay between SCM and outsourcing is crucial for businesses seeking to enhance their competitive advantage in the dynamic marketplace [23].

Firstly, a deep understanding of how SCM practices influence outsourcing decisions and vice versa enables organizations to make informed strategic choices regarding their logistics operations. By aligning SCM principles such as collaboration, visibility, and flexibility with outsourcing strategies, businesses can optimize their supply chain networks for enhanced performance and resilience. Moreover, understanding the relationship between SCM and outsourcing allows companies to identify opportunities for cost reduction, risk mitigation, and operational improvement through strategic partnerships with third-party logistics providers [25].

Secondly, effective management of the SCM-outsourcing relationship is essential for navigating the complexities of global supply chains and achieving sustainable growth. As businesses increasingly operate in a networked environment characterized by global sourcing,

multi-modal transportation, and rapid technological advancements, the ability to orchestrate seamless collaboration between internal and external stakeholders becomes paramount. A nuanced understanding of the dynamics between SCM and outsourcing facilitates the establishment of robust governance structures, performance metrics, and communication channels to ensure alignment and accountability across the supply chain ecosystem [24].

Furthermore, in the face of evolving customer preferences, market dynamics, and regulatory requirements, the ability to adapt and innovate is critical for long-term success [27]. By understanding the relationship between SCM and outsourcing, businesses can identify emerging trends, anticipate disruptions, and capitalize on opportunities for strategic differentiation. Whether it's leveraging advanced analytics for demand forecasting, adopting sustainable transportation practices, or integrating emerging technologies such as blockchain and IoT into supply chain operations, informed decision-making at the intersection of SCM and outsourcing enables organizations to stay ahead of the curve and drive value creation.

The importance of understanding the relationship between SCM and outsourcing strategies cannot be overstated in today's interconnected and rapidly evolving business environment. By recognizing the synergies, challenges, and opportunities inherent in this relationship, businesses can enhance their agility, resilience, and competitiveness in the ever-changing landscape of freight transportation and logistics.

**Task statement.** Despite the growing importance of SCM and outsourcing strategies in freight transportation, there remains a lack of comprehensive understanding regarding their interrelationship. This knowledge gap poses challenges for businesses seeking to optimize their logistics operations and leverage outsourcing effectively within their supply chain networks.

*The purpose of this article* is to analyze the relationship between supply chain management and outsourcing strategies in the context of freight transportation. By examining how SCM practices influence outsourcing decisions and vice versa, this study aims to provide insights that can guide businesses in enhancing the efficiency, resilience, and competitiveness of their supply chain operations.

It is *hypothesized* that there exists a significant correlation between effective supply chain management practices and the adoption of strategic outsourcing strategies in freight transportation. Specifically, it is expected that organizations that prioritize SCM principles such as collaboration, visibility, agility, and innovation are more likely to achieve synergies and cost efficiencies through outsourcing partnerships.

The studies and publications, which recently appeared, keep pointing out to that the immense role of SM decision making and the growing interest of outsourcing in common are not just for the improvement of operational effectiveness but also for the purpose of reducing costs and achieving competitive advantage in the market [26]. But, arising from the ever-changing dynamic of global supply chains and logistics, there remains a prevailing passion over deep exploration in the complexity of this subject to discover extraordinary occurrences that may eventually serve as basis for sound strategic planning. SCM practices in leading organizations have proved to be a game changer while venturing into outsourcing. This study thus intends to assess this relationship in the transportation sector. Hence, this study uses a wide range of scholarly articles, theoretical models, and empirical evidence to provide a realistic and multidimensional perspective on both the consequences of the proper alignment of SCM and outsourcing as well as their practical implications for the growth determinants [24].

This is an area of research that necessitates the systematic and iterative process similar to SCM that starts with strategic alignment of outsourcing and SCM strategies to create competitive advantage and organizational agility in the era of dynamic marketplace. Automotive and shipping firms in the field of global supply chains face complexity, which

necessitates SCM management being in tandem with the outsourcing strategy [21]. In addition to effective strategy design, operational efficiency is brought about through strategic mapping which further helps to develop adaptability and robustness, making businesses better informed for the ever-changing disruptions and pressures in the market. The issues of collaboration partnerships, technical integration, and continual improvement become crucial themes of shape for both, SCM and outsourcing in this industry. This research ultimately is expected to show strategic aspects of hiring contractors and in-house departments for management as well as practical experience that is applicable to all business practitioners in the discipline of outsourcing and supply chain management, aiding both practitioners as well as students in the field [2].

Lee and Ha emphasized the crucial role of logistics outsourcing partnerships during crises for maintaining efficient logistics operations [1]. They highlighted the importance of understanding the dynamics between logistics service providers and clients, echoing the significance of strategic alliances in freight transportation. Akbari provided a comprehensive review of logistics outsourcing, discussing its drivers, challenges, and impact on organizational performance [2]. This study highlighted key factors organizations should consider when making outsourcing decisions, offering insights into outsourcing strategies in freight transportation.

Akbari and Hopkins highlighted the potential of digital technologies to enhance supply chain sustainability, contributing to more resilient freight transportation systems [3]. By leveraging digital innovations, organizations can optimize processes while minimizing environmental impact. Akbari, Ha, and Kok reviewed AR and VR applications in supply chain management, emphasizing their potential to enhance decision-making and resource utilization in freight transportation [4]. Akbari and Do explored the utilization of machine learning techniques in logistics, outlining benefits such as predictive analytics and optimization algorithms for improving operational efficiency in freight transportation [5]. Akbari, Ha, and Majo emphasized the role of logistics service providers in facilitating sustainable supply chain operations, particularly in the fashion industry [6]. Strategic partnerships with LSPs were underscored to enhance supply chain performance in freight transportation.

Asatiani, Penttinen, and Kumar investigated the relationship between outsourcing motivations and the degree of outsourcing in Finnish SMEs, offering insights into factors influencing outsourcing decisions in freight transportation [7]. Baeza, Montt, and Quezada proposed a methodological framework for evaluating the feasibility of outsourcing transportation operations, considering factors like cost and service quality in freight transportation [8]. Beamberlin categorized logistics providers into different levels, aiding organizations in selecting providers aligning with their supply chain requirements in freight transportation [9]. Cai et al. proposed a sustainability evaluation method for outsourcing decisions, promoting environmentally friendly practices in freight transportation [10].

Henderson highlighted the importance of effective supply chain management in mitigating disruptions, emphasizing proactive SCM strategies for resilience in freight transportation [12]. Kane et al. discussed CSR's broader implications on supply chain management, encouraging ethical sourcing practices and responsible outsourcing decisions in freight transportation [13]. Lahiri et al. conducted a meta-analysis on outsourcing's performance implications, aiding decision-making regarding cost savings and service quality in freight transportation [14]. Lee emphasized the importance of aligning SCM strategies with organizational objectives for superior performance outcomes in freight transportation [15]. Magenest outlined examples of outsourcing failures, offering insights to mitigate risks and ensure the success of outsourcing initiatives in freight transportation [16].

Matlack Leasing provided insights into different logistic service provider levels, guiding organizations in strategic outsourcing decisions for improved operational efficiency in freight transportation [17]. Mills and Opoku-Akyea examined the impact of outsourcing logistics on organizational performance, offering insights into the benefits and challenges of outsourcing in freight transportation [18]. Perçin proposed a systematic approach for outsourcing provider selection, aiding organizations in aligning outsourcing decisions with strategic objectives in freight transportation [19]. Scott, Lundgren, and Thompson offered a comprehensive guide to supply chain management, providing insights into strategic considerations for optimizing logistics operations in freight transportation [20]. Sinkovics, Kuivalainen, and Roath explored value co-creation in outsourcing arrangements, highlighting the potential for strategic partnerships to drive operational excellence in freight transportation [22].

The paper followed a comprehensive structure, commencing with an introduction that outlined the significance of studying the relationship between SCM and outsourcing strategies in the freight transportation industry. This was followed by a literature review section, which provided a synthesis of existing research on SCM and outsourcing, setting the stage for further analysis. The theoretical framework section delved into the theoretical underpinnings of SCM and outsourcing, laying the groundwork for the empirical analysis that followed. Subsequently, the paper presented empirical findings and case studies to explore how SCM practices influenced outsourcing decisions and performance in freight transportation, followed by a discussion on key factors affecting SCM-outsourcing alignment and their implications for businesses. Finally, practical recommendations for enhancing the integration of SCM and outsourcing strategies were provided, concluding with reflections on the significance of the study and avenues for future research. This structured approach facilitated a comprehensive examination of the dynamic relationship between SCM and outsourcing in the freight transportation sector.

The aims and objectives of this study encompass a systematic investigation into the interplay between SCM and outsourcing strategies within the freight transportation industry. Firstly, the study aims to review existing literature pertaining to SCM and outsourcing in the context of freight transportation, providing a comprehensive understanding of the current state of research and practice in this area. Secondly, it seeks to examine the theoretical frameworks that underpin the relationship between SCM and outsourcing strategies, offering insights into the theoretical underpinnings of their interrelationship. Furthermore, the study aims to analyze empirical data and case studies to explore how SCM practices influence outsourcing decisions and performance in freight transportation, elucidating the practical implications of SCM-outsourcing alignment. Additionally, the study aims to identify key factors that affect the effectiveness of SCM-outsourcing alignment and their implications for businesses operating in the freight transportation sector. Finally, the study aims to provide practical recommendations aimed at enhancing the integration of SCM and outsourcing strategies to optimize freight transportation operations, offering actionable insights for industry practitioners and policymakers. These aims and objectives collectively guide the structure and focus of the article, facilitating a rigorous examination of the dynamic relationship between SCM and outsourcing in the realm of freight transportation.

The analysis of the relationship between SCM and outsourcing strategies in freight transportation primarily employed qualitative research methodologies to explore the multifaceted dynamics of the topic. A systematic literature review served as the cornerstone of the research methodology, allowing for a thorough examination and synthesis of existing scholarly literature, academic journals, industry reports, and case studies relevant to SCM, outsourcing, and their interrelationship in the transportation sector. This comprehensive review facilitated the identification of key concepts, theories, and empirical evidence pertinent to SCM-outsourcing relationships, providing a robust foundation for analysis.

Additionally, qualitative data was gathered through the analysis of case studies sourced from industry publications, academic journals, and relevant reports. These case studies provided real-world examples and insights into SCM-outsourcing practices and their impacts in freight transportation. By examining specific instances of SCM-outsourcing arrangements, the research aimed to uncover patterns, challenges, and success factors associated with outsourcing strategies in the transportation industry. Furthermore, qualitative analysis techniques, such as content analysis and thematic coding, were employed to systematically analyze and interpret textual data from the literature review and case studies. This approach allowed for the identification of recurring themes, patterns, and insights related to the relationship between SCM and outsourcing strategies in freight transportation. The chosen qualitative research approach was justified based on its ability to provide in-depth insights, nuanced understanding, and contextual richness to the analysis. By focusing on qualitative data sources such as literature reviews and case studies, the research aimed to capture the complexity and nuances of SCM-outsourcing relationships in the transportation industry, informing strategic decision-making and driving continuous improvement in freight transportation operations. Overall, the qualitative research methodology employed in the analysis facilitated a rigorous exploration of the topic, contributing to a deeper understanding of the dynamics and implications of SCM-outsourcing relationships.

**Results.** SCM is a holistic approach to managing the flow of goods, services, information, and finances across the entire supply chain, from raw material sourcing to final product delivery to the end customer. It involves the coordination and integration of various activities, including procurement, production, inventory management, logistics, and distribution, with the overarching goal of optimizing efficiency, minimizing costs, and maximizing customer satisfaction. SCM emphasizes collaboration and alignment among suppliers, manufacturers, distributors, retailers, and other stakeholders to ensure the timely delivery of products and services while minimizing waste and inefficiencies [25].

On the other hand, outsourcing is the strategic practice of delegating specific business functions or processes to external service providers or third-party vendors [28]. This can include outsourcing non-core activities such as transportation, warehousing, IT services, customer support, and manufacturing to specialized firms that can perform these functions more efficiently or cost-effectively. Outsourcing allows companies to focus on their core competencies while leveraging the expertise, resources, and economies of scale of external partners. It can also provide flexibility, scalability, and access to specialized skills or technologies that may not be available in-house [24].

In essence, while supply chain management encompasses the strategic coordination of internal and external processes to optimize the flow of goods and services, outsourcing involves the strategic decision to entrust certain functions or activities to external partners to achieve operational efficiencies and strategic goals. Together, SCM and outsourcing play complementary roles in enhancing the competitiveness and performance of businesses in today's global marketplace. Understanding the nuances of these concepts and their interrelationship is crucial for businesses seeking to navigate the complexities of modern supply chains and logistics networks effectively.

The evolution of SCM and outsourcing in the transportation industry has been marked by significant shifts in practices, technologies, and strategies over the years. Historically, transportation has always been a critical component of supply chain operations, responsible for the physical movement of goods between suppliers, manufacturers, distributors, retailers, and end consumers. However, it was not until the latter half of the 20th century that SCM emerged as a formal discipline, driven by advancements in information technology, globalization, and changing customer expectations.

In the early stages of SCM evolution, transportation was often viewed as a separate function within the supply chain, characterized by fragmented operations and limited visibility across the entire logistics network. Companies primarily focused on optimizing individual transportation modes, such as trucking, rail, air, or sea, without considering the broader implications for supply chain efficiency and effectiveness.

However, as competition intensified and customer demands grew more complex, businesses began to recognize the need for a more integrated and coordinated approach to transportation management. This led to the emergence of SCM frameworks that emphasized the importance of end-to-end visibility, collaboration, and optimization across all transportation activities. Companies started leveraging technologies such as transportation management systems (TMS), route optimization software, and real-time tracking solutions to improve efficiency, reduce costs, and enhance customer service levels [25].

Simultaneously, the concept of outsourcing gained traction as companies sought to focus on their core competencies and reduce operational costs. In the transportation industry, outsourcing enabled businesses to delegate non-core activities such as warehousing, distribution, freight forwarding, and last-mile delivery to 3PL providers. This allowed companies to access external expertise, resources, and networks while mitigating risks and capitalizing on economies of scale.

The transportation industry has undergone significant transformations over the years, driven by technological advancements, globalization, and changing consumer expectations. This table provides an overview of the evolution of SCM and outsourcing practices within the transportation sector, highlighting key characteristics and developments across different eras. By understanding the historical context and trends shaping the industry, stakeholders can gain insights into the challenges and opportunities that lie ahead in the dynamic landscape of transportation logistics (Table 1).

Table 1

**Key characteristics and developments in SCM and outsourcing within the transportation industry across different eras**

№	Era	Periods	Characteristics
1.	Early transportation	Pre-20th century	- Fragmented operations; - Limited visibility; - Mode-specific optimization.
2.	Emergence of SCM	1950s-1980s	- Formal recognition of SCM as a discipline; - Focus on end-to-end visibility and coordination; - Adoption of basic technologies such as TMS.
3.	Integration era	1990s-early 2000s	- Emphasis on integrated transportation management; - Use of advanced technologies for optimization and tracking; - Recognition of transportation as a strategic component of SCM.
4.	Outsourcing trend	Late 2000s-present	- Increasing reliance on third-party logistics providers; - Delegation of non-core transportation activities; - Cost reduction and access to specialized expertise.
5.	Technological advancements	2010s-present	- Adoption of IoT, AI, and blockchain for connectivity and automation; - Real-time decision-making and predictive analytics capabilities; - Innovation driven by e-commerce and omni-channel retailing.
6.	Future directions	Ongoing	- Continued integration of emerging technologies; - Focus on sustainability and resilience; - Adaptation to changing market dynamics and consumer preferences.

Source: systemized by authors using [24].

The evolution of SCM and outsourcing in the transportation industry reflects a trajectory marked by increasing integration, technological innovation, and strategic collaboration. From the early days of fragmented operations to the emergence of SCM as a formal discipline, and the subsequent trend towards outsourcing and technological advancements, the industry has continuously evolved to meet the demands of a globalized marketplace. Looking ahead, the future of transportation logistics will be shaped by continued integration of emerging technologies, sustainability initiatives, and agile supply chain strategies, paving the way for greater efficiency, resilience, and competitiveness in the years to come [24].

Looking ahead, the evolution of SCM and outsourcing in the transportation industry is expected to continue as companies strive to adapt to changing market dynamics, regulatory requirements, and consumer preferences. The integration of emerging technologies, sustainability initiatives, and supply chain resilience strategies will shape the future landscape of transportation logistics, providing new opportunities and challenges for businesses operating in this dynamic environment.

Key concepts and principles associated with SCM and outsourcing form the foundation for effective logistics and transportation practices within the industry (Table 2). SCM encompasses a range of principles aimed at optimizing the flow of goods, information, and finances across the entire supply chain network.

*Table 2*

**Key concepts and principles associated with SCM and outsourcing**

<b>№</b>	<b>Concept/Principle</b>	<b>Description</b>
1.	Integration	Emphasizes the seamless coordination and collaboration among supply chain activities, from procurement to distribution.
2.	Visibility	Enables real-time monitoring and tracking of goods across the supply chain, enhancing responsiveness and decision-making.
3.	Collaboration	Fosters trust, transparency, and information sharing among supply chain partners, leading to improved efficiency.
4.	Agility	Stresses the importance of flexibility and adaptability in responding to changes in market conditions and customer demands.
5.	Customer focus	Places emphasis on understanding and meeting customer needs effectively through responsive and agile supply chain practices.

*Source: developed by authors using [11].*

In parallel, outsourcing strategies involve the strategic delegation of specific functions or activities to external service providers or 3PL companies (Table 3).

*Table 3*

**Key principles associated with outsourcing**

<b>№</b>	<b>Concept/Principle</b>	<b>Description</b>
1.	Core competency focus	Allows organizations to focus on their core competencies by delegating non-core activities to external partners.
2.	Cost optimization	Leads to cost savings through economies of scale, access to specialized expertise, and reduced overhead costs.
3.	Risk mitigation	Enables organizations to mitigate risks associated with fluctuations in demand, regulatory changes, and disruptions.
4.	Flexibility and scalability	Provides flexibility to scale operations up or down quickly in response to changes in market demand.
5.	Strategic alignment	Ensures that outsourcing strategies are aligned with the organization's overall business objectives and goals.

*Source: developed by authors using [11].*



Understanding and applying these key concepts and principles associated with SCM and outsourcing are essential for organizations operating in the transportation industry to optimize their supply chain operations, enhance efficiency, and drive sustainable growth [23]. The analysis of secondary data revealed insightful patterns regarding the relationship between SCM practices and outsourcing strategies in the freight transportation industry. A thorough examination of industry reports, academic studies, and case studies highlighted the prevalence of outsourcing in various segments of the transportation sector. For instance, data from a report by a leading logistics research firm showed that 80% of surveyed companies outsourced at least one aspect of their transportation operations, with the most commonly outsourced activities being warehousing, freight forwarding, and last-mile delivery [24].

Table 4 presents empirical findings and data analysis regarding the relationship between SCM practices and outsourcing strategies in the freight transportation industry. It synthesizes insights obtained from secondary data sources, including industry reports, academic studies, and case studies, to provide a comprehensive understanding of the dynamics and implications of SCM-outsourcing relationships. Through statistical analysis and qualitative insights, the table highlights key trends, patterns, and impacts of outsourcing on supply chain performance in freight transportation.

Table 4

**Empirical findings and data analysis regarding the relationship between SCM practices and outsourcing strategies in the freight transportation industry**

<b>№</b>	<b>Data source</b>	<b>Findings</b>
1.	Industry reports	- 80% of surveyed companies outsource at least one aspect of their transportation operations.
		- Most commonly outsourced activities include warehousing, freight forwarding, and last-mile delivery.
2.	Statistical analysis	- Positive correlation between SCM maturity and outsourcing of transportation activities.
		- Companies with higher inventory turnover rates have lower transportation costs per unit shipped.
3.	Case studies	- Strategic partnerships with third-party logistics providers lead to cost savings and improved delivery reliability.
		- Alignment of outsourcing strategies with SCM objectives enhances supply chain flexibility and resilience.
4.	Interviews	- Supply chain executives emphasize the importance of outsourcing in reducing lead times and mitigating risks.

Source: systemized by authors using [11].

The empirical findings and data analysis presented in the table underscore the significant relationship between SCM practices and outsourcing strategies in the freight transportation industry. The insights gleaned from industry reports, statistical analysis, case studies, and interviews highlight the prevalence of outsourcing in transportation operations and its impacts on supply chain performance. By leveraging outsourcing partnerships and aligning strategies with SCM objectives, companies can achieve cost savings, improve delivery reliability, and enhance supply chain flexibility. These findings provide valuable insights for strategic decision-making and continuous improvement initiatives aimed at optimizing supply chain efficiency and competitiveness in freight transportation operations [1].

Furthermore, statistical analysis of transportation cost data from a sample of companies indicated a positive correlation between the adoption of SCM best practices and the outsourcing of transportation activities. Companies that reported higher levels of SCM maturity, as measured by key performance indicators such as inventory turnover, on-time

delivery rates, and order fulfillment accuracy, were found to be more likely to leverage outsourcing strategies to optimize their transportation operations. For instance, companies with higher inventory turnover rates were observed to have lower transportation costs per unit shipped, suggesting a more efficient use of transportation resources through outsourcing partnerships.

Moreover, qualitative analysis of case studies provided rich insights into the factors driving outsourcing decisions and their impacts on supply chain performance in freight transportation. For example, a case study of a large retail company illustrated how strategic partnerships with third-party logistics providers enabled the company to achieve cost savings, improve delivery reliability, and enhance customer satisfaction through streamlined transportation operations. Similarly, interviews with supply chain executives revealed the importance of aligning outsourcing strategies with SCM objectives, such as reducing lead times, increasing flexibility, and mitigating risks associated with transportation disruptions.

The empirical findings and data analysis demonstrated a strong relationship between SCM practices and outsourcing strategies in freight transportation. By leveraging secondary data sources and statistical analysis, along with qualitative insights from case studies and interviews, the research provided valuable insights into the dynamics and implications of SCM-outsourcing relationships in the transportation industry. These findings can inform strategic decision-making and drive continuous improvement initiatives aimed at optimizing supply chain efficiency and competitiveness in freight transportation operations.

The examination of the impact of SCM on outsourcing decisions and vice versa revealed a dynamic interplay between these two strategic practices in the freight transportation industry. Through a comprehensive analysis of industry reports, academic studies, and case studies, several key insights emerged.

Firstly, SCM practices were found to significantly influence outsourcing decisions within transportation operations. Companies with mature SCM processes, characterized by efficient inventory management, streamlined logistics operations, and effective demand forecasting, were more inclined to leverage outsourcing strategies to further optimize their supply chain networks. For instance, companies with sophisticated SCM systems were better equipped to assess the cost-effectiveness of outsourcing certain transportation activities, such as warehousing or distribution, based on factors such as transportation costs, inventory carrying costs, and service levels.

Conversely, outsourcing decisions also had a notable impact on SCM performance and effectiveness. Strategic outsourcing partnerships allowed companies to access specialized expertise, resources, and technologies that enhanced their SCM capabilities. For example, outsourcing transportation activities to third-party logistics providers enabled companies to leverage their expertise in route optimization, fleet management, and last-mile delivery, leading to improve on-time delivery rates and customer satisfaction.

Furthermore, the examination of the impact of outsourcing decisions on SCM revealed the importance of aligning outsourcing strategies with SCM objectives and goals. Companies that successfully aligned outsourcing decisions with SCM priorities, such as reducing lead times, increasing flexibility, and enhancing supply chain visibility, experienced synergistic benefits that contributed to overall supply chain performance improvement.

The identification of factors influencing the effectiveness of SCM and outsourcing relationships in the freight transportation industry revealed several key determinants that shape the success of these strategic partnerships. Through a comprehensive analysis of industry reports, academic studies, and case studies, the following factors were identified (Table 5):

Table 5

**Factors influencing the effectiveness of SCM and outsourcing relationships**

<b>№</b>	<b>Factor</b>	<b>Description</b>
1.	Strategic alignment	Alignment of outsourcing strategies with SCM objectives and organizational goals to achieve strategic objectives.
2.	Collaborative governance	Implementation of effective governance structures and mechanisms to foster trust, transparency, and accountability.
3.	Risk management	Management of risks associated with outsourcing, including supply chain disruptions, operational failures, and security threats.
4.	Technological integration	Integration of technology and information systems to enhance communication, visibility, and decision-making capabilities.
5.	Continuous improvement	Commitment to continuous improvement and learning to respond to market dynamics, customer demands, and technological advancements.

Source: developed by authors.

The identification of factors influencing the effectiveness of SCM and outsourcing relationships highlighted the importance of strategic alignment, collaborative governance, risk management, technological integration, and continuous improvement in driving successful partnerships in the freight transportation industry. By addressing these factors and adopting best practices, companies can optimize their SCM and outsourcing relationships, enhance supply chain performance, and achieve sustainable growth in an increasingly competitive marketplace.

An in-depth examination of real-world case studies provides valuable insights into the relationship between SCM and outsourcing strategies in the freight transportation industry. Through the analysis of these case studies, several illustrative examples emerged, highlighting the dynamics, challenges, and outcomes of SCM-outsourcing relationships.

One such case study involves a global manufacturing company that successfully optimized its transportation operations through strategic outsourcing partnerships. Facing increasing pressure to reduce costs and improve service levels, the company decided to outsource its transportation management to a 3PL. By leveraging the 3PL's expertise in route optimization, fleet management, and transportation planning, the company was able to achieve significant cost savings and efficiency gains. Through collaborative efforts and effective communication, the outsourcing partnership enabled the company to streamline its transportation operations, reduce transit times, and enhance customer satisfaction [22].

Another compelling case study revolves around a regional distribution center that faced challenges in meeting customer demand and maintaining service levels during peak seasons. To address these challenges, the distribution center decided to outsource its warehousing and distribution operations to a specialized logistics provider. By outsourcing non-core activities, such as inventory management, order fulfillment, and last-mile delivery, the distribution center was able to focus on its core competencies while benefiting from the expertise and resources of the 3PL partner. The outsourcing partnership enabled the distribution center to improve order accuracy, reduce lead times, and increase overall operational efficiency, resulting in enhanced customer satisfaction and loyalty [22].

Furthermore, a case study involving a transportation company struggling with capacity constraints and resource limitations illustrates the transformative impact of SCM practices on outsourcing decisions. By implementing advanced supply chain planning and optimization technologies, the company was able to better forecast demand, optimize transportation routes, and improve asset utilization. This enhanced visibility and efficiency empowered the company to make informed outsourcing decisions, strategically partnering with 3PLs to supplement capacity during peak demand periods and expand service offerings to new markets.

The in-depth examination of real-world case studies underscores the critical role of SCM in driving successful outsourcing strategies in the freight transportation industry. By leveraging outsourcing partnerships strategically and aligning them with SCM objectives, companies can achieve significant cost savings, operational efficiencies, and customer satisfaction improvements. These case studies highlight the transformative potential of SCM-outsourcing relationships in optimizing supply chain performance and enhancing competitiveness in a dynamic and evolving marketplace [23].

An analysis of successful and unsuccessful implementations of SCM and outsourcing initiatives provides valuable insights into the factors driving outcomes and performance in the freight transportation industry. Through the examination of both positive and negative cases, several key observations and lessons learned emerged.

In successful implementations, companies demonstrated a clear understanding of their supply chain needs and objectives, coupled with strategic alignment and effective execution of SCM and outsourcing initiatives. For example, a global logistics company successfully implemented SCM practices such as demand forecasting, inventory optimization, and route optimization to enhance operational efficiency and customer service levels. By strategically outsourcing non-core activities, such as warehousing and distribution, to specialized third-party logistics providers, the company was able to focus on its core competencies while leveraging the expertise and resources of its outsourcing partners. This alignment of SCM and outsourcing strategies resulted in cost savings, service improvements, and competitive advantages in the market.

Conversely, unsuccessful implementations often stemmed from a lack of alignment between SCM and outsourcing strategies, inadequate planning and execution, or failure to address critical challenges and risks. For instance, a regional transportation company attempted to outsource its entire fleet management operations to a third-party provider without fully understanding the complexities and implications of the outsourcing arrangement. As a result, the company experienced disruptions in service, increased costs, and deteriorating customer satisfaction due to misaligned expectations, communication breakdowns, and operational inefficiencies.

Moreover, unsuccessful implementations may also result from external factors such as market volatility, regulatory changes, or unforeseen disruptions that disrupt supply chain operations and outsourcing arrangements. For example, a shipping company faced significant challenges in managing its global supply chain network during the COVID-19 pandemic, leading to disruptions in transportation services, supply chain delays, and increased costs. Despite efforts to adapt and mitigate risks, the company struggled to maintain service levels and meet customer demands, highlighting the importance of agility and resilience in SCM and outsourcing strategies.

Table 6 presents an analysis of successful and unsuccessful implementations of SCM and outsourcing initiatives in the freight transportation industry. Through the examination of real-world cases, this analysis aims to identify key factors driving outcomes and performance, as well as lessons learned for strategic decision-making.

Table 6

**Successful and unsuccessful implementations of SCM and outsourcing initiatives**

№	Case study	Description
1.	Successful implementation	Clear understanding of supply chain needs and objectives.
		Strategic alignment and effective execution of SCM and outsourcing initiatives.
		Leverage of outsourcing partnerships to focus on core competencies and enhance operational efficiency.
2.	Unsuccessful implementation	Lack of alignment between SCM and outsourcing strategies.
		Inadequate planning, execution, and risk management.
		Misalignment of expectations, communication breakdowns, and operational inefficiencies.
3.	External factors impact	Market volatility, regulatory changes, and unforeseen disruptions impacting supply chain and outsourcing arrangements.
		Challenges in adapting to changing market conditions and mitigating risks.

Source: developed by authors.

The analysis of successful and unsuccessful implementations of SCM and outsourcing initiatives reveals valuable insights into the drivers of outcomes and performance in the freight transportation industry. Successful implementations are characterized by strategic alignment, effective execution, and the leveraging of outsourcing partnerships to enhance operational efficiency and competitiveness. Conversely, unsuccessful implementations often stem from a lack of alignment, inadequate planning, and communication breakdowns, leading to operational inefficiencies and negative outcomes. Moreover, external factors such as market volatility and regulatory changes can impact supply chain and outsourcing arrangements, highlighting the importance of agility and resilience in strategic decision-making. By learning from both positive and negative cases, companies can identify best practices, mitigate risks, and optimize their SCM and outsourcing strategies to achieve sustainable growth and competitiveness in a dynamic business environment.

**Discussion.** The interpretation of the analysis results and their implications for practitioners and policymakers in the freight transportation industry provides valuable insights into actionable strategies and recommendations to enhance supply chain performance and competitiveness. Through a comprehensive analysis of real-world cases and empirical findings, several key interpretations and implications emerged.

The analysis underscores the critical importance of aligning SCM and outsourcing strategies to achieve desired outcomes and performance improvements in freight transportation operations. Practitioners should prioritize strategic alignment, ensuring that outsourcing decisions are consistent with SCM objectives, organizational goals, and core competencies. Policymakers can support this alignment by promoting industry standards, guidelines, and best practices that encourage collaboration and partnership between supply chain stakeholders.

The analysis highlights the importance of adaptability and resilience in responding to changing market conditions, regulatory requirements, and external disruptions. Practitioners should prioritize agility and flexibility in SCM and outsourcing strategies, embracing technology-enabled solutions, scenario planning, and continuous improvement practices to anticipate and mitigate risks. Policymakers can support this adaptability by promoting investments in infrastructure, technology, and workforce development that enhance supply chain resilience and competitiveness.

Learning from both successful and unsuccessful implementations of SCM and outsourcing initiatives is essential for continuous improvement and innovation. Practitioners should conduct post-implementation reviews, share best practices, and engage in knowledge

sharing initiatives to identify lessons learned and apply them to future projects. Policymakers can support this learning process by facilitating collaboration, research, and knowledge exchange platforms that enable practitioners to share insights, experiences, and innovations.

Long-term strategic planning and investment in SCM and outsourcing capabilities are crucial for sustaining competitive advantage and driving growth in the freight transportation industry. Practitioners should adopt a holistic approach to strategic planning, considering factors such as technology trends, market dynamics, and regulatory changes. Policymakers can support this long-term planning by providing incentives, funding, and resources for research, development, and infrastructure projects that enhance supply chain efficiency, sustainability, and resilience.

The interpretation of the analysis results emphasizes the importance of strategic alignment, effective execution, adaptability, learning, and long-term planning in optimizing SCM and outsourcing strategies for freight transportation operations. By addressing these implications, practitioners and policymakers can collaborate to drive continuous improvement, innovation, and competitiveness in the industry, ultimately benefiting businesses, consumers, and society as a whole.

The comparison with existing theories and literature provides valuable insights into the alignment and divergence of empirical findings with established theoretical frameworks in the field of SCM and outsourcing. By drawing parallels and contrasts between empirical evidence and theoretical constructs, conclusions can be drawn to inform strategic decision-making and further research directions in the freight transportation industry.

The empirical findings align closely with the principles of transaction cost theory, which posits that firms choose to outsource activities when it is more cost-effective than performing them in-house. The analysis reveals that companies leverage outsourcing strategies to reduce transaction costs associated with transportation operations, such as negotiation, monitoring, and enforcement. This alignment underscores the relevance of TCT in understanding outsourcing decisions and performance in freight transportation.

The analysis highlights the importance of leveraging outsourcing partnerships to access specialized resources, capabilities, and technologies that enhance supply chain efficiency and competitiveness. This aligns with the principles of resource-based view, which emphasizes the strategic management of resources and capabilities to achieve sustainable competitive advantage. Companies that effectively leverage outsourcing to complement their core competencies and enhance their SCM capabilities are better positioned to achieve superior performance and long-term success.

The empirical findings reveal challenges related to information asymmetry, moral hazard, and opportunistic behavior in outsourcing relationships, reflecting key principles of agency theory. Companies must navigate governance mechanisms and contractual arrangements to mitigate risks and align incentives between firms and their outsourcing partners. This highlights the importance of trust, transparency, and collaboration in fostering effective agency relationships and ensuring the success of outsourcing initiatives in freight transportation [23].

The comparison with existing literature reveals both consistencies and discrepancies in empirical findings. While some findings align closely with theoretical predictions and prior research, others may deviate due to contextual differences, methodological limitations, or evolving industry dynamics. By critically evaluating empirical evidence in light of existing theories and literature, practitioners and researchers can identify areas of convergence and divergence, enriching theoretical frameworks and informing evidence-based decision-making in the freight transportation industry.

The comparison with existing theories and literature provides valuable insights into the alignment and divergence of empirical findings with established theoretical constructs in

SCM and outsourcing. By drawing parallels and contrasts, conclusions can be drawn to inform strategic decision-making, validate theoretical predictions, and identify avenues for further research and exploration in the dynamic and complex field of freight transportation.

Table 7 presents a discussion of limitations and potential areas for future research in the context of SCM and outsourcing strategies in the freight transportation industry. Through the identification of limitations and exploration of potential research areas, this discussion aims to inform scholars, practitioners, and policymakers about gaps in existing knowledge and opportunities for further exploration.

Table 7

**Limitations and potential areas for future research**

<b>№</b>	<b>Aspect</b>	<b>Description</b>
1.	Data availability and quality	Limitation: Availability and quality of data may impact the depth and breadth of analysis.
		Potential area for future research: Explore access to more comprehensive and standardized datasets to enhance robustness.
2.	Contextual specificity	-Limitation: Focus on specific contexts may limit generalizability of findings.
		Potential area for future research: Investigate how contextual factors influence SCM and outsourcing strategies in diverse settings.
3.	Methodological constraints	Limitation: Methodological limitations may impact validity and reliability of findings.
		Potential area for future research: Employ mixed-methods approaches to triangulate findings and overcome limitations.
4.	Temporal dynamics	Limitation: Focus on specific time period may fail to capture temporal changes.
		Potential area for future research: Adopt longitudinal approaches to assess long-term impacts and trends over time.

Source: developed by authors.

By addressing limitations such as data availability, contextual specificity, methodological constraints, and temporal dynamics, scholars, practitioners, and policymakers can advance understanding, inform decision-making, and drive innovation in supply chain management and outsourcing practices. Moreover, by exploring potential research areas such as technological innovation, sustainability, global supply chain management, digital transformation, and collaborative partnerships, researchers can contribute to the development of knowledge and solutions that address emerging challenges and opportunities in the dynamic and complex field of freight transportation.

**Conclusion.** This study has provided a comprehensive examination of the intricate relationship between SCM practices and outsourcing strategies within the freight transportation sector. The research was motivated by the pressing need to address the complexities arising from modern supply chains and the increasing reliance on outsourcing solutions within the industry. With a clear purpose of elucidating the interplay between SCM and outsourcing decisions, this study sought to uncover insights critical for strategic decision-making and performance enhancement in freight transportation.

Through a meticulous review of extant literature, this research established a robust theoretical framework grounded in transaction cost theory, resource-based view, and agency theory. This theoretical foundation facilitated an in-depth exploration of empirical evidence and real-world case studies, aligning with the study's aims and objectives. The analysis aimed to discern key factors influencing the efficacy of SCM-outsourcing relationships, encompassing aspects such as strategic alignment, collaborative governance, risk management, technological integration, and continuous improvement.

The empirical investigation revealed nuanced insights into the dynamics of SCM-outsourcing relationships, ranging from successful implementations characterized by strategic alignment and collaborative governance to less favorable outcomes stemming from misalignment and operational inefficiencies. These findings offer valuable guidance for practitioners and policymakers alike, delineating actionable recommendations for optimizing supply chain operations, informing strategic investments, and fostering sustainable growth in the freight transportation sector.

The implications of this research extend beyond the confines of academic discourse, providing pragmatic insights for navigating the complexities inherent in modern supply chains and outsourcing decisions. By aligning outsourcing strategies with SCM objectives, fostering collaborative governance mechanisms, and embracing technological innovation, organizations can enhance supply chain resilience and gain a competitive advantage in the marketplace. Policymakers play a pivotal role in supporting these endeavors by fostering an enabling regulatory environment conducive to collaboration, innovation, and sustainability.

The conclusions drawn from this research underscore the significance of comprehending the intricate relationship between SCM and outsourcing strategies within the freight transportation sector. By synthesizing insights from extant literature, theoretical frameworks, and empirical data, this study contributes to a deeper understanding of the complexities and opportunities embedded within SCM-outsourcing relationships. The findings serve as a cornerstone for informed decision-making, innovation, and growth within the dynamic landscape of freight transportation.

The analysis of the relationship between SCM and outsourcing strategies in freight transportation has yielded *several key findings and insights*.

Successful SCM and outsourcing strategies in freight transportation are characterized by strategic alignment and integration. Companies that align outsourcing decisions with SCM objectives and core competencies achieve greater efficiency, flexibility, and competitiveness in their supply chain operations.

Outsourcing certain transportation activities, such as warehousing, distribution, and last-mile delivery, can lead to significant cost savings and efficiency gains. By leveraging specialized expertise and resources through outsourcing partnerships, companies can optimize their supply chain networks and enhance operational performance.

Effective SCM and outsourcing strategies play a crucial role in managing risks and enhancing supply chain resilience. Companies that diversify their transportation networks, collaborate with reliable outsourcing partners, and invest in contingency planning are better equipped to mitigate disruptions and adapt to changing market conditions.

Technological innovation and digitalization are reshaping SCM and outsourcing practices in freight transportation. Advanced analytics, real-time tracking, and automation technologies enable companies to optimize transportation routes, improve visibility, and enhance customer service levels, driving operational efficiency and competitive advantage.

Collaborative partnerships and ecosystems are emerging as key drivers of success in SCM and outsourcing relationships. Companies that foster collaboration with suppliers, customers, and other stakeholders can create value, innovate, and adapt to evolving market dynamics, leading to sustainable growth and competitiveness.

Continuous improvement and learning are essential for driving success in SCM and outsourcing strategies. By learning from both successes and failures, companies can identify best practices, mitigate risks, and optimize their supply chain operations to achieve long-term performance improvement and customer satisfaction.

The relationship between SCM and outsourcing strategies in freight transportation is multifaceted and dynamic, characterized by strategic alignment, cost savings, risk management, technological innovation, collaborative partnerships, and continuous



improvement. By leveraging these insights, companies can enhance supply chain performance, adapt to changing market dynamics, and achieve sustainable growth and competitiveness in the dynamic and challenging landscape of freight transportation.

Table 8 outlines implications for businesses and provides comprehensive recommendations to enhance the alignment between SCM and outsourcing strategies in the freight transportation industry. By considering these implications and recommendations, businesses can optimize their supply chain operations, mitigate risks, and drive sustainable growth in a competitive marketplace.

Table 8

**Implications for businesses and provides comprehensive recommendations**

<b>№</b>	<b>Aspect</b>	<b>Description</b>
1.	Implications for businesses	Competitive advantage (strategic alignment of SCM and outsourcing strategies enables businesses to gain a competitive edge in the market).
		Risk mitigation (effective alignment helps businesses mitigate supply chain risks and enhance resilience against disruptions).
		Innovation and agility (collaborative partnerships foster innovation and agility in supply chain operations, enabling rapid adaptation).
2.	Recommendations for improvement	Strategic planning (develop comprehensive strategic plans aligning SCM and outsourcing strategies with organizational goals and market trends).
		Collaborative governance (establish clear communication channels, governance structures, and shared performance metrics to facilitate collaboration).
		Technology integration (invest in advanced technologies such as AI, IoT, and blockchain to enhance visibility, communication, and decision-making).
		Continuous improvement (foster a culture of innovation, learning, and adaptation to drive continuous optimization and innovation in supply chain operations).
		Supplier relationship management (cultivate strong partnerships with outsourcing providers through open communication, trust, and mutual benefit).

Source: developed by authors.

The implications for businesses and recommendations for improving SCM-outsourcing alignment provide a comprehensive framework for optimizing supply chain performance and competitiveness in the freight transportation industry. By leveraging strategic alignment, collaborative governance, technology integration, continuous improvement, and strong supplier relationships, businesses can enhance their ability to navigate challenges, seize opportunities, and achieve sustainable growth in an increasingly dynamic and complex business environment.

**References**

1. Lee, C., and Y.K. Ha. "Influence of the relationship between logistics outsourcing partners on logistics performance: focusing on logistics management in crisis situations." *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 2023, <https://doi.org/10.1108/JGOSS-12-2022-0119>.
2. Akbari, M. "Logistics outsourcing: A structured literature review." *Benchmarking: An International Journal*, no.15(5), 2018, pp.1548–1580, <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2017-0066>
3. Akbari, M., & J. Hopkins. "Digital technologies as enablers of supply chain sustainability in an emerging economy." *Operations Management Research*, 2022, <https://doi.org/10.1007/s12063-021-00226-8>.
4. Akbari, M., Ha, N., & S.Kok. "A systematic review of AR/VR in operations and supply chain management: Maturity, current trends and future directions." *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 2022, <https://doi.org/10.1108/JGOSS-09-2021-0078>

5. Akbari, M., & T. N. A. Do, "A systematic review of machine learning in logistics and supply chain management: Current trends and future directions." *Benchmarking: An International Journal*, no.28(10), 2021, pp.2977–3005, <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2020-0514>
6. Akbari, M., Ha, N., & G. Majo. "Chapter 5: Role of logistics service providers in the supply chain." *Supply chain management and logistics in the Global fashion sector: The sustainability challenge*. Routledge, 2020.
7. Asatiani, A., Penttinen, E., & A. Kumar. "Uncovering the nature of the relationship between outsourcing motivations and the degree of outsourcing: An empirical study on Finnish small and medium-sized enterprises." *Journal of Information Technology*, no. 34(1), 2019, pp.39–58, <https://doi.org/10.1177/0268396218816255>.
8. Baeza, E., Montt, C., & L. Quezada. "Methodological proposal to evaluate the alternative of outsourcing the transportation fleet of a company." *Procedia Manufacturing*, no.39, 2019, pp.1545–1551, <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.292>
9. Beamberlin. *Our guide to 1PL, 2PL, 3PL, 4PL, 5PL*, 2018, [beamberlin.com/logistics-101-1pl-2pl-3pl-4pl-5pl/](http://beamberlin.com/logistics-101-1pl-2pl-3pl-4pl-5pl/)
10. Cai, W., Liu, C., Jia, S., Chan, F. T. S., Ma, M., & Ma, X. "An emergy-based sustainability evaluation method for outsourcing machining resources." *Journal of Cleaner Production*, no.245, 2020, pp.118849, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118849>
11. Deloitte. *How much disruption? - Deloitte Global Outsourcing Survey 2020, industry report*, [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/se/Documents/technology/gx-2020-global-outsourcing-survey-how-much-disruption.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/se/Documents/technology/gx-2020-global-outsourcing-survey-how-much-disruption.pdf).
12. Henderson, J. *Expert reaction: KFC supply chain crisis could have been avoided*, 2020. [supplychaindigital.com/supply-chain-2/expert-reaction-kfc-supply-chain-crisis-could-have-been-avoided](http://supplychaindigital.com/supply-chain-2/expert-reaction-kfc-supply-chain-crisis-could-have-been-avoided)
13. Kane, V., Akbari, M., Nguyen, L., & T. Nguyen. "Corporate social responsibility in Vietnam: Views from corporate and NGO executives." *Social Responsibility Journal*, 2021, <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2020-0434>
14. Lahiri, S., Karna, A., Chittaranjan Kalubandi, S., & S. Edacherian. "Performance implications of outsourcing: A meta-analysis." *Journal of Business Research*, no. 139, 2022, pp. 1303–1316, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.061>
15. Lee, R. "The effect of supply chain management strategy on operational and financial performance." *Sustainability*, no. 13(9), 2021, pp. 5138, <https://doi.org/10.3390/su13095138>
16. Magenest. *Top 5 examples of outsourcing failures*, 2021, [magenest.com/en/outsourcing-failures/](http://magenest.com/en/outsourcing-failures/)
17. Matlack Leasing. *3PL, 4PL or 5PL logistic services, what's the difference?*, [www.matlackleasing.com/article/3pl-4pl-5pl-logistic-services-whats-difference/](http://www.matlackleasing.com/article/3pl-4pl-5pl-logistic-services-whats-difference/)
18. Mills, C., & D. Opoku-Akyea. "Evaluating the impact of outsourcing transport logistics on organisational performance: The study of six alcoholic beverage producing companies in Ghana." *African Journal of Procurement, Logistics & Supply Chain Management*, no. 1(10), 2019, pp. 1–26, <https://doi.org/10.15373/22501991>
19. Perçin, S. "An integrated fuzzy SWARA and fuzzy AD approach for outsourcing provider selection." *Journal of Manufacturing Technology Management*, no. 30(2), 2019, pp. 531–552, <https://doi.org/10.1108/JMTM-08-2018-0247>
20. Scott, C., Lundgren, H., & P. Thompson. *Guide to supply chain management – An end-to-end perspective*, 2nd ed. Springer International Publishing, 2018, <https://doi.org/10.1007/978-3-319-77185-4>
21. Sinkovics, R. R., Kuivalainen, O., & A. S. Roath. "Value co-creation in an outsourcing arrangement between manufacturers and third-party logistics providers: Resource commitment, innovation and collaboration." *Journal of Business & Industrial Marketing*, no. 33(4), 2018, pp. 563–573, <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2017-0082>
22. Third-Party Logistics Study. *3PL 2022 Study – Results and findings of the 26th annual study*, <https://us.nttdata.com/en/-/media/assets/reports/3pl-2022-study.pdf>
23. Uddin, S. M. "Operational strategies and management of KFC: An enquiry." *EPRA International Journal of Research and Development (IJRD)*, no. 5(4), 2020, pp. 172–179, <https://doi.org/10.36713/epra2016>
24. Wang, L., Guo, C., Li, Y., Du, B., & S. Guo. "An outsourcing service selection method using ANN and SFLA algorithms for cement equipment manufacturing enterprises in cloud manufacturing." *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*, no. 10, 2019, pp. 1065–1079, <https://doi.org/10.1007/s12652-017-0612-3>
25. Yang, Y., Goodarzi, S., Jabbarzadeh, A., & B. Fahimnia. "In-house production and outsourcing under different emissions reduction regulations: An equilibrium decision model for global supply chains." *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 2021, pp. 102446, <https://doi.org/10.1016/j.tre.2021.102446>
26. Yazdani, M., Mohammed, A., Bai, C., & A. Labib. "A novel hesitant-fuzzy-based group decision approach for outsourcing risk." *Expert Systems with Applications*, no.184, 2021, pp. 115517, <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2021.115517>.

27. Ivanov, A., Remzina, N., Kolinets, L., Koldovskiy, A., & V. Odnolko. "Development and management of the tourist and recreation complex as a strategic direction of the tourism economy in the system of sustainable development." *Art ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*, no.14(01-XL), 2024, [www.doi.org/10.33543/1302](http://www.doi.org/10.33543/1302).
28. Mazur, V., Koldovskiy, A., Ryabushka, L., & N. Yakubovska. "The formation of a rational model of management of the construction companies capital structure." *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 6(53), 2023, pp. 128–144, <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4223>

**УДК 656:355**

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.163-172>

*Михайлик Н. І.*

## **ОСНОВНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Національний університет «Львівська політехніка»,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра маркетингу і логістики,  
вул. Бандери, 12, м. Львів,  
79013, Україна,  
тел.: +380677007908,  
e-mail: nataliia.i.mykhailyk@lpnu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0048-9910>

**Анотація.** Стаття присвячена тематиці викликів та перспектив розвитку транспортної логістики України в умовах військового вторгнення, на основі чого було сформовано мету дослідження, яка полягає у проведенні аналізу поточного стану транспортної логістики та визначення напрямів розвитку ринку вантажних перевезень в умовах війни для підвищення конкурентоспроможності логістичної галузі країни. Для досягнення поставленої мети було поставлено та вирішено ряд завдань. Проведено аналіз змін, які виникли на ринку вантажних перевезень України, в результаті повномасштабного вторгнення РФ та виділено ключові з них: кадрові проблеми, труднощі в організації перевезень, зростання цін на паливо та проблеми в енергетиці, а також блокування зернового коридору та західних кордонів. Проаналізовано та структуровано проблеми на ринку вантажоперевезень за видами транспорту, які спричинили вищезгадані зміни та сформовано шляхи їх вирішення та мінімізації впливу. Виділено основні тенденції та напрямки розвитку транспортної логістики в умовах військового стану для забезпечення стійкості та прибутковості економіки країни, серед яких інвестування в проекти для ринку перевізників, розвиток автомобільних доріг та будівництво євроколій, збільшення кількості пропускних пунктів, діджиталізація документообігу та ін. Для реалізації поставлених завдань було застосовано загальнологічні методи аналізу та синтезу, а також метод узагальнення при формуванні основних напрямків розвитку транспортної логістики України. У висновках підкреслено адаптивність транспортної логістики до сучасних умов невизначеності, переорієнтацію та пошук нових шляхів перевізниками для забезпечення стійкості та прибутковості економічного розвитку країни. Перспективами подальших наукових досліджень на дану тематику було виділено вивчення динаміки зміни структури вантажоперевезень за видами транспорту після імплементації і реалізації запропонованих шляхів вирішення існуючих проблем в галузі та проведення загального дослідження стану галузі вантажних перевезень шляхом опитування керівників транспортних підприємств.

**Ключові слова:** транспортна логістика, автомобільний транспорт, залізничний транспорт, умови невизначеності, порти, вантажні перевезення, мультимодальні перевезення

## **THE MAIN CHALLENGES AND PROSPECTS OF TRANSPORT LOGISTICS DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF WAR**

«Lviv polytechnic» National university,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Marketing and Logistics Department,  
Bandery str., 12, Lviv,  
79013, Ukraine,  
тел.: +380677007908,  
e-mail: natalia.i.mykhailyk@lpnu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0048-9910>

**Abstract.** The article is devoted to the topic of challenges and prospects for the transport logistics development in Ukraine in the conditions of military invasion, on the basis of which the study purpose was formed, which consists in conducting a current state analysis of transport logistics and determining the development directions of the freight transportation market in conditions war in order to increase the country's logistics industry competitiveness. To achieve the set goal, a number of tasks were set and solved. The changes analysis that occurred in the freight transportation market of Ukraine as a result of the rf full-scale invasion was carried out and the key ones were highlighted: personnel problems, difficulties in organizing transportation, rising fuel prices and energy problems, as well as blocking the grain corridor and western borders. The problems in the freight transportation market by types of transport, which caused the above-mentioned changes, were analyzed and structured, and solving ways and minimizing the impact of them were formed. The main trends and directions of the transport logistics development in the martial law conditions to ensure the stability and profitability of the country's economy are highlighted, including investments in projects for the carrier market, the highways development and euro rails construction, an increase in the checkpoints number, digitization document flow digitization, etc. To implement the set tasks, general logical methods of analysis and synthesis were applied, as well as the method of generalization in forming the main of transport logistics development directions of Ukraine. The conclusions emphasize the adaptability transport logistics to modern uncertainty conditions, reorientation and search for new ways by carriers to ensure the stability and profitability of the country's economic development. The prospects for further scientific research on this topic were the study of the dynamics changes in the structure of freight transportation by types of transport after the implementation and realization of the proposed ways of solving existing problems in the industry and conducting general research of the freight transportation industry by interviewing managers of transport enterprises.

**Key words:** transport logistics, road transport, railway transport, uncertainty conditions, ports, freight transportation, multimodal transportation

**Вступ.** У 2023 році українська логістика змогла адаптуватись і перебудуватись під виклики, спричинені початком повномасштабного вторгнення рф в лютому 2022 р. Проте залишається чимало серйозних проблем, які існують на вітчизняному ринку логістики. Згідно останніх досліджень, проведених фахівцями дослідницької та консалтингової компанії Pro-Consulting, логістична галузь України зіштовхнулась у 2023 році з наступними викликами [1]:

1. Проблеми з кадрами.
2. Складнощі в організації перевезень.
3. Зростання цін на паливо.
4. Енергетичні проблеми.
5. Блокування зернового коридору та західних кордонів.

На сьогоднішній день можна виділити групу науковців, які досліджують особливості адаптації та функціонування логістичної галузі під час повномасштабної війни рф в Україні. Зокрема, Литюга Ю. та Морозик О. [2, с. 359] відзначили гостру

необхідність функціонування логістики, як на рівні держави, так і на рівні бізнесу, а також сформувавши основні принципи здійснення логістичної діяльності в сучасних умовах. Проблеми формування логістичних ланцюгів постачання в умовах євроінтеграції України висвітлюються науковцями Завербним А.С. та Двудіт З.В. у [3, 4]. Авторами запропонована схема послідовності оптимізації логістичних ланцюгів в умовах невизначеності, яку слід застосувати підприємствам логістичної галузі у післявоєнний період.

Гринів Н.Т. та Равліковська А.А. [5] дослідили логістичний ринок на предмет перебудови під час воєнного стану в Україні, зокрема в складській та транспортній сферах. Автори визначили ряд можливостей для відбудови зруйнованої логістичної інфраструктури, серед яких участь у різноманітних європейських логістично-інфраструктурних проектах.

Зміни у вантажних перевезеннях в Україні під час війни досліджує та аналізує Шевченко В. (співвласник групи логістичних компаній Zammler), виділяючи критичні першочергові дії у транспортній логістиці для швидкого реагування та адаптації [6]. Продовжуючи дослідження змін у транспортній логістиці, автори Стебляк Д. та Лисий В.М. [7, с. 92-94] проаналізували сучасний стан та проблеми у міжнародних транспортних перевезеннях України, які спричинило військове вторгнення рф. Зокрема, найбільш гострою є проблема незбалансованості в системі перевезень: залізничне сполучення та залізнична інфраструктура не відповідає європейським стандартам, тому все навантаження лягає на автомобільний транспорт.

Проведений аналіз публікацій та досліджень дозволяє стверджувати, що на сьогоднішній день активно вивчаються та аналізуються виклики та проблеми, спричинені війною на логістичному ринку, але при цьому недостатньо приділена увага та вивчаються питання саме у транспортній логістиці (всіх її видах), яка зазнає чи не найбільшого впливу військових дій в Україні. В сучасних умовах економічний розвиток країни допомагає тримати тил, а прийняття швидких та ефективних рішень в логістиці сприятиме забезпеченню стійкості та прибутковості.

**Постановка завдання.** З початком війни транспортна логістика в Україні зазнала суттєвого удару: небо закрили для цивільних літаків, порти, які заблоковані окупантами. Залишилася залізниця (теж з обмеженнями в окупованих регіонах) та автоперевезення – переважно залучені під гуманітарні та некомерційні вантажі. Впродовж перших двох тижнів бізнес розмірковував чи продовжувати працювати взагалі, потім частина бізнесів адаптувалась і до кінця 2022 року сфера перевезень повністю підлаштувалась до нових умов функціонування. Саме виклики, спричинені військовим вторгненням, вимагали негайного застосування всього набору інструментів для подолання проблем, що раптово виникли у сфері перевезень.

Незважаючи на достатню кількість публікацій на тему впливу повномасштабного вторгнення на логістичну діяльність України, деякі аспекти даного напрямку дослідження досі недостатньо висвітлені, наприклад, поточний стан та тенденції розвитку саме в транспортній логістиці та на ринку вантажоперевезень зокрема. Для доповнення вже проведених досліджень нерозкритими питаннями виникла можливість сформулювати мету даної статті – проведення аналізу поточного стану транспортної логістики та визначення напрямів розвитку ринку вантажних перевезень в умовах військового стану для підвищення конкурентоспроможності логістичної галузі країни. Відповідно до сформульованої мети поставлено та вирішено наступні завдання дослідження:

- проведено аналіз змін, які виникли на ринку вантажних перевезень, в результаті повномасштабного вторгнення рф;
- проаналізовано проблеми на ринку вантажоперевезень, які спричинили

вищезгадані зміни;

- структуровано проблеми в транспортній логістиці за видами транспорту та сформовано шляхи їх вирішення;
- визначено основні тенденції та напрямки розвитку транспортної логістики в умовах військового стану для забезпечення стійкості та прибутковості економіки країни.

Для досягнення поставлених завдань було використано наступні методи:

- загальнологічний метод аналізу, за допомогою якого поглиблено вивчались основні зміни на ринку вантажних перевезень та проблеми, які вони спричинили;
- загальнологічний метод синтезу, за допомогою якого було виділено в транспортній логістиці за видами транспорту та сформовано шляхи їх вирішення;
- метод узагальнення, за допомогою якого було згенеровано основні напрямки розвитку транспортної логістики.

**Результати.** Більшість компаній на ринку транспортних перевезень з початком військового вторгнення рф змушені були адаптувати свої логістичні маршрути. Особливо ці зміни були активними у сфері власне міжнародних перевезень. Доводилося змінювати схеми доставки, частіше використовувати мультимодальне транспортування, саме тому цей сегмент найбільше зростав та найменше зазнав впливу в українській логістиці протягом 2022-2023 рр. Також слід відзначити про кардинальні зміни у міжнародних перевезеннях, адже виникли проблеми з доступом до вітчизняних морських портів, а згодом і закриття зернового коридору. Це перенаправило майже всіх перевізників на маршрути через Румунію, Польщу, Німеччину. Згодом було й блокування західних кордонів, через що стало очевидним, що автомобільний транспорт не може перевезти весь обсяг вантажів, оскільки створює довгі черги на міжнародних переходах, де втрачає чимало часу. Навіть відкриття додаткових пунктів пропуску через кордони, збільшення працівників митниці лише частково змогли вирішити проблему [1].

Експерти дослідницької та консалтингової компанії Pro-Consulting виділили п'ять основних пунктів, які характеризують зміни на ринку вантажних перевезень, спричинені повномасштабною війною [8]:

- I. Суттєво обмежений рух традиційними та звичними для багатьох перевізників транспортними потоками. Особливо гостро проблема відчувалася на лівобережжі України та на півночі, через тимчасову окупацію та небезпеку транспортування. Ці обмеження суттєво знизили загальний вантажопотік.
- II. Унеможливлення експортних поставок через нестабільний курс національної валюти. Блокування морських портів та обмежені можливості залізниці заблокували основні експортні категорії, які приносили найбільшу частину доходів та допомагали утримувати курс – зернові, залізну руду тощо всередині країни.
- III. Системні для ринку вантажних перевезень підприємства припинили роботу через окупацію територій або знаходження біля зони бойових дій. Чимало з них змушені були повністю перебудувувати ланцюги постачання через знищення інфраструктури.
- IV. Обмежена доступність та висока вартість палива. Проблема доступності була особливо гострою у 2022 році, оскільки основна частина палива поступала до України з білорусі та рф. Окрім того вартість зросла через використання нових ланцюгів постачання пального і вартість на нього. Пріоритет паливі мали ЗСУ, тому для комерційних потреб обсягів залишалося менше.

V. Брак транспортних засобів для нових транспортних потоків. Транспорт, який залишився, не мав змоги обслуговувати всі обсяги перевезень – як внутрішніх, так і міжнародних.

Рис. 1 чітко демонструє зміни у структурі вантажоперевезень за видами транспорту. У 2023 році суттєво зросла частка водного транспорту, що напряму пов'язано з роботою зернового коридору. Тому таке зростання є лише технічним моментом. Частка автомобільного транспорту все ж менша ніж у 2022 році, проте вища за показники довоєнного 2021 року. У 2022 році автомобільний транспорт взяв на себе перевезення, які не могли виконати інші види транспорту (через пошкоджену інфраструктуру тощо), тому і частка найбільша.

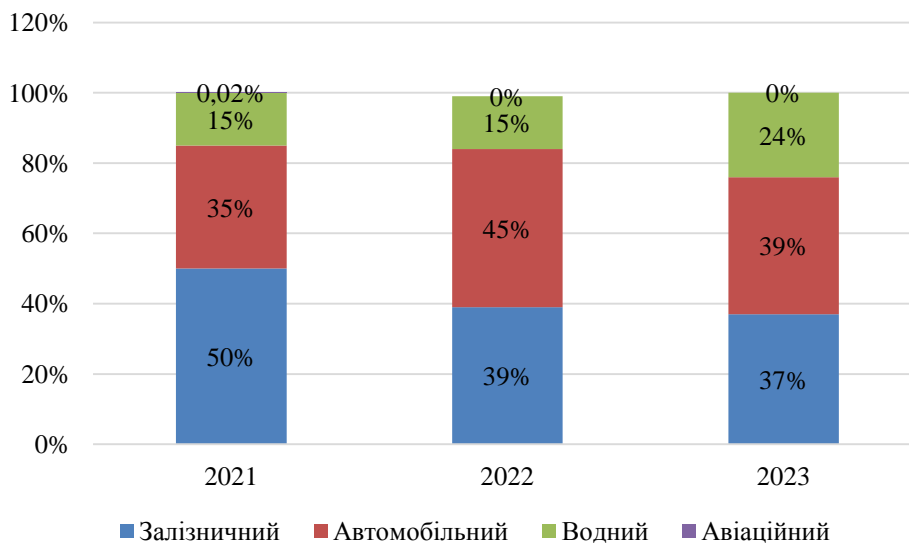


Рис. 1. Структура ринку вантажоперевезень за видами транспорту  
Fig. 1. The freight transportation market structure by types of transport

Джерело: [1]

Європейська Бізнес Асоціація представила результати галузевого дослідження основних гравців сфери транспортної логістики «Інфраструктурний індекс 2023», згідно яких найбільшими проблемами українських перевізників є зростання витрат, брак кадрів та блокада морських портів. Ще одним найбільшим викликом воєнного часу респонденти вказали черги на прикордонних переходах та блокування українського експорту країнами-сусідами ЄС. У попередньому 2022 році найбільшими викликами опитані називали перебудову логістики через блокування морських портів, сукупне зменшення попиту на товари чи послуги та проблеми пов'язані з енергопостачанням. Серед учасників опитування у 2023 році, не припиняли свою діяльність та продовжують працювати - 79%, припиняли роботу, проте частково її відновили - 13%, припиняли роботу, але повністю її відновили - 6%. Робота 2% компаній наразі припинена [9].

За даними опитування Dive&Discovery Research, основні труднощі роботи на логістичному ринку автоперевезень в першу чергу були пов'язані зі спадом зменшенням доходу від даної діяльності, які спричиняли ряд факторів: підвищення вартості на пальне, зниженням кількості та обсягів замовлень, низька вартість послуг (рис. 2) [10].



Рис. 2. Основні труднощі на ринку автоперевезень  
Fig. 2. The main difficulties in the road transport market  
Джерело: [10]

Попри труднощі, зазначені в результатах опитування логістика автоперевезень змогла перевищити показники 2021 року через запровадження транспортного «безвізу» України з ЄС та створення єЧерги, яка дала змогу рівномірно розподілити вантажівки з черг по всіх пропускних пунктах (рис. 3) [11].

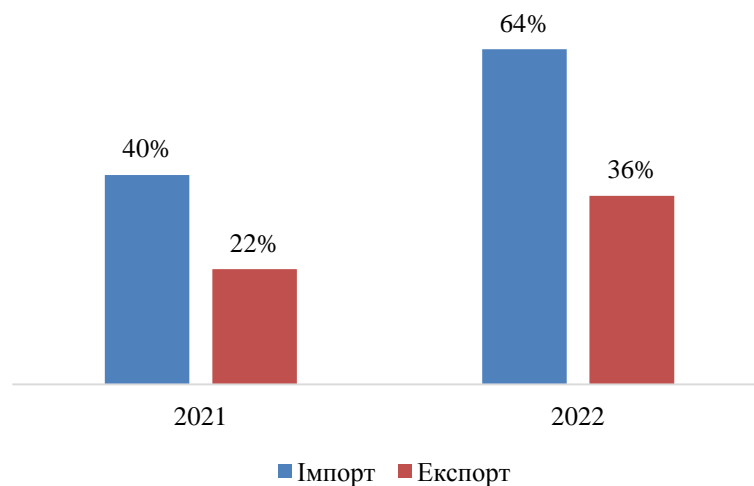


Рис. 3. Динаміка імпорту та експорту перевезених автомобільним транспортом в Україні

Fig. 3. Dynamics of import and export serviced by road transport in Ukraine  
Джерело: складено автором на основі [11]

Вантажоперевезення різними видами транспорту зіштовхнулись відповідно з різними проблемами, які потребували якнайшвидшого вирішення для забезпечення безперебійної роботи галузі. На основі проведеного аналізу побудовано табл. 1 з основними проблемами в галузі перевезень України та сформовано шляхи їх вирішення за видами транспорту. Авіаційний транспорт до розгляду не залучався, оскільки повітряний простір повністю закритий, а про безпечне відновлення перельотів можна говорити лише після завершення війни та відбудови країни.



**Проблеми в транспортній логістиці та шляхи їх вирішення за видами транспорту**  
Table 1

**Problems in transport logistics and ways to solve them by transport types**

№	Вид транспорту	Виклики та проблеми	Шляхи вирішення
1	2	3	4
1.	Морський транспорт: 1. Пропускна спроможність 250 млн. тонн на рік 2. На 70% забезпечував експорт агропродукції, металургії, хімічної промисловості та міндобриव та на 90% с/г продукції	- блокування морських портів росією; - руйнування портової інфраструктури (Одеса, Миколаїв); - низька пропускна спроможність річкових портів Дунаю (лише 10 млн. тонн на рік) та прохідність лише невеликих суден та барж; - проблема зберігання та перевезення контейнерів з товарами з альтернативних портів; - низька пропускна здатність альтернативних портів (Констанца, Румунія)	- використання основних портів країн-сусідів у Гданську, Варні, Констанці; - будівництво стратегічних універсальних транспортних хабів; - відновлення пошкодженої портової інфраструктури;
2.	Залізничний транспорт: 1. Приносив щороку 70-80 млрд. доходу 2. Перевезення здійснювались до морських портів та всередині країни 3. 65% вантажів перевозились залізницею	- зруйновано 6,3 тис. км залізничної мережі, 41 залізничний міст, припинено функціонування 21 залізничного вокзалу; - зміна напрямків вантажних перевезень (до морських портів змінився на західний); - бюрократичний та занадто зарегульований документообіг; - потреба захисту інфраструктури від ворожих атак; - обмеження пропускної спроможності на пунктах пропуску (сортувальні станції, відсутність складів, низький рівень обробки) та технологічні проблеми різного розміру колії;	- діджиталізація та трансформація бізнес-процесів; - створення смарт-перевізника; - розбудова євроколії з української сторони; - збільшення кількості пропускних пунктів на кордоні з країнами ЄС - створення єдиного порталу оформлення документів перевезення
3.	Автомобільний транспорт 1. Забезпечував 36% вантажних перевезень (244 млн. тонн за рік)	- зростання цін на пальне та обмежена доступність; - збільшення черг на пунктах пропуску на західному кордоні до 35-50 км; - зростання часу перетину кордону до 7 діб; - зростання вартості перевезень;	- збільшення пропускної здатності автомобільних пунктів пропуску; - продовження дії «Транспортного безвізу»; - запровадження «Черги»;

*Джерело: складено автором на основі: [8, 10, 11, 12, 13]*

Для збалансування проблем та прогалін за різними видами транспорту важливо впроваджувати нові інвестиційні проекти, які стосуватимуться будівництва нових швидкісних доріг, розбудови євроколій та будівництва нових транспортних хабів (рис. 4).

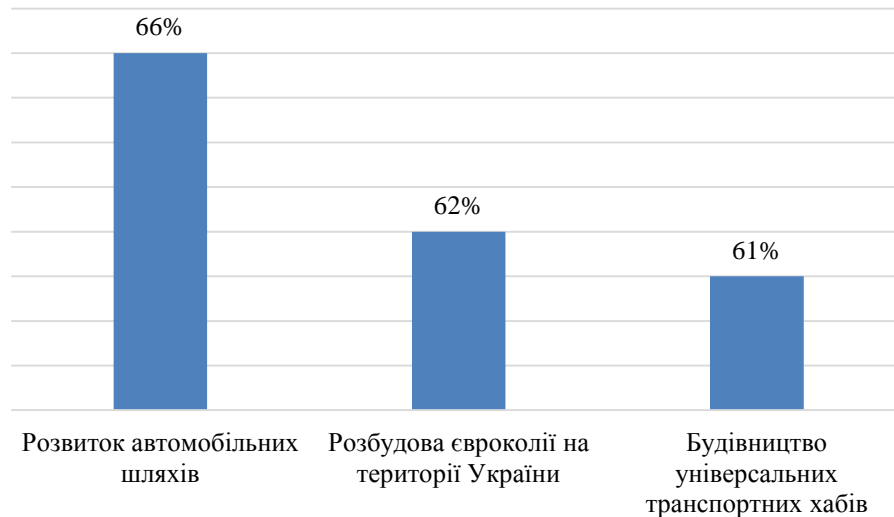


Рис. 4. Важливість інвестиційних проєктів для ринку перевізників України

Fig. 4. The investment projects importance for Ukraine carrier market

Джерело: складено автором на основі [9]

Пріоритетними напрямками розвитку в сфері транспортної логістики можна виділити збільшення пропускної здатності автомобільних пунктів пропуску на кордонах з країнами ЄС, розвиток автомобільних доріг в рамках проєкту Транс-європейської транспортної мережі TEN-T та імплементація міжнародних стандартів у будівництві доріг (FIDIC), залучення незалежних інженерів, тощо. Бізнес вважає, що для стабілізації транспортної логістики та логістики загалом, влада має досягти розблокування морських комерційних перевезень та деблокади українських портів для усіх видів вантажів, гарантувати страхування ризиків для інвесторів, а також будівництві та модернізації залізничних колій в напрямку кордонів з країнами ЄС та дунайських портів [9].

**Висновки.** Попри велике потрясіння, яке українська система вантажоперевезень пережила на початку війни, вона все ж змогла впоратись з викликом та забезпечила транспортування необхідних товарів до та з України. Станом на сьогодні, українські вантажоперевізники адаптувалися, переорієнтувалися й почали розвивати нові мультимодальні шляхи через країни Європи. Умовно їх можна поділити на два загальних напрями: західний шлях через Польщу, Німеччину та країни Балтії та південний шлях здебільшого через Румунію. Попри всі проблеми та виклики слід відзначити допомогу та сприяння зі сторони інших країн у напрямку спрощення експедиторських процедур та документообігу, вирішення проблем з контейнерами в портах та вирішення питань з митницею.

Автомобільні вантажоперевезення будуть відновлюватись швидше, оскільки вони не потребують певної інфраструктури, як наприклад, морський чи залізничний транспорт. Натомість залізничний транспорт не зможе компенсувати втрати морських перевезень. Для підвищення пропускної здатності автомобільного транспорту Україна повинна розширювати дороги державного значення, накладаючи на них основні європейські автошляхи та розширюючи дорожнє полотно мінімум до двох полів руху в кожному напрямку при відсутності зустрічних потоків транспорту. Дані автодороги повинні оминати населені пункти та не мати обмежень у вигляді регульованих перехресть та пішохідних переходів. Доцільно побудувати паркінги для великогабаритного транспорту та надавати на них різноманітні сервіси. Це дозволить покращити пропускну спроможність автошляхів, підвищить безпеку руху та створить

комфортні умови для праці перевізників, дасть можливість автоперевізникам працювати згідно тахографа.

У сфері подолання викликів та проблем залізничного транспорту доцільно розпочати розбудову євроколії з української сторони кордону з країнами ЄС для досягнення технічної безбар'єрності вантажоперевезень. Впровадження діджиталізації бізнес-процесів дозволить пришвидшити оформлення документів. Більше того, транспортна документація повинна відповідати європейським стандартам з метою уникнення подвійного обліку та зменшити витрати на неї. Важливо розглянути питання побудови транспортного хабу, який забезпечить зв'язок різних видів транспорту. Місце побудови хабу має бути економічно вигідним для всіх видів транспорту. Доцільно розглянути розташування транспортного хабу на березі Дунаю, оскільки річковий шляхопровід Рейн-Дунай забезпечує транспортне сполучення між Атлантичним океаном, Північним морем та Чорним морем.

Роблячи прогнози, безсумнівно економіка України, та логістичний ринок продовжуватимуть стагнацію через зменшення споживчого попиту, спад активності промислових виробництв, і через виїзд мільйонів українців закордон, які ще довго не повернуться. З українським бізнесом відбувається «розвиток на межах можливостей», адже він вже адаптувався до роботи в умовах війни, і в цих умовах компанії впроваджують інноваційні продукти та усіяко збільшують свою ефективність. Подальший розвиток міжнародної співпраці, збереження тренду на зростання мультимодальних перевезень, розширення спектру логістичних послуг, які надають українські перевізники буде тенденцією на ринку транспортних послуг.

Перспективами подальших наукових досліджень на дану тематику доцільно вважати вивчення динаміки зміни структури вантажоперевезень за видами транспорту після імплементації і реалізації запропонованих шляхів вирішення існуючих проблем в галузі та проведення загального дослідження стану галузі вантажних перевезень шляхом опитування керівників транспортних підприємств.

1. Мокряков А. Основні виклики логістичного ринку України 2023 року. URL: <https://logist.fm/publications/osnovni-vikliki-logistichnogo-rinku-ukrayini-2023-roku> (дата звернення: 01.02.2024)
2. Литюга Ю., Морожик О. Логістика як ключовий фактор функціонування підприємства у військових умовах. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/eb2b3d48-6355-4444-8404-9a168cc2874d/content> (дата звернення 01.02.2024)
3. Завербний А.С., Дуліт З.П., Буек Х.І. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750> (дата звернення: 01.02.2024) <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-54>
4. Завербний А.С., Ломага Ю.Р. Проблеми та перспективи формування логістичних ланцюгів постачання у воєнний період за умови активізування євроінтеграції. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1927> (дата звернення: 01.02.2024) <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-23>
5. Гринів Н.Т., Равліковська А.А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану. URL: <https://zenodo.org/records/7411975> (дата звернення: 01.02.2024). <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7411975>
6. Шевченко В. Логістика війни. Як змінились вантажні перевезення в Україні. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/perevezennya-v-ukrayini-pid-chas-viyni-gumanitarni-vantazhi-obmezhennya-na-perevezennya-50231625.html> (дата звернення: 02.02.2024).
7. Стебляк Д., Лисий В. Вплив війни на розвиток транспортного перевезення в Україні. *Науковий вісник ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 43. С. 92-96. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-16>
8. Мокряков А. Ринок вантажних перевезень в Україні: результати останніх досліджень та прогнози. URL: <https://logist.fm/publications/rinok-vantazhnih-perevezen-v-ukrayini-rezultati-ostannih-doslidzhen-ta-prognozi> (дата звернення: 02.02.2024).
9. Топ-3 викликів українського транспортного бізнесу у 2023 році. URL: <https://logist.fm/publications/top-3>

- 3-viklikiv-ukrayinskogo-transportnogo-biznesu-u-2023-roci (дата звернення: 05.02.2024).
10. Криза, спровокована війною, призводить до зменшення кількості автоперевізників. URL: <https://logist.fm/publications/kriza-sprovokovana-viynoyu-prizvodit-do-zmshennya-kilkosti-avtopereviznikiv> (дата звернення: 05.02.2024).
  11. Вантажні автомобілі «вивезли» логістику під час війни. URL: <https://logist.fm/publications/vantazhni-avtomobili-vivezli-logistiku-pid-chas-viyni> (дата звернення: 05.02.2024).
  12. Берестенко В. Як логістика адаптувалась до війни. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/> (дата звернення: 05.02.2024).
  13. Як «Укрзалізниця» трансформує бізнес-вертикаль вантажних перевезень. URL: <https://logist.fm/publications/yak-ukrzaliznicya-transformuie-biznes-vertikal-vantazhnih-perevezen> (дата звернення: 05.02.2024).

#### References

1. Mokryakov, A. "The main challenges of the logistics market of Ukraine in 2023." *Logist*, [logist.fm/publications/osnovni-vikliki-logistichnogo-rinku-ukrayini-2023-roku](https://logist.fm/publications/osnovni-vikliki-logistichnogo-rinku-ukrayini-2023-roku). Accessed 1 Feb. 2024.
2. Lytyuha, Yu., and O.Morozhyk. "Logistics as a key factor of enterprise functioning in military conditions." IR.KNEU, [ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/eb2b3d48-6355-4444-8404-9a168cc2874d/content](http://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/eb2b3d48-6355-4444-8404-9a168cc2874d/content). Accessed 1 Feb. 2024.
3. Zaverbnyu, A.S., Dvulit, Z.P., and Kh.I.Vuyek. "Formation peculiarities of logistics chains in the war conditions and in the post-war period." *Ecomomics and society*, vol. 43, Sept. 2022, [economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750/1686](http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750/1686) Accessed 1 Feb. 2024.
4. Zaverbnyu, A.S., and YU.R. Lomaha. "Problems and prospects of logistics supply chains formation in the wartime period under the European integration intensification condition." *Ecomomics and society*, vol. 45, Nov. 22, [economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1927/1855](http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1927/1855) Accessed 1 Feb. 2024
5. Hryniv, N.T., and A.A.Ravlikovs'ka. "Reconstruction of logistics under martial law." *Academic visions*, vol. 13, Nov. 22, <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7411975> Accessed 1, Feb. 2024.
6. Shevchenko V. "Logistics of war. How freight transportation in Ukraine has changed." *Biz*, [biz.nv.ua/ukr/experts/perevezennya-v-ukrajini-pid-chas-viyni-gumanitarni-vantazhi-obmezhennya-na-perevezennya-50231625.html](http://biz.nv.ua/ukr/experts/perevezennya-v-ukrajini-pid-chas-viyni-gumanitarni-vantazhi-obmezhennya-na-perevezennya-50231625.html) Accessed 2 Feb. 2024.
7. Steblak, D., and V. Lysyy. "The war impact on the transportation development in Ukraine." *Uzhhorod National University Scientific Bulletin*, no. 43, 2022, pp. 92-96. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-16>. Accessed 2 Feb. 2024
8. Mokryakov, A. "The cargo transportation market in Ukraine: the latest research results and forecasts. *Logist*, [logist.fm/publications/rinok-vantazhnih-perevezen-v-ukrayini-rezultati-ostannih-doslidzen-ta-prognozi](https://logist.fm/publications/rinok-vantazhnih-perevezen-v-ukrayini-rezultati-ostannih-doslidzen-ta-prognozi) Accessed 2 Feb. 2024.
9. "Top 3 challenges of the Ukrainian transport business in 2023." *Logist*, [/logist.fm/publications/top-3-viklikiv-ukrayinskogo-transportnogo-biznesu-u-2023-roci](https://logist.fm/publications/top-3-viklikiv-ukrayinskogo-transportnogo-biznesu-u-2023-roci) Accessed 5 Feb. 2024.
10. "The crisis caused by the war leads to a decrease in the number of road carriers." *Logist*, [logist.fm/publications/kriza-sprovokovana-viynoyu-prizvodit-do-zmshennya-kilkosti-avtopereviznikiv](https://logist.fm/publications/kriza-sprovokovana-viynoyu-prizvodit-do-zmshennya-kilkosti-avtopereviznikiv) Accessed 5 Feb. 2024.
11. "Trucks "carried out" logistics during the war." *Logist*, [logist.fm/publications/vantazhni-avtomobili-vivezli-logistiku-pid-chas-viyni](https://logist.fm/publications/vantazhni-avtomobili-vivezli-logistiku-pid-chas-viyni) Accessed 5 Feb. 2024.
12. Berestenko, V. "How logistics adapted to the war." *Epravda*, [www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529](https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529) Accessed 5 Feb. 2024.
13. "How Ukrainian railway is transforming the business vertical of freight transportation." *Logist*, [logist.fm/publications/yak-ukrzaliznicya-transformuie-biznes-vertikal-vantazhnih-perevezen](https://logist.fm/publications/yak-ukrzaliznicya-transformuie-biznes-vertikal-vantazhnih-perevezen) Accessed 5 Feb. 2024.

УДК 339.1

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.173-180>

Кубрак Н. Р.<sup>1</sup>, Саган В. Р.<sup>2</sup>, Солодуха З. І.<sup>3</sup>

## СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ В АГРАРНІЙ СФЕРІ: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

<sup>1</sup> Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, кафедра маркетингу, вул. Пекарська, 50, Львів, 79000, Україна, тел.: 0679778208  
e-mail: [nadiyakubrak@gmail.com](mailto:nadiyakubrak@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2834-9736>

<sup>2</sup> Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України кафедра маркетингу і логістики, вул. Митрополита Андрея, 5, Львів, 79000, Україна, тел.: 0979979406  
e-mail: [volodymyr.sahan.mmbki.2022@lpnu.ua](mailto:volodymyr.sahan.mmbki.2022@lpnu.ua)  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5205-6270>

<sup>3</sup> Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України кафедра маркетингу і логістики, вул. Митрополита Андрея, 5, Львів, 79000, Україна, тел.: 0984745641  
e-mail: [sorjana27@gmail.com](mailto:sorjana27@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6484-5279>

**Анотація.** У статті проведено дослідження соціально відповідального маркетингу (СВМ) підприємств у аграрній сфері. Заснований на принципах сталого розвитку, СВМ допомагає підприємствам забезпечити баланс між забезпеченням прибутковості та врахуванням соціальних, екологічних і етичних аспектів своєї діяльності. Важливою серед цього є ідея збалансованого підходу, який враховує інтереси споживачів, суспільства та навколишнього середовища. Соціально відповідальний маркетинг охоплює кілька категорій, зокрема: екологічний, етичний, благодійний та фінансовий. Незалежно від того, чи використовує бізнес один чи кілька видів СВМ можна очікувати підвищення зацікавленості клієнтів, співробітників та інвесторів. Обґрунтовано, що соціально відповідальний маркетинг стимулює покращення репутації бренду через застосування етичних і стійких маркетингових практик. Це вказує на пріоритет чесності та соціальної відповідальності, виділяє підприємство його серед конкурентів і приваблює клієнтів, які цінують етичну практику ведення бізнесу. В процесі написання статті авторами застосовано індуктивний, дедуктивний методи. За допомогою аналізу та порівняння здійснено вивчення та порівняння соціально-відповідальних програм в Україні. Для теоретичних узагальнень і формування висновків застосовано абстрактно-логічний метод. Обґрунтовані переваги соціально-відповідального маркетингу для підприємств, які полягають у зміцненні іміджу, підвищенні ролі соціального ініціатора, збільшенні залученості клієнтів. Україна має кілька прикладів успішних соціально-відповідального маркетингу в аграрній сфері, які активно впроваджують стратегії сталого розвитку та соціальної відповідальності. Зокрема, серед підприємств, які ефективно ведуть соціально відповідальний маркетинг: МХП (Миронівський Хлібопродукт), AgroGeneration та

Agroprosperis Group. Обґрунтовано, що вказані підприємства агросектору є прикладами того, як аграрні підприємства в Україні можуть бути соціально-відповідальними та сприяти сталому розвитку, одночасно досягаючи своїх бізнес-цілей. Програми підприємств охоплюють всю країну та допомагають у різних регіонах, залежно від потреб.

**Ключові слова:** соціально-відповідальний маркетинг, аграрний сектор, концепція, довіра, потреба, бренд.

*Kubrak N. R.<sup>1</sup>, Sagan V. R.<sup>2</sup>, Solodukha Z. I.<sup>3</sup>*

## **SOCIALLY RESPONSIBLE MARKETING IN THE AGRICULTURAL SPHERE: PRACTICAL ASPECTS**

<sup>1</sup>Stepan Gzhytskyi Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies,  
Department of Marketing,  
Pekarska str, 50, Lviv,  
79010, Ukraine,  
tel.: 0679778208,  
e-mail: nadiyakubrak@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2834-9736>

<sup>2</sup> Lviv Polytechnic National University,  
Department of Marketing and Logistics,  
Metropolitan Andrew str., 5, Lviv,  
79000, Ukraine,  
tel.: 0979979406,  
e-mail: volodymyr.sahan.mmbki.2022@lpnu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5205-6270>

<sup>3</sup> Lviv Polytechnic National University,  
Department of Marketing and Logistics,  
Metropolitan Andrew str., 5, Lviv,  
79000, Ukraine,  
tel.: 0984745641,  
e-mail: [sorjana27@gmail.com](mailto:sorjana27@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6484-5279>

**Abstract.** This article conducts a study on socially responsible marketing (SRM) practices adopted by enterprises in the agrarian sector. Grounded in the principles of sustainable development, SRM enables enterprises to strike a balance between profitability and consideration for social, environmental, and ethical aspects in their operations. Central to SRM is the notion of a balanced approach that considers the interests of consumers, society, and the environment. The spectrum of socially responsible marketing encompasses environmental, ethical, charitable, and financial dimensions. Regardless of whether a business adopts one or multiple types of CSR practices, it is likely to garner increased interest from customers, employees, and investors.

The article argues that socially responsible marketing fosters the enhancement of brand reputation by employing ethical and sustainable marketing strategies. This underscores the priority of honesty and social responsibility, distinguishes the company from competitors, and attracts customers who value ethical business conduct. The authors employed inductive and deductive methods in writing the article. Through analysis and comparison, the study evaluates and contrasts socially responsible programs in Ukraine. The abstract-logical method is employed for theoretical generalizations and drawing conclusions.

The article underscores the well-founded advantages of socially responsible marketing for enterprises, including image enhancement, increased social initiative, and heightened customer engagement. Notably, Ukraine boasts several successful examples of socially responsible marketing in

the agricultural sector, with companies actively implementing sustainable development strategies and social responsibility initiatives. Prominent among these enterprises are МНР (Myronivskiy Khlіboprodukt), AgroGeneration, and Agroprosperis Group. These companies exemplify how agricultural enterprises in Ukraine can embrace social responsibility and contribute to sustainable development while achieving their business objectives. The programs initiated by these enterprises span the entire country and provide assistance in various regions as needed.

**Keywords:** socially responsible marketing, agricultural sector, concept, trust, need, brand.

**Вступ.** У сучасному світі концепція соціально відповідального маркетингу набуває все більшого значення в різних галузях, включаючи аграрний сектор. Ця концепція базується на ідеї того, що підприємства повинні не лише забезпечувати свою прибутковість, але й приділяти увагу соціальним, екологічним та етичним питанням. Україна слугує прикладом для багатьох інших країн, де аграрні підприємства активно впроваджують соціально відповідальні стратегії та сприяють сталому розвитку. Відтак питання застосування підприємствами соціально відповідального маркетингу є актуальним, що підвищує потребу в його дослідженні.

Відповідальний маркетинг необхідний для створення міцних стосунків із клієнтами та забезпечення сталого розвитку бізнесу. Використовуючи соціально відповідальний маркетинг та віддаючи пріоритет потребам, уподобанням і добробуту своїх клієнтів можна підвищити рівень їх довіри. Підвищити рівень довіри клієнтів також можливо шляхом активного пошуку зворотного зв'язку, розуміння їхніх проблем і отримання відповідного та значущого досвіду через використання маркетингових ініціатив.

Соціально відповідальний маркетинг стимулює покращення репутації бренду через застосування етичних і стійких маркетингових практик. Це демонструє споживачам і зацікавленим сторонам, що бренд надає пріоритет чесності та соціальної відповідальності та виділяє його серед конкурентів і приваблює клієнтів, які цінують етичну практику ведення бізнесу.

Підвищення лояльності клієнтів організації, які практикують відповідальний маркетинг, як правило, створюють більш персоналізовану та значущу взаємодію зі своєю цільовою аудиторією. Це, у свою чергу, сприяє емоційному зв'язку з клієнтами, стимулює лояльність до бренду та заохочує довгострокові відносини.

Підтримка сталого розвитку через застосування соціально відповідального маркетингу характеризується інтегруванням екологічних та соціальних аспектів у маркетингові стратегії. При цьому бренд може зменшити свій негативний вплив на планету та зробити внесок у більш стійке майбутнє. Це не тільки приносить користь навколишньому середовищу, але й привабить зростаючу базу споживачів, які цінують екологічність.

Дослідження проблем соціально відповідального маркетингу розкрито в працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Приміром, на необхідність застосування соціально відповідального маркетингу вказують Горохова Т. [6], Леонова С. В., Шевців Л. Ю. [9]. Дослідження соціально відповідального маркетингу в розрізі галузей розкрито в працях Гончаренко І., Богославської А., Михалко Г [5], Єфремової Н. [2], Судомир С.М [13]. Соціально відповідальний маркетинг як один із напрямів підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання доводить Рибіна О.І., Летуновська Н.Є., Кузьор А. [10]. Бочко О.Ю. [3] вказує на модернізацію пріоритетів соціально-відповідального бізнесу у період війни.

**Постановка завдання.** Метою статті є розглянути та проаналізувати реалізацію соціально відповідального маркетингу в аграрній сфері в Україні, визначити внески провідних компаній у розвиток місцевих спільнот та збалансоване використання

природних ресурсів. Для досягнення цієї мети досліджено приклади застосування соціально відповідального маркетингу трьох провідних аграрних компаній - МХП (Миронівський Хлібопродукт), AgroGeneration та Agroprosperis Group. Важливим аспектом аналізу є виявлення ключових стратегій та програм, які допомагають цим компаніям досягати бізнес-цілей, одночасно сприяючи соціальному розвитку та екологічній стійкості.

В процесі написання статті авторами застосовано індуктивний, дедуктивний методи. За допомогою аналізу та порівняння здійснено вивчення та порівняння соціально відповідальних програм в Україні. Для теоретичних узагальнень і формування висновків застосовано абстрактно-логічний метод.

**Результати.** В сучасному світі концепція соціально відповідального маркетингу стає все більш актуальною і важливою для підприємств у різних галузях, включаючи аграрну сферу. Вона ґрунтується на ідеї, що бізнес-суб'єкти повинні не лише забезпечувати прибутковість своєї діяльності, але і приділяти увагу соціальним, екологічним та етичним питанням.

Концепція соціально відповідального маркетингу, яка замінила традиційну концепцію маркетингу, започаткована ще у третій чверті ХХ ст. Основоположник теорії маркетингу Ф. Котлер зазначав, що: «концепція соціально відповідального маркетингу полягає у формуванні потреб, бажань та інтересів цільових ринків, забезпеченні максимального їх задоволення більш ефективними і продуктивними, ніж у конкурентів, способами. Такі напрями задоволення потреби споживачів зберігають/підвищують добробут як споживача, так і суспільства загалом» [15].

Горохова Т. вказує на те, що соціально відповідальний маркетинг описується як адаптація комерційних маркетингових технологій до програм, спрямованих на вплив на добровільну поведінку цільової аудиторії для покращення їхнього особистого самопочуття та суспільство, в якому вони перебувають [5]. Вчена робить акцент на тому, що соціально відповідальний маркетинг (СВМ) – це стратегія, яка поєднує маркетингові цілі підприємства зі здійсненням позитивного впливу на суспільство та навколишнє середовище [6].

Отже, соціально відповідальний маркетинг охоплює комерційну діяльність, яку здійснюють підприємства, і передбачає створення маркетингових стратегій, які, крім максимізації прибутку, також забезпечують підтримку соціальних цілей. За допомогою соціально відповідального маркетингу створюється позитивний імідж компанії та одночасно привертається увага до локальної проблеми, що призводить до збільшення коштів, які виділяються на її усунення.

Основною метою СВМ є забезпечення сталого розвитку, збалансованого підходу до природних ресурсів та розв'язання соціальних проблем. В аграрній сфері СВМ може охоплювати широкий спектр питань, включаючи збалансоване використання земельних ресурсів, зменшення впливу на навколишнє середовище, підтримку місцевих спільнот та підвищення якості агропродуктів.

Серед переваги соціально відповідального маркетингу для підприємств доцільно звернути увагу на:

1. Конкурентну. Обираючи серед однакових товарів, що не відрізняються суттєво за ціною чи якістю, клієнту потрібен додатковий фактор, який допоможе йому прийняти рішення. Це може бути більш відомий логотип компанії або вища позиція в пошуковій системі, а також просоціальна відмінність. Купуючи продукцію компанії, яка веде соціально відповідальну маркетингову діяльність, споживач може відчувати, що рішення про покупку підтримує важливі соціальні проблеми, що може стати вирішальною перевагою при виборі конкретного продукту серед багатьох подібних.



2. Підвищення та зміцнення іміджу підприємства. Однією з переваг соціально відповідального маркетингу є побудова асоціації компанії з діяльністю щодо важливих соціальних та екологічних питань. Це також можливість представити бренд, чия готовність до співпраці не обмежується лише отриманням матеріальних прибутків, а орієнтована на роботу та на загальне благо.

3. Роль соціального ініціатора. Більшість ініціатив організацій чи асоціацій, що діють в інтересах суспільства, досягають лише невеликої групи одержувачів. Співпраця з компанією, що впроваджує соціально відповідальний маркетинг, дозволяє охопити ширше коло зацікавлених сторін. Яка користь для компанії? Це ще одна «цеглинка» у формуванні позитивного іміджу, що дозволяє сприймати бренд як соціального ініціатора, який усвідомлює сучасні загрози та ефективно їм протидіє.

4. Збільшення залученості клієнтів. Проведення заходів CRM заохочує споживачів брати участь у соціальних ініціативах, що призводить до створення все міцніших зв'язків між брендом і клієнтом. Усвідомлення внеску в підтримку доброї ініціативи підвищує задоволення від покупки, завдяки чому клієнт стає лояльним і, швидше за все, повернеться до пропозиції компанії при наступній нагоді.

Сфремова Н. досліджуючи переваги застосування соціально відповідального маркетингу вказує на:

- підвищення довіри споживачів сприяє підвищенню рівня довіри до бренду, оскільки вони бачать, що компанія бере на увазі соціальні та екологічні питання;
- зниження ризику репутаційних криз допомагає уникнути кризових ситуацій, пов'язаних з негативним впливом підприємства на навколишнє середовище або суспільство;
- покращення умов праці та співпраці з місцевими спільнотами допомагає створити сприятливі умови для працівників та розвивати місцеві громади, що сприяє сталому розвитку регіону [6].

Одним із перших впроваджень соціально відповідального маркетингу була ініціатива в Сполучених Штатах Америки в 1980-х роках. Фінансова компанія American Express провела акцію, під час якої за кожну платіжну транзакцію картою компанія жертвувала один цент на проект реставрації Статуї Свободи. Ця акція призвела до збільшення кількості операцій за картками на 28% та сприяла збільшенню кількості користувачів картками на 17%. Ці дані показують, що кампанія принесла користь не лише самій компанії, а й підтримала відновлення пам'ятки великого культурного значення [14].

Україна має кілька прикладів успішного ведення соціально відповідального маркетингу в аграрній сфері, які активно впроваджують стратегії сталого розвитку та соціальної відповідальності, які наведені в табл. 1.

**Компанії аграрного сектору, які впроваджують соціально відповідальні програми в Україні**

Table 1

**Agricultural sector companies implementing socially responsible programs in Ukraine**

№п /п	Назва підприємства та вид діяльності	Програми соціально відповідального маркетингу	Результат програми
1	МХП (Миронівський Хлібопродукт) - агропромисловий холдинг, який налічує 20 організацій в семи українських областях. Займається вирощуванням сільськогосподарських культур та розведенням птиці.	Займається створенням програми підтримки місцевих спільнот та соціальної інфраструктури у регіонах, де вони мають свої ферми. Приділяють увагу екологічній стійкості та впроваджують нові технології для зменшення впливу на навколишнє середовище. основні програми, в межах яких здійснено реалізацію соціально відповідального маркетингу: «Зелена Планета», «Посій насіння з МХП», «Час діяти» та інші.	В рамках програми «Зелена планета» було висаджено понад 10 000 дерев по всій території України. Завдяки програмі «Посій насіння з МХП» 145 000 орендодавців МХП змогли безкоштовно отримати набори якісного насіння для вирощування 6 овочевих культур. Програма «Час діяти» спрямована на місцевих жителів ОТГ та сільрад. У 2019 році конкурс охопив понад 200 учасників, 20 з яких стали переможцями. У 2020 році фонд масштабував конкурс і кількість переможців на всю територію України в місцях присутності агрохолдингу МХП.
2	AgroGenerati on – спеціалізується на вирощуванні зернових та насінневих культур	Активно підтримує ініціативи з збереження ґрунтів і водних ресурсів, а також співпрацює з місцевими громадами та підтримує розвиток сільських територій. В 2016 р. AgroGeneration отримало знак соціальної відповідальності за активну благодійну діяльність.	Щороку бюджет на соціальні ініціативи різний. Зараз ця цифра досягає 10 млн грн. Компанія бере участь у фінансуванні і проводить низку спільних важливих проектів. Наприклад, вже третій рік поспіль у селах, де працює компанія, проходять безкоштовні медичні огляди, які проводять лікарі-волонтери з кращих медичних закладів Харківщини. До складу бригади входять хірург, гінеколог, лікар УЗД, офтальмолог, кардіолог і інші фахівці. Завдяки таким безкоштовним оглядам вдалося попередити серйозні хвороби у кількох тисяч людей.
3	Agroprosperis Group – одна з провідних виробників сільськогосподарської продукції в Україні.	Компанія розробила програми зі збереження природних ресурсів та підвищення якості продукції, а також активно інвестують у місцеві спільноти [1]. Основні програми, в межах яких "Програма добробуту першого року повномасштабної війни "Пліч-о-пліч", МЕТРО Кеш Енд Кері Україна, "Програма добробуту "МетроДумці".	«Агропросперіс» та його материнська компанія NCH створюють благодійний гуманітарний фонд в Україні для підтримки населення у регіонах своєї присутності. Мета благодійного фонду — безповоротна матеріальна допомога працівникам, орендодавцям та членам їх сімей на першочергові життєво важливі потреби. Наприклад, продукти харчування, одяг, ліки або медичне обладнання, предмети особистої гігієни, ремонт будинків, які постраждали від військових дій, евакуація або розміщення у безпечному місці.

Ці компанії є прикладами того, як аграрні підприємства в Україні можуть бути соціально відповідальними та сприяти сталому розвитку, одночасно досягаючи своїх бізнес-цілей. Програми підприємств охоплюють всю країну та допомагають у різних

регіонах, залежно від потреб. Компанії демонструють, що соціально відповідальний маркетинг може стати ключовою складовою їхнього успіху і сприяти покращенню спільнот і навколишнього середовища.

**Висновки.** Отже, соціально відповідальний маркетинг в аграрній сфері є однією із ключовою стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств у сучасному світі. Заснований на принципах сталого розвитку, соціально відповідальний маркетинг допомагає підприємствам забезпечити баланс між забезпеченням прибутковості та врахуванням соціальних, екологічних і етичних аспектів своєї діяльності. Важливою серед цього є ідея збалансованого підходу, який враховує інтереси споживачів, суспільства та навколишнього середовища. Зрештою, соціально відповідальний маркетинг не лише вигідний для аграрних підприємств, але і важливий для споживачів, суспільства та екології загалом. Ця концепція допомагає створити стале та відповідальне майбутнє для всіх зацікавлених сторін.

Соціально відповідальний маркетинг охоплює кілька категорій, зокрема: екологічний, етичний, благодійний та фінансовий. Незалежно від того, які види соціально відповідального маркетингу використовують підприємства можна очікувати отримання переваг від клієнтів, співробітників та інвесторів, які очікують підвищення рівня довіри до підприємства та стимулюють збільшення обсягів реалізації продукції.

1. Агропортал URL: <https://agroportal.ua/publishing/intervyu/rukovoditel-vostochnogo-klastera-agrogeneration-na-sele-net-bolshikh-i-malykh-sotsialnykh-problem-vse-vazhnye> (дата звернення: 05.01.2024).
2. Боліла С. Ю., Кириченко Н. В. Розвиток діяльності аграрного підприємства на основі активізації його маркетингових зусиль. Ефективна економіка. 2021. № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8903> (дата звернення: 02.05.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.93
3. Бочко О.Ю. Маркетинг і логістика у становленні цифрової економіки України. Соціальна відповідальність бізнесу як складова розвитку сучасного підприємства: монографія. / За наук. ред. Є. В. Крикавського, О. В. Дейнеги. Львів-Рівне : О. Зень, 2022. 310 с. С.76-84.
4. Бочко О.Ю. Модернізація пріоритетів соціально відповідального бізнесу у період війни. Маркетинг і логістика в системі менеджменту: тези доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. 276 с. С.33-34.
5. Гончаренко І., Богославська А., Михалко Г. Соціально відповідальний маркетинг у забезпеченні конкурентоспроможності сільських територій. *Сталий розвиток економіки*, 2019 №1 (42), 128-133. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/64> (дата звернення: 15.02.2024)
6. Горохова Т. Розвиток соціально відповідального маркетингу. Чому компаніям слід просувати себе «відповідально» URL: <https://iqholding.com.ua/articles/rozvitok-sotsialno-vidpovidalnogo-marketingu-chomu-kompaniyam-slid-prosuvati-sebe-%C2%ABvidpov-0> (дата звернення: 18.01.2024.)
7. Єфремова Н. Стратегічне управління виробничо-комерційною діяльністю суб'єктів агробізнесу на принципах концепції соціально відповідального маркетингу. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17534/1/Yefremova%20537-539.pdf> (дата звернення: 14.02.2023).
8. Кислюк Л.В Соціальна відповідальність бізнесу аграрних компаній України. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/51\\_2021\\_ukr/23.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/51_2021_ukr/23.pdf) (дата звернення: 04.01.2024).
9. Леонова С. В., Шевців Л. Ю. Соціально відповідальний маркетинг: реалії та перспективи впровадження. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Логістика. 2015. № 833. С. 153-159.
10. Мазур В. А., Герасименко Ю. В. Формування інтегрованої соціально відповідальної системи менеджменту в контексті сталого розвитку аграрних підприємств. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуал. питання науки і практики*. 2018. № 10. С. 76–91.
11. Миронівський хлібопродукт. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/blagodiinyi-fond-mkhp-gromadi> (дата звернення 05.01.2024).
12. Рибіна О.І., Легуновська Н.Є., Кузьор А. Соціально відповідальний маркетинг як спосіб підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. *Механізм регулювання економіки*, 2020. No 1, 72-82. <https://doi.org/10.21272/mer.2020.87.07> (дата звернення 23.01.2024).

13. Судомир СМ Концепція соціально відповідального маркетингу в аграрному секторі. Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 2 листопада 2022 р.; Державний біотехнологічний ун-т. Харків, 2022. 196-198 с.
14. Górska P. Marketing społecznie odpowiedzialny – nowe oblicze budowania relacji z klientem URL: <https://veneopl.com/blog/marketing-spoecznie-odpowiedzialny-nowe-oblicze-budowania-relacji-z-klientem>. (дата звернення 22.01.2024).
15. Kotler P. Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative 2011 URL: [http://www.marketingpower.com/SUM\\_2011.4/reinventing\\_marketing\\_manage.aspx](http://www.marketingpower.com/SUM_2011.4/reinventing_marketing_manage.aspx). (дата звернення 14.01.2024).

#### References

1. Agroportal, [agroportal.ua/publishing/intervyu/rukovoditel-vostochnogo-klastera-agrogeneration-na-sele-net-bolshikh-i-malykh-sotsialnykh-problem-vse-vazhnye](http://agroportal.ua/publishing/intervyu/rukovoditel-vostochnogo-klastera-agrogeneration-na-sele-net-bolshikh-i-malykh-sotsialnykh-problem-vse-vazhnye). Accessed 05 Jan. 2024.
2. Bolila, S., and N. Kyrychenko. "Development of agricultural enterprise activity on the basis of activation its marketing efforts." *Efektivna ekonomika*, vol. 5, 2021, [www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8903](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8903) (Accessed 02 May 2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.93
3. Bochko, O.Yu. «Marketing and logistics in the formation of the digital economy of Ukraine». *Social responsibility of business as a component of modern enterprise development: monograph*. For science ed. E. V. Krykavskiy, O. V. Deinega. Lviv-Rivne, O. Zen, 2022, pp. 76-84.
4. Bochko, O.Yu. «Modernization of socially responsible business priorities during the war». *Marketing and logistics in the management system: theses of reports of the XIV International Scientific and Practical Conference*. Lviv, Publishing House of Lviv Polytechnic, 2022, pp. 33-34.
5. Honcharenko, I. *end ell*. «Socially responsible marketing in ensuring the competitiveness of rural areas.» *Sustainable development of the economy*, no. 1 (42), 2019, pp. 128-133, [economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/64](http://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/64). Accessed 15 Feb 2024.
6. Gorokhova, T. «Development of socially responsible marketing. Why companies should promote themselves "responsibly"» *Iqholding*, [iqholding.com.ua/articles/rozvitok-sotsialno-vidpovidalnogo-marketingu-chomukompaniyam-slid-prosuhati-sebe-%C2%ABvidpov-0](http://iqholding.com.ua/articles/rozvitok-sotsialno-vidpovidalnogo-marketingu-chomukompaniyam-slid-prosuhati-sebe-%C2%ABvidpov-0). Accessed 18 Feb 2024.
7. Efremova, N. «Strategic management of production and commercial activities of agribusiness subjects based on the principles of the concept of socially responsible marketing». *EVNUIR*, [evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17534/1/Yefremova%20537-539.pdf](http://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17534/1/Yefremova%20537-539.pdf) Accessed 14 Feb 2024.
8. Kysliuk, L. «Social responsibility of business agricultural companies of Ukraine.» *Infrastructure of the market*, [www.market-infr.od.ua/journals/2021/51\\_2021\\_ukr/23.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/51_2021_ukr/23.pdf). Accessed 04 Jan 2024.
9. Leonova, S. V., and L. Yu. Shevtsiv. «Socially responsible marketing: realities and prospects of implementation». *Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Logistics*, no. 833, 2015, pp. 153-159.
10. Mazur, V.A., and Yu. V.Gerasimenko, «Formation of an integrated socially responsible management system in the context of sustainable development of agricultural enterprises». *Economy. Finances. Management: actual. issues of science and practice*, no. 10, 2018, pp. 76–91.
11. Myronivsk bread product, [mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/blagodiinyi-fond-mkhp-gromadi](http://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/blagodiinyi-fond-mkhp-gromadi). Accessed 15 Jan 2024.
12. Rybina, O.I. *et al*. «Socially responsible marketing as a way to increase the competitiveness of business entities». *Mechanism of economic regulation*, no. 1, 2020, pp. 72-82. <https://doi.org/10.21272/mer.2020.87.07>. Accessed 23 Jan 2024.
13. Sudomyr, S.M. «The concept of socially responsible marketing in the agricultural sector». *Current problems and prospects for the development of the agro-food sector, the hospitality industry and trade: abstracts of the reports of the International science and practice Internet Conf.*, November 2, 2022; Kharkiv, State Biotechnological University, 2022, pp.196-198.
14. Górska, P. «Marketing społecznie odpowiedzialny – nowe oblicze budowania relacji z klientem.» *Veneo*, [veneopl.com/blog/marketing-spoecznie-odpowiedzialny-nowe-oblicze-budowania-relacji-z-klientem](https://veneopl.com/blog/marketing-spoecznie-odpowiedzialny-nowe-oblicze-budowania-relacji-z-klientem). Accessed 22 Jan 2024.
15. Kotler, P. «Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative 2011». *Marketingpower*, [www.marketingpower.com/SUM\\_2011.4/reinventing\\_marketing\\_manage.aspx](http://www.marketingpower.com/SUM_2011.4/reinventing_marketing_manage.aspx). Accessed 14 Jan 2024.

## **ЩО ПОТРІБНО ЗНАТИ МАРКЕТОЛОГУ ПРО МЕТАВСЕСВІТ**

Національний університет «Львівська політехніка»,  
кафедра маркетингу і логістики,  
вул. Митрополита Андрія, 5, Львів,  
79000, Україна,  
тел.: +38 (032) 258-26-25,

<sup>1</sup>e-mail: [iryua.i.bilyk@lpnu.ua](mailto:iryua.i.bilyk@lpnu.ua),  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2513-078X>

<sup>2</sup>e-mail: [kateryna.lavryk.mmkma.2023@lpnu.ua](mailto:kateryna.lavryk.mmkma.2023@lpnu.ua),  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5625-7598>

**Анотація.** Стаття розкриває потенціал метавсесвіту для маркетологів та надає докладне уявлення про цей новий цифровий простір, аналізує його потенціал для маркетологів, зосереджуючись на можливостях та викликах, які він приносить. Метавсесвіт описується як поєднання реального та цифрового просторів, що надає користувачам можливість взаємодіяти з цифровими об'єктами та іншими користувачами в реальному часі. Обговорено потенціал метавсесвіту для маркетологів, Визначено ключові аспекти, які маркетологи повинні враховувати в своїх стратегіях для використання метавсесвіту. Ці аспекти включають визначення маркетингових цілей, вибір платформ, створення інноваційного досвіду, експерименти з цифровими моделями заробітку, співпрацю з фахівцями та компаніями даної галузі, вивчення можливих ризиків та розробку нових метрик виміру маркетингового успіху. Розглянуто методи маркетингу, які можуть бути використані в метавсесвіті, такі як використання розширеної реальності, контент майбутнього, покращення програм лояльності, SEO та пошуковий маркетинг. Описані інноваційні способи доповнення цифрового маркетингу за допомогою метавсесвіту, такі як віртуальні магазини, події, салони, навчальні посібники, туризм, цифрове колекціонування та розширення маркетингу впливових осіб. Зазначено, що метавсесвіт може стати для маркетологів ефективним засобом охоплення ширшої аудиторії, створення захопливого досвіду для споживачів, посилення персоналізації та забезпечення економічної ефективності. Розглянуто потенційні виклики та можливості метавсесвіту для маркетологів, а також наведено конкретні приклади інноваційних стратегій в цьому контексті. Для проведення дослідження використано комбінацію загальнонаукових та спеціальних наукових методів, включаючи комплексний аналіз та синтез наукових робіт, ретельне вивчення наукових публікацій та моніторинг досліджень взаємодії споживачів у цифровому просторі метавсесвіту. Результати дослідження допоможуть маркетологам зрозуміти можливості та виклики метавсесвіту та розробити стратегії для успішного використання цього простору для просування брендів та залучення аудиторії.

**Ключові слова:** метавсесвіт, маркетинг, цифровий маркетинг, інноваційний досвід, віртуальна економіка, метамаркетинг.

## **WHAT A MARKETER NEEDS TO KNOW ABOUT THE METAVERSE**

Lviv Polytechnic National University,  
Department of Marketing and Logistics  
Metropolitan Andrew str., 5, Lviv,  
79000, Ukraine,  
tel.: +38 (032) 258-26-25,

<sup>1</sup>e-mail: [iryna.i.bilyk@lpnu.ua](mailto:iryna.i.bilyk@lpnu.ua),  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2513-078X>

<sup>2</sup>e-mail: [kateryna.lavryk.mmkma.2023@lpnu.ua](mailto:kateryna.lavryk.mmkma.2023@lpnu.ua),  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5625-7598>

**Abstract.** The article explores the potential of the metaverse for marketers and provides a detailed understanding of this new digital space, analyzing its potential for marketers by focusing on the opportunities and challenges it brings. The metaverse is described as a combination of real and digital spaces, providing users with the ability to interact with digital objects and other users in real-time. The potential of the metaverse for marketers is discussed, and key aspects that marketers should consider in their strategies for utilizing the metaverse are identified. These aspects include defining marketing goals, platform selection, creating innovative experiences, experimenting with digital revenue models, collaborating with experts and industry companies, studying potential risks, and developing new metrics to measure marketing success. Marketing methods that can be used in the metaverse are discussed, such as augmented reality, future content, loyalty program enhancements, SEO, and search marketing. Innovative ways to complement digital marketing using the metaverse are described, including virtual stores, events, salons, educational guides, tourism, digital collecting, and expanding the influence of individuals. It is noted that the metaverse can become an effective tool for marketers to reach a wider audience, create engaging experiences for consumers, enhance personalization, and ensure economic efficiency. The potential challenges and opportunities of the metaverse for marketers are discussed, and specific examples of innovative strategies in this context are provided. A combination of general scientific and specialized research methods, including comprehensive analysis and synthesis of scientific works, thorough study of scientific publications, and monitoring of research on consumer interaction in the digital space of the metaverse, was used to conduct the study. The results of the research will help marketers understand the opportunities and challenges of the metaverse and develop strategies for successful use of this space to promote brands and engage audiences.

**Key words:** metaverse, marketing, digital marketing, innovative experience, metamarketing.

**Вступ.** В умовах стрімкого розвитку технологій й цифрової екосистеми виникає поняття метавсесвіту як наступного кроку еволюції цифрових технологій. Основною ідеєю метавсесвіту є створення простору, що об'єднує реальний світ і цифрові простори в інтерактивному середовищі. З'являється новий етап у віртуалізації, де користувачі зможуть взаємодіяти з цифровими об'єктами та іншими користувачами у реальному часі, розширюючи границі і можливості онлайн-середовища. Поява метавсесвіту передбачає необхідність адаптації стратегій маркетингу та вивчення нових підходів до взаємодії з аудиторією.

Останні роки відзначаються зростаючим інтересом до концепції метавсесвіту, яка представляє собою новий цифровий простір, що поєднує реальний світ з віртуальним. Дослідження в цій області виявили, що метавсесвіт може стати перспективним напрямом для розвитку маркетингу, проте багато питань залишаються відкритими. Перша ітерація метавсесвіту була мережею віртуальних світів, де аватари могли переміщатися між ними. Сучасна ітерація метавсесвіту включає соціальні, іммерсивні VR-платформи, сумісні з масовими багатокористувацькими онлайн-відеоіграми, відкритими ігровими світами та AR-спільними просторами. Дослідники розглядають концепцію, особливості та основні цінності метавсесвіту, пропонують архітектуру та фреймворк стандартів метавсесвіту [1,2]. Інші, підкреслюють важливість розвитку академічних досліджень в області метавсесвіту, включаючи чітке визначення та вивчення споживчої поведінки [3]. Загалом, дослідження щодо метавсесвіту вказують на його значний потенціал для маркетологів, проте вони також висвітлюють потребу в подальших дослідженнях, які б допомогли краще зрозуміти цей новий цифровий

простір та розробити стратегії для його успішного використання в маркетингу.

Підвищений інтерес до теми метавсесвіту та інвестицій в нього спонукали у 2022 році Pew Research Center та Центр Imagining the Internet Університету Ілона Маска зробити опитування серед різних технологічних експертів. Загалом 624 діячі надали свої відкриті відповіді на питання щодо прогнозу розвитку та впливу метавсесвіту до 2040 року. У результаті, 54% експертів заявили, що метавсесвіт стане реалістичною, функціональною і всеосяжною частиною повсякденного життя для більш ніж півмільярда населення світу [4]. Це значна частка потенційної цільової аудиторії багатьох брендів.

**Постановка завдання.** Мета даної статті - ретельний аналіз потенціалу, який відкриває перед маркетологами метавсесвіт. Пропонується докладно розібратися в новому цифровому просторі метавсесвіту, зосереджуючись на можливостях та викликах, які він приносить. Крім того, стаття визначає ключові маркетингові аспекти, які слід враховувати при розробці стратегій для успішного використання потенціалу метавсесвітів.

У даному дослідженні використано комбінацію загальнонаукових та спеціальних наукових методів для аналізу потенціалу метавсесвіту для маркетологів. Основним методом досліджень є комплексний аналіз та синтез наукових робіт, спрямованих на вивчення впливу метавсесвіту на стратегії маркетологів. Методологія включає в себе ретельне вивчення наукових публікацій, а також моніторинг досліджень, що аналізують взаємодію споживачів у цифровому просторі метавсесвіту. В процесі аналізу зосереджено увагу на виявленні ключових аспектів, що визначають вплив метавсесвіту на маркетингові стратегії та поведінку споживачів.

**Результати.** У сучасних термінах метавсесвіт — це сфера створеної комп'ютером мережевої розширеної реальності, або XR, аббревіатура, яка охоплює всі аспекти доповненої, віртуальної та змішаної реальності (AR, VR і MR) [4].

Деякі організації, які працюють над метавсесвітом, уявляють собі нову цифрову економіку, в якій користувачі можуть створювати, купувати та продавати товари. Вони також прагнуть до того, щоб метавсесвіт був сумісним, дозволяючи користувачам переносити віртуальні предмети, такі як одяг або автомобілі, з однієї платформи на іншу.

Однак реалізація цієї концепції є складним завданням. Ідея єдиного об'єднаного метавсесвіту на даних момент глобального розвитку, є майже неможливою. Це тому, що для її реалізації потрібно, щоб багато компаній співпрацювали у спосіб, який просто не вигідний чи бажаний [5].

Розвиток метавсесвіту є частиною більшої трансформації цифрових технологій. Ця трансформація призведе до створення третьої версії Інтернету, відомої як Web 3.0, адже важко уявити метавсесвіт, побудований на основі нашої існуючої інфраструктури. Web 3.0 буде базуватися на технології блокчейн, штучному інтелекті та віртуальній і доповненій реальності, а також перейде до більш децентралізованих технологій, що посприяє спільному використанню та розробці програм й інструментів [6].

Для маркетологів важливо розуміти технологію, яка передбачається для Web 3.0, оскільки багато з цих інновацій будуть включені в метавсесвіт. Поки, як фундамент майбутніх маркетингових стратегій потрібно розуміти, що:

- 1) блокчейн може використовуватися для створення безпечних та децентралізованих систем для зберігання та обміну даними;
- 2) штучний інтелект посприяє персоналізації досвіду користувачів та створення більш ефективних рекламних кампаній;
- 3) віртуальна та доповнена реальність використовуватимуться для створення більш захоплюючих та інтерактивних маркетингових заходів.

Хоч метавесвіт і відкриває нові можливості для маркетингу, які неможливо реалізувати в традиційному Інтернеті, але у короткостроковій перспективі можуть бути певні обмеження щодо типів цифрової реклами та маркетингу, які можна проводити, однак гнучкості все ж буде більше, ніж обмежень.

Отже, на даний момент метавесвіту не існує, але концепція має багато прихильників, які використовують цей термін для позначення різних типів вдосконалення онлайн-середовища.

Як приклад, онлайн-гра Fortnite, де гравці можуть взаємодіяти один з одним у віртуальному світі, спілкуватися, грати в ігри та навіть відвідувати концерти. Інші приклади метавесвіту включають нові віртуальні робочі місця, такі як Mesh від Microsoft або Horizon Workrooms від Meta, а також віртуальні гардеробні та віртуальні операційні. Поточний стан метавесвіту можна описати як мультивесвіт: безліч метавесвітів з обмеженою сумісністю. Це пов'язано з тим, що різні компанії розробляють власні метавесвіти, конкуруючи за контроль над цим новим ринком.

Учасники цифрової галузі висловлюють сумніви, чи метавесвіт в кінці кінців суттєво відрізниться від сучасного цифрового досвіду, і чи буде велика кількість людей готова проводити години на день у віртуальних гарнітурах, для відвідування цифрового простору. З іншого боку, деякі футурологи стверджують, що хоча метавесвіт ще в розвитку і існують фундаментальні технічні бар'єри, він обов'язково настане і принесе значний переворот. «Очевидно, що це одна з найбільш довгоочікуваних технологічних еволюцій наступного десятиліття», — зауважив Дейв Райт, директор з інновацій ІТ-провайдера ServiceNow, у своєму висловленні для автора TechTarget Джорджа Лоутона в «Поясненні історії метавесвіту» [7].

Сьогодні розуміння ключових гравців та їхнього потенційного впливу на маркетингові стратегії має важливе значення для орієнтування в ландшафті метавесвіту. Провідні компанії, які просувають концепцію метавесвіту і відповідно працюють над технологіями, що допоможуть її втілити:

1. Epic Games – втілює своє бачення метавесвіту у грі Fortnite, що налічує вже більше 350 мільйонів облікових записів. Гра об'єднує в собі елементи відеоігор, соціальних мереж і розваг, дозволяючи гравцям взаємодіяти один з одним у віртуальному світі. Також вони практикують проведення різних тематичних віртуальних заходів, чим користуються в своїх маркетингових стратегіях різні бренди. У 2022 році виділили 2 млрд. дол. США на різні ініціативи метавесвіту, включаючи Unreal Engine (UE) – інструмент розробки відеоігор та програмного забезпечення, що дає можливість створювати симуляції, редагувати відео та звук, відтворювати анімацію тощо.

2. Unity Technologies – її платформа Unity, яка використовується для створення відеоігор, віртуальної реальності та доповненої реальності, є одним із основних інструментів для розробників метавесвіту. Працює над подальшим прискоренням розвитку 3D-технологій у реальному часі.

3. Decentraland – створили децентралізовану платформу, яка дозволяє користувачам створювати, використовувати та монетизувати контент і програми у середовищі віртуальної реальності на основі блокчейну. Цифровий ринок Decentraland є ключовою особливістю його віртуальної світової економіки, що дозволяє користувачам купувати та продавати віртуальні активи, носії та інші внутрішньоігрові предмети, використовуючи рідну криптовалюту платформи MANA.

4. Tencent – один із найбільших гравців у галузі технологій у Китаї. Стимулюють інновації у метавесвіті та сприяють розвитку екосистеми Web3.

5. AWS (Amazon Web Services) – розглядає промисловий метавесвіт як трансформацію уявлень про відносини людей із цифровим світом. Завдяки її рішенням



користувачі можуть використовувати AR і VR, щоб забезпечити більш реалістичне та захоплююче представлення фізичної сутності. Також спеціально розроблені хмарні продукти включають оптимізацію операцій із цифровими близнюками.

6. NVIDIA – залишається одним із провідних у світі розробників графічних процесорів (GPU), лідерів у сфері обчислень зі штучним інтелектом і найбільших інвесторів метавесвіту, оскільки продовжує розробку графічних процесорів для консолей, ноутбуків і ПК із широким діапазоном використання.

7. Google – інвестує значні кошти в розвиток метавесвіту, зокрема в області команд VR і AR, а також у розробку спільного простору віртуальної реальності. Зараз працює над проектами для створення гаджетів, які повністю занурять користувачів у віртуальні світи

8. Apple – почала занурюватися в метавесвіт на початку 2023 року. Генеральний директор Тім Кук поділився своїм захопленням щодо концепції накладання віртуального та фізичного світів у наступні роки. Після цього у червні представили гарнітуру змішаної реальності (MR) Apple Vision Pro.

9. Microsoft – є однією з провідних компаній, що розробляють метавесвіт. Погляд Microsoft на метавесвіт полягає в тому, що він передбачає «здатність поєднати цифровий і фізичний світи». На думку Аліси Тейлор, корпоративного віце-президента з бізнесу Microsoft, метавесвіт зможе допомогти вирішити такі проблеми, як нестача працівників і віддалена робота. Компанія інвестує значні кошти в розвиток метавесвіту та розробляє стратегії, опираючись на безумовну цифрову еволюцію в метавесвіті.

10. Meta – змінивши назву бренду у 2021 році, зосередилась на метавесвіті, як напрямку свого розвитку. Тепер Meta виходить за межі 2D-екранів у бік доповненої та віртуальної реальності, щоб допомогти створити наступну революцію соціальних технологій [8].

Думки про концепцію метавесвіту різняться, але варто згадати, що у 1990-х роках схожі суперечки відбувалися щодо Інтернету. Тоді зростання зацікавленості споживачів новою технологією призвело до фундаментальних змін. Подібно до цього, зараз метавесвіт привертає увагу споживачів, і цифровий простір зазнає значних змін у використанні технологій. Згідно з судженням McKinsey, метавесвіт може суттєво змінити комерційне та особисте життя. Протягом 2022 року в метавесвіт було вкладено інвестицій в понад 120 мільярдів доларів, а до 2030 року прогнозується, що ця галузь призведе до зростання обсягу вкладень до 5 трильйонів доларів.

Необхідно визначити основні аспекти при формуванні майбутніх маркетингових стратегій для метавесвіту:

#### 1. Визначити метавесвітні цілі маркетингу.

Під час розробки та реалізації маркетингових цілей для метавесвіту, бренди повинні уникати акценту на стимулювання продажів та отримання комерційних прибутків, оскільки новизна технологій та обережність нових користувачів не дозволять їх досягти. Натомість цілі мають фокусуватись на розбудові взаємодії та відносин з користувачами в середовищі. Звідси, цілі маркетингу для метавесвіту можуть включати: побудову брендової присутності; формування довіри, лояльності, позитивного іміджу та досвіду; збір даних про користувачів для покращення рівня задоволення їх потреб тощо.

#### 2. Обрати релевантні для компанії платформи метавесвіту.

Кожна компанія повинна ретельно дослідити різноманітні платформи та обрати ті, які найбільш відповідають її бренду та цілям. При цьому важливо враховувати не лише технічні можливості, але й характер аудиторії, яка переважає на конкретній платформі. Крім того, необхідно систематично відслідковувати розвиток технологій та трендів у

метавсесвіті, оскільки це може вплинути на популярність та ефективність вибраних платформ у майбутньому. Така стратегія вимагає включення постійного моніторингу та гнучкості в цьому динамічному середовищі.

3. Бути цікавими та захоплюючими для користувачів.

Оскільки присутність бренду в метавсесвіті буде інноваційною, споживачі матимуть високі очікування від інноваційного досвіду взаємодії з компанією. Маркетологи повинні знаходити оптимальний баланс між рекламою, захоплюючими враженнями та активностями в реальному світі для успішної взаємодії з аудиторією. Лише комплексний підхід дозволить створити не лише ефективну, але й захоплюючу маркетингову стратегію в метавсесвіті.

4. Починати експерименти з цифровими моделями заробітку.

Віртуальний ринок на сьогоднішній день перевищує 54 мільярди доларів за обсягом прямих продажів віртуальних товарів, і деякі передові бренди вже проводять експерименти з різними моделями заробітку в метавсесвіті. Паралельно з прямими продажами, компаніям варто розглядати альтернативні способи отримання прибутку, такі як віртуальні події, платні сервіси чи спеціальні ексклюзивні контенти. Це вимагає побудови моделей, які враховують унікальні аспекти взаємодії з аудиторією в цифровому просторі, забезпечуючи максимальну цінність для користувачів і водночас забезпечуючи стабільний потік прибутку для компаній.

5. Співпраця для нових можливостей метавсесвіту.

Брендам варто прагнути до співпраці з іншими учасниками метавсесвіту та вчитися від них. Співпраця з іншими компаніями, а також взаємодія зі спільнотами незалежних розробників і творців, які активно працюють на платформах, може виявитися дуже корисною. Взаємне навчання та обмін ідеями сприяють створенню інноваційних рішень та розширенню можливостей бренду в цифровому просторі метавсесвіту.

6. Визначення ризиків для компанії при залученні метавсесвіту в стратегію.

Налічується багато прикладів, коли компанії піддали себе ризику, без належної підготовки до активної взаємодії зі споживачами в Інтернеті. Вже сьогодні недостатнє управління швидким зворотним зв'язком та вірусність інформації в соціальних мережах призводить до негативних наслідків. У метавсесвіті такі ризики стають ще більшими, оскільки події відбуваються в режимі реального часу. Щоб мінімізувати можливість виникнення проблем, які вплинуть на репутацію компанії, важливо розробити детальну політику та методи застосування, які дозволять їм ефективно управляти взаємодією з клієнтами, забезпечувати безпеку користувачів, ефективно керувати інтелектуальною власністю, зберігати конфіденційність даних та запобігати поширенню дезінформації.

7. Розробити нову метрику маркетингового успіху.

У традиційному цифровому маркетингу успіх часто вимірюється такими показниками, як кількість відвідувачів, конверсії, вподобання та поширення, а також вартість залучення клієнтів. Однак у метавсесвіті ці показники можуть бути недостатніми. Тому, маркетологам необхідно розробити нові показники, які враховують унікальну поведінкову економіку цього середовища [9].

Для маркетологів і брендів, метавсесвіт представляє собою відносно нову та перспективну ідею, яка відкриває безмежні можливості для рекламних стратегій та інновацій. Ця технологія дозволяє експериментувати з новими форматами та ідеями без значних обмежень, що є суттєвим фактором в контексті еволюції маркетингових підходів. Метавсесвіт відкриває шлях до створення унікальних цифрових досвідів, які можуть бути спільно поділені з цільовою аудиторією брендів. Наразі бренди мають унікальну можливість і потенціал повністю використовувати можливості маркетингу в

метавсесвіті. Це вимагає не лише творчого підходу до використання нових технологій, але й ретельного аналізу та розуміння потреб своєї цільової аудиторії, що дозволить брендам створювати досвіди, які будуть дійсно цінними та захоплюючими для споживачів.

Маркетинг у метавсесвіті відображає сучасні тенденції та можливості, що виникають в контексті цифрової трансформації. Нижче перераховані ключові методи, які використовуються у маркетингу метавсесвіту:

1. Маркетинг подій у віртуальному просторі. Заходи для споживачів в метавсесвіті відображають реальність у віртуальному форматі. Це надає можливості для організації різноманітних заходів, таких як конференції, виставки, віртуальні концерти тощо.

2. Розширена реальність (AR). Використання AR у метавсесвіті дозволяє брендам створювати інтерактивний та захоплюючий контент для споживачів, що забезпечує більш глибоку взаємодію та залучення.

3. Інтерактивний контент. У метавсесвіті важливою стає роль інтерактивного контенту, який надає споживачам можливість активно взаємодіяти з маркетинговими матеріалами та досліджувати віртуальне середовище.

4. Програми лояльності віртуального середовища. Розвиток програм лояльності у метавсесвіті дозволяє брендам створювати особливі віртуальні привілеї та нагороди для активних учасників віртуального співтовариства.

5. SEO та пошуковий маркетинг. Розвиток метавсесвіту створює нові виклики для пошукового маркетингу, такі як оптимізація для віртуальних платформ та алгоритмів, які враховують контекст віртуального середовища.

Використання цих методів у маркетингу метавсесвіту дозволяє брендам створювати значущі та захоплюючі взаємодії зі споживачами в цифровому просторі [10].

Оскільки метавсесвіт продовжує розвиватися, стає зрозуміло, що він відіграватиме дедалі важливішу роль у майбутньому цифрового маркетингу. Сучасний цифровий маркетинг вже значно розвинувся, але метавсесвіт є великим стрибком в аспекті занурення та інтерактивності.

Інноваційні способи використання метавсесвіту в цифровому маркетингу:

1. Віртуальні магазини.

Бренд може створити віртуальний магазин, де клієнти можуть знаходити, приміряти (на себе, чи на приміщення) та купувати продукцію у візуально привабливому середовищі, за допомогою своїх цифрових аватарів.

2. Запуск продуктів і онлайн-події.

Запуск продуктів, прес-конференції та різні тематичні заходи можна буде організувати в метавсесвіті, залучаючи аудиторію з усього світу, не обмежуючись фізичними обмеженнями щодо місця проведення. Також, наприклад, музичний виконавець може провести віртуальний концерт, де фанати можуть взаємодіяти як між собою, так і з виконавцем у реальному часі.

3. Віртуальні салони та тест-драйви.

Віртуальні виставкові простори для автовиробників, забудовників нерухомості дизайнерів інтер'єру та інших компаній, що створюються з метою надання потенційним покупцям можливості власноруч переглядати товари та послуги.

4. Маркетинг впливових людей.

Співпраця з впливовими особами та творцями контенту у метавсесвіті може ефективно сприяти позиціонуванню бренду та продукту.

5. Цифрове колекціонування та невзаємозамінні токени.

Створення спеціальних NFT для фанатів чи клієнтів, як і зараз, буде чудовим

способом сприяти взаємодії та залученню аудиторії. Такі цифрові активи можуть надавати власникам різноманітні переваги або доступ до ексклюзивного контенту.

#### 6. Віртуальні навчальні посібники

У метавсесвіті компанія може створити власні віртуальні простори, де користувачі можуть отримати доступ до віртуальних навчальних посібників, тренінгів та семінарів.

#### 7. Віртуальний туризм.

Метавсесвіт зможе якісно допомогти в пропозиції та просуванні послуг туристичних, гостинних та ресторанних компаній. Він дасть змогу споживачам дослідити потенційні можливості для подорожей [11].

Перспективні переваги маркетингу в метавсесвіті:

##### 1. Охоплення ширшої аудиторії.

Метавсесвіт дасть змогу рекламодавцям взаємодіяти з людьми в будь якій точці Землі, так, як неможливо за допомогою традиційних методів маркетингу.

##### 2. Надання захоплюючого досвіду споживачам.

Бренди зможуть залучати людей на глибшому рівні, використовуючи тривимірні зображення та досвід віртуальної реальності (VR), створюючи незабутнє враження на клієнтів і встановлюючи емоційні зв'язки з їхніми продуктами та послугами.

##### 3. Покращення процесів персоналізації та націлювання.

Метавсесвіт надасть потужну базу даних та інструменти аналітики, які можуть надати важливу інформацію про поведінку користувачів і переваги компаній і брендів. Ці дані можуть допомогти компаніям оптимізувати свої рекламні стратегії, вдосконалити продукти і послуги, підвищити задоволеність та лояльність споживачів. Цифрові маркетологи зможуть випробувати свіжі індивідуальні ідеї та методи, щоб залучити людей новими та цікавими способами.

##### 4. Економічна ефективність

У компаній з'явиться гарна можливість взаємодіяти з людьми без необхідності організовувати реальні заходи чи витратити значні витрати на подорожі [11].

**Висновки.** Метавсесвіт стане не лише технологічною інновацією, а й потужним інструментом для маркетологів. Важливо розуміти, що метавсесвіт відрізняється від будь-якого іншого простору: це не лише платформа, але й світ, де можливості технології поєднуються зі створенням особливих вражень.

У метавсесвіті маркетингові підходи будуть спиратися на віртуальну взаємодію, персоналізацію та створення емоційних зв'язків зі споживачами. Він стане платформою для створення унікальних взаємодій, що перетворюють спосіб, яким бренди взаємодіють зі своєю аудиторією та відкриє нові формати контенту та продуктивних презентацій, перетворюючи спосіб сприйняття інформації.

Таким чином, в цифровому просторі майбутнього буде створюватись не лише реклама чи контент, а й переживання, які змінять спосіб сприйняття взаємодії та інформації. Тому маркетологам потрібно активно досліджувати цей новий світ, розуміти його можливості та межі, адже саме там заховані підходи до ефективної комунікації зі споживачами майбутнього.

1. Mystakidis S. Metaverse. URL:[https://www.researchgate.net/publication/358497370\\_Metaverse](https://www.researchgate.net/publication/358497370_Metaverse) (дата звернення: 20.01.2024).
2. Wang D.; Yan X.; Zhou Y. Research on Metaverse: Concept, development and standard system. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9741935> (дата звернення: 20.01.2024).
3. Gao H., Bao H., Chong A. Metaverse: Literature Review, Synthesis and Future Research Agenda. URL: [https://www.researchgate.net/publication/372619996\\_Metaverse\\_Literature\\_Review\\_Synthesis\\_and\\_Future\\_Research\\_Agenda](https://www.researchgate.net/publication/372619996_Metaverse_Literature_Review_Synthesis_and_Future_Research_Agenda) (дата звернення: 20.01.2024).
4. Anderson J., Rainie L. The Metaverse in 2040. URL: <https://www.pewresearch.org/internet/2022/06/30/the->

metaverse-in-2040/ (дата звернення: 20.01.2024).

5. Ravenscraft E. What Is the Metaverse, Exactly? URL: <https://www.wired.com/story/what-is-the-metaverse/> (дата звернення: 15.01.2024).
6. N. Leighton. How the Metaverse Will Transform the Way We Approach Marketing. URL: <https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/how-the-metaverse-will-transform-marketing/438395> (дата звернення: 03.01.2024).
7. Tucci L., Needle D. What is the metaverse? An explanation and in-depth guide. URL: <https://www.techtarget.com/whatis/feature/The-metaverse-explained-Everything-you-need-to-know> (дата звернення: 18.01.2024).
8. Jackson A. Top 10: Metaverse companies. URL: <https://technologymagazine.com/top10/top-10-metaverse-companies> (дата звернення: 04.01.2024).
9. Marketing in the metaverse: An opportunity for innovation and experimentation. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/marketing-in-the-metaverse-an-opportunity-for-innovation-and-experimentation> (дата звернення: 12.01.2024).
10. Malhotra V. How the metaverse will change digital marketing. URL: <https://timesofindia.indiatimes.com/blogs/voices/how-the-metaverse-will-change-digital-marketing/> (дата звернення: 13.01.2024).
11. The Metaverse: A New Frontier in Digital Marketing. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/metaverse-new-frontier-digital-marketing-spikeon-web3> (дата звернення: 03.01.2024).

#### References

1. Mystakidis, S. "Metaverse." ResearchGate, 2022, [www.researchgate.net/publication/358497370\\_Metaverse](http://www.researchgate.net/publication/358497370_Metaverse). Accessed January 20, 2024.
2. Wang, D., Yan, X., & Zhou, Y. "Research on Metaverse: Concept, development and standard system." *IEEE Xplore*, 2021, [ieeexplore.ieee.org/document/9741935](http://ieeexplore.ieee.org/document/9741935). Accessed January 20, 2024.
3. Gao, H., Bao, H., & Chong, A. "Metaverse: Literature Review, Synthesis and Future Research Agenda". ResearchGate, 2023, [www.researchgate.net/publication/372619996\\_Metaverse\\_Literature\\_Review\\_Synthesis\\_and\\_Future\\_Research\\_Agenda](http://www.researchgate.net/publication/372619996_Metaverse_Literature_Review_Synthesis_and_Future_Research_Agenda). Accessed January 20, 2024.
4. Anderson, Janna & Lee Rainie. "The Metaverse in 2040". Pew Research Center, [www.pewresearch.org/internet/2022/06/30/the-metaverse-in-2040/](http://www.pewresearch.org/internet/2022/06/30/the-metaverse-in-2040/). Accessed January 20, 2024.
5. Ravenscraft, E. "What Is the Metaverse, Exactly?" WIRED, 2023, [www.wired.com/story/what-is-the-metaverse/](http://www.wired.com/story/what-is-the-metaverse/). Accessed January 15, 2024.
6. Leighton, N. "How the Metaverse Will Transform the Way We Approach Marketing". Entrepreneur, [entrepreneur.com/growing-a-business/how-the-metaverse-will-transform-marketing/438395](http://entrepreneur.com/growing-a-business/how-the-metaverse-will-transform-marketing/438395). Accessed January 03, 2024.
7. Tucci, Linda, and David Needle. "What is the metaverse? An explanation and in-depth guide." TechTarget, [www.techtarget.com/whatis/feature/The-metaverse-explained-Everything-you-need-to-know](http://www.techtarget.com/whatis/feature/The-metaverse-explained-Everything-you-need-to-know). Accessed January 18, 2024.
8. Jackson, Amber. "Top 10: Metaverse companies." Technology Magazine, [technologymagazine.com/top10/top-10-metaverse-companies](http://technologymagazine.com/top10/top-10-metaverse-companies). Accessed January 18, 2024.
9. "Marketing in the metaverse: An opportunity for innovation and experimentation." McKinsey & Company, [www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/marketing-in-the-metaverse-an-opportunity-for-innovation-and-experimentation](http://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/marketing-in-the-metaverse-an-opportunity-for-innovation-and-experimentation). Accessed January 12, 2024.
10. Malhotra, Vineet. "How the metaverse will change digital marketing". timesofindia, [timesofindia.indiatimes.com/blogs/voices/how-the-metaverse-will-change-digital-marketing/](http://timesofindia.indiatimes.com/blogs/voices/how-the-metaverse-will-change-digital-marketing/). Accessed January 13, 2024.
11. "The Metaverse: A New Frontier in Digital Marketing." LinkedIn, [www.linkedin.com/pulse/metaverse-new-frontier-digital-marketing-spikeon-web3](http://www.linkedin.com/pulse/metaverse-new-frontier-digital-marketing-spikeon-web3). Accessed January 03, 2024.

**ПОДКАСТ МАРКЕТИНГ: СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ БІЗНЕСУ  
ЧЕРЕЗ АУДИОФОРМАТ**

Національний університет «Львівська політехніка»,  
кафедра маркетингу і логістики,  
вул.Митрополита Андрея, 5, Львів,  
79000, Україна,  
тел.: +38 (032) 258-26-25,

<sup>1</sup>e-mail: [iryna.i.bilyk@lpnu.ua](mailto:iryna.i.bilyk@lpnu.ua),  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2513-078X>

<sup>2</sup>e-mail: [valeriia.kolisnyk.mmkma.2023@lpnu.ua](mailto:valeriia.kolisnyk.mmkma.2023@lpnu.ua),  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1208-222X>

**Анотація.** Стаття досліджує актуальні тенденції у світі подкастингу, зокрема його використання як ефективного інструменту маркетингу. Проведено аналіз сучасних тенденцій у подкаст-маркетингу та висвітлено його переваги. Проаналізовано сучасний стан та перспективи розвитку подкаст-маркетингу, визначено його основні тенденції, а також розглянуто переваги та виклики цього інструменту для бізнесу. Методи дослідження базуються на аналізі статистичних даних, огляді літератури та ресурсів Інтернету щодо популярних жанрів, попиту, тенденцій розвитку та успішних кампаній подкаст-маркетингу. Висвітлено перспективи брендovаних подкастів як ефективного інструменту для просування продуктів, послуг та ідей компаній. Зазначено, що подкасти, завдяки своїй здатності охоплювати цільову аудиторію з високою точністю, стають ключовою частиною стратегії контент-маркетингу. Представлено приклади найпопулярніших брендovаних подкастів та досліджено причини їхнього успіху. Надано інформацію про переваги та виклики подкаст-маркетингу для бізнесу, а також запропоновано стратегії, які включають розміщення подкасту у популярних каталогах, отримання позитивних відгуків та оцінок, активне використання соціальних мереж, співпрацю з інфлюенсерами та запрошення гостей. Зазначено важливість розробки лендінгу для підвищення зручності користувачів та ефективного просування подкасту. Результати дослідження вказують на швидкий ріст популярності подкастів, їхню зростаючу важливість у сфері маркетингу та очікуване подальше зростання цього ринку. Також виділяються основні стратегії та напрямки розвитку подкаст-маркетингу, які можуть бути корисними для бізнесу. Наукова новизна полягає у систематизації та аналізі останніх даних та тенденцій у сфері подкаст-маркетингу, а також у виявленні потенціалу цього інструменту для розвитку бізнесу. Результати дослідження можуть бути корисними для брендів та маркетологів у формуванні ефективних стратегій подкаст-маркетингу, що допоможе їм залучати увагу цільової аудиторії та підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку.

**Ключові слова:** подкасти, маркетинг, стратегії, тенденції, стрімінг, брендovані подкасти, контент маркетинг, виклики, реклама, прогноз.

**PODCAST MARKETING: MODERN STRATEGIES FOR PROMOTING  
BUSINESS THROUGH AUDIO FORMAT**

Lviv Polytechnic National University,  
Department of Marketing and Logistics,  
Metropolitan Andrew str., 5, Lviv,  
79000, Ukraine,

tel.: +38 (032) 258-26-25,

<sup>1</sup>e-mail: iryna.i.bilyk@lpnu.ua,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2513-078X>

<sup>2</sup>e-mail: valerija.kolisnyk.mmkma.2023@lpnu.ua,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6010-9600>

**Abstract.** The article explores current trends in the world of podcasting, particularly its use as an effective marketing tool. It conducts an analysis of contemporary trends in podcast marketing and highlights its advantages. The current state and prospects of podcast marketing are analyzed, identifying its main trends, as well as discussing the advantages and challenges of this tool for businesses. Research methods are based on the analysis of statistical data, a literature review, and online resources regarding popular genres, demand, development trends, and successful podcast marketing campaigns. The prospects of branded podcasts as an effective tool for promoting products, services, and company ideas are illuminated. It is noted that podcasts, due to their ability to reach target audiences with high precision, are becoming a key part of content marketing strategies. Examples of the most popular branded podcasts are presented, and the reasons for their success are examined. Information is provided on the advantages and challenges of podcast marketing for businesses, as well as strategies that include placing podcasts in popular directories, obtaining positive reviews and ratings, active use of social media, collaboration with influencers, and inviting guests. The importance of developing landing pages to enhance user convenience and effectively promote podcasts is emphasized. The research results indicate a rapid growth in the popularity of podcasts, their increasing importance in the field of marketing, and the expected further growth of this market. The main strategies and directions for the development of podcast marketing that can be beneficial for businesses are highlighted. The scientific novelty lies in the systematization and analysis of the latest data and trends in the field of podcast marketing, as well as in identifying the potential of this tool for business development. The research results can be useful for brands and marketers in formulating effective podcast marketing strategies to attract the attention of target audiences and increase their competitiveness in the market.

**Key words:** podcasting, global market, business, marketing strategies, trends, streaming, branded podcasts, content marketing, challenges, benefits.

**Вступ.** У світі стрімкого технологічного розвитку та швидкого змінення медіа-ландшафту подкасти стали не тільки важливим джерелом розваг та інформації, але й потужним інструментом маркетингу для підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Цей феномен може бути пояснений кількома ключовими чинниками. По-перше, їхня висока доступність та мобільність дозволяють слухачам користуватися ними в будь-якому місці і часі. Це робить аудіоформат ідеальним для сучасного активного способу життя. Подкасти також створюють глибший зв'язок із аудиторією, надаючи можливість спікерам висловлювати свої думки та досвід особисто. Це створює враження близькості та особистого знайомства, що робить подкасти ефективним маркетинговим інструментом. Ще однією причиною популярності є глобальний доступ та можливість розширення аудиторії. Підприємства можуть легко залучати слухачів з різних куточків світу, створюючи ефективний міжнародний зв'язок. У конкурентному інтернет-просторі подкасти виділяються своєю оригінальністю та можливістю побудувати унікальний голос бренду. Вони дозволяють підприємствам стати експертами в своїй галузі та здобути довіру нових клієнтів. Швидкість створення та оновлення подкастів дозволяє підприємствам бути актуальними та реагувати на події в реальному часі. Це стає важливою умовою для ефективного маркетингу в умовах швидко змінюючогося світу. Усе це призводить до того, що подкасти стають ключовим інструментом для підприємств, що прагнуть не тільки утримувати свою аудиторію, але й розширювати вплив на глобальному рівні.

Сучасні дослідження зосереджуються на комплексному розгляді подкасту як феномену, аналізуючи його роль у суспільстві та інформаційних процесах. Це проводиться за допомогою методів контент-аналізу та загальнонаукових підходів [1]. Дослідження, проведені MEGOGO AUDIO, спрямовані на аналіз українських подкастів, їх популярність та тематику [2]. Крім того, здійснюється дослідження різноманітних українських подкастів, включаючи ті, що приділені літературі [3]. Ці сучасні дослідження сприяють більш глибокому розумінню ролі та значення подкастів у сучасному інформаційному середовищі.

**Постановка завдання.** Подкаст маркетинг є відносно новим напрямком у маркетингу, який швидко набирає популярності як ефективний інструмент комунікації. Однак, незважаючи на зростаючу популярність, подкаст маркетинг все ще є відносно малодослідженим напрямком. Це пов'язано з тим, що він розвивається досить швидко, і у маркетологів поки що немає достатнього досвіду та знань для ефективного використання цього інструменту. Мета статті полягає в розкритті актуальності та ефективності подкаст маркетингу як інноваційної стратегії просування бізнесу. У статті розглянуто сучасні тенденції аудіоформату, визначено переваги та недоліки використання подкастів для підвищення брендової свідомості, залучення аудиторії та підтримки взаємодії з клієнтами. Також надано конкретні приклади успішних кампаній, які використовують подкасти.

При підготовці матеріалу з подкаст маркетингу було використано різноманітні методи дослідження для забезпечення повноти та об'єктивності інформації. Основною стратегією був ретельний аналіз та синтез доступних даних, враховуючи вплив соціальних медіа на стратегії просування бізнесу через аудіоформат. В процесі написання статті використовувались статистичні методи для вивчення трендів та попиту на подкасти в різних галузях бізнесу. Крім того, був проведений комплексний аналіз існуючих стратегій просування через подкасти, враховуючи їхній вплив на аудиторію та результативність. Застосування інших різновидів всебічного аналізу дозволило розглянути широкий спектр питань, таких як технічні аспекти створення подкастів, психологічні аспекти взаємодії із слухачами та загальні тенденції в розвитку подкаст маркетингу.

**Результати.** Станом на 2023 рік у світі існує понад 3 мільйони подкастів, які охоплюють широкий спектр тем [4]. Подкасти – це форма аудіоконтенту, яка може допомогти охопити цільову аудиторію, налагодити з нею зв'язок та побудувати довіру. Крім того, подкасти можна використовувати як інструмент для пошукової оптимізації, оскільки вони можуть генерувати зворотні посилання та трафік на сайт.

На сьогодні лише 3% усіх маркетологів роблять подкасти. Сюди входять маркетологи, які є експертами з власне маркетингу, компанії, які продають товари споживачам та всі інші маркетингові ніші. Крім того, лише 240 подкастів в сервісі iTunes належать до категорії «Менеджмент і маркетинг» [5]. Це означає, що в цій сфері є безліч можливостей, адже зростає мільйонна аудиторія, якій потрібен аудіоконтент.

Користувачі очікують більш якісного маркетингу, поширюваного у креативний і зручний для користувача спосіб, що спонукає маркетингові команди шукати всілякі шляхи - від інфлюенсерів у соціальних мережах до інтерактивних білбордів. Подкасти підпадають під цю категорію як інноваційна сфера маркетингу, де багато чого можна досягти без значних зусиль.

Подкасти, які спочатку називали «аудіо-блогами», були розроблені Девідом Вінером та Крістофером Лайданом у 2004 році з метою дати творцям контенту новий і цікавий спосіб ділитися своїми ідеями в цифровому форматі, дозволяючи їм записувати, завантажувати і поширювати свої голоси в інтернеті.



Подкастинг відрізняється від ефірного радіо та інтернет-радіо кількома параметрами. По-перше, подкастинг зосереджується на певному сегменті аудиторії та окремих темах, подібно до кабельного телебачення чи ведення блогів, тоді як радіо орієнтоване на масову аудиторію та повинне мати широкий та привабливий вміст. По-друге, подкасти записуються заздалегідь, тому творці вмісту можуть його редагувати або додавати звукові ефекти, тоді як радіомовлення часто транслюється в прямому ефірі, що робить внесення змін практично неможливим. Наостанок, подкастинг глибоко інтегрований із соціальними мережами, що робить його інтимним середовищем для творців контенту та слухачів.

Аналіз даних показує, що споживання подкастів зросло на 70% за останні 5 років (див. табл. 1). Наразі у світі налічується близько 464,7 мільйонів слухачів подкастів, що становить приблизно 22% усіх користувачів інтернету. За останній рік кількість слухачів подкастів зросла на понад 40 мільйонів, і, за прогнозами, до кінця 2024 року вона зросте до 504,9 мільйонів [6].

Таблиця 1

**Кількість слухачів подкастів у світі 2019-2024 рр.**

Table 1

**Number of podcast listeners in the world in 2019-2024**

<b>Рік</b>	<b>Кількість слухачів, млн. осіб</b>
2019	274,8
2020	332,2
2021	383,7
2022	424,2
2023	464,7
2024 (прогнозується)	504,9

Джерело: [7]

Як і багато інших форм цифрового контенту, подкасти найбільш популярні серед молодого покоління. Більша частина усіх слухачів подкастів (48%) – це люди у віці 12-34 роки. Цей показник значно вищий, ніж у старших вікових, де 32% слухачів віком 34-55 років і лише 20% – старше 55 років. Така тенденція робить подкастинг привабливим варіантом для бізнесів, які хочуть охопити молоджу аудиторію [8].

У 2022 році світовий ринок подкастингу оцінювався у 18,52 млрд. дол. США, за оцінками, з 2023 по 2030 роки він зростатиме на 27,6% у середньорічному темпі зростання (див. рис. 1). Запровадження інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI) та технології блокчейн значно вплинуло на зростання ринку. Більше того, впровадження передових технологій у контент, таких як автономна сенсорна меридіанна реакція (ASMR), модернізація технології транскрипції та платні прямі трансляції подкастів, ймовірно сприятимуть зростанню подкаст-індустрії.

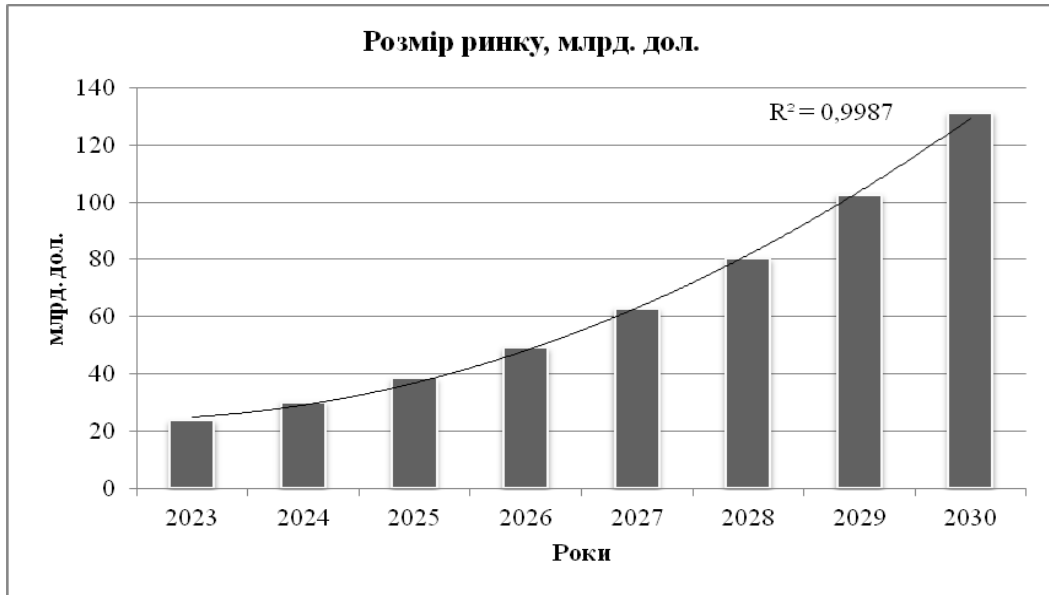


Рис. 1. Розмір світового ринку подкастингу, млрд. дол. Примітка: розроблено авторами на основі [9].

Fig.1. The size of the global podcasting market, USD billion. Note: developed by the authors on the basis of [9].

Згідно з опитуванням, проведеним компанією Morning Consult, YouTube є найпопулярнішою платформою для подкастів серед американських слухачів. Ним користується третина (33%) усіх слухачів подкастів. За ним слідує Spotify (24%), який разом з YouTube утримують понад 50% усіх користувачів. Apple Podcast – третя за популярністю платформа, якою користуються 12% слухачів. На рис. 2 зображені інші популярні подкаст-платформи.

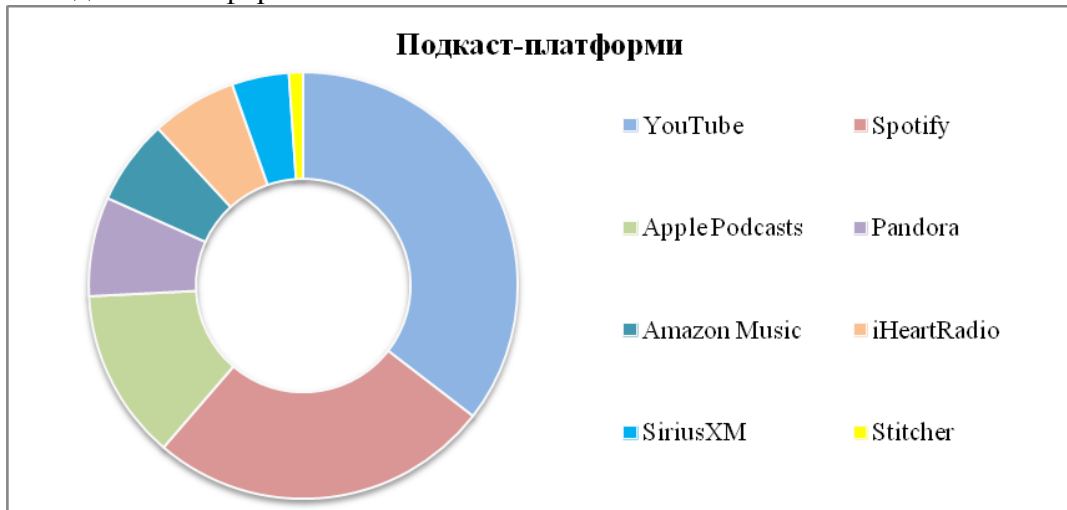


Рис. 2. Популярні подкаст-платформи серед слухачів у США. Примітка: розроблено авторами на основі [10].

Fig. 2. Popular podcast platforms among listeners in the United States. Note: developed by the authors based on [10].

За даними Market.us, очікується, що глобальний ринок реклами подкастів зросте на 14,5% CAGR протягом прогнозованого періоду (2023-2032). Очікується, що в 2023 році рекламна галузь подкастів становитиме 12,7 мільярда доларів США, а до 2032 року вона перевищить 43,0 мільярда доларів США (див. рис. 3).

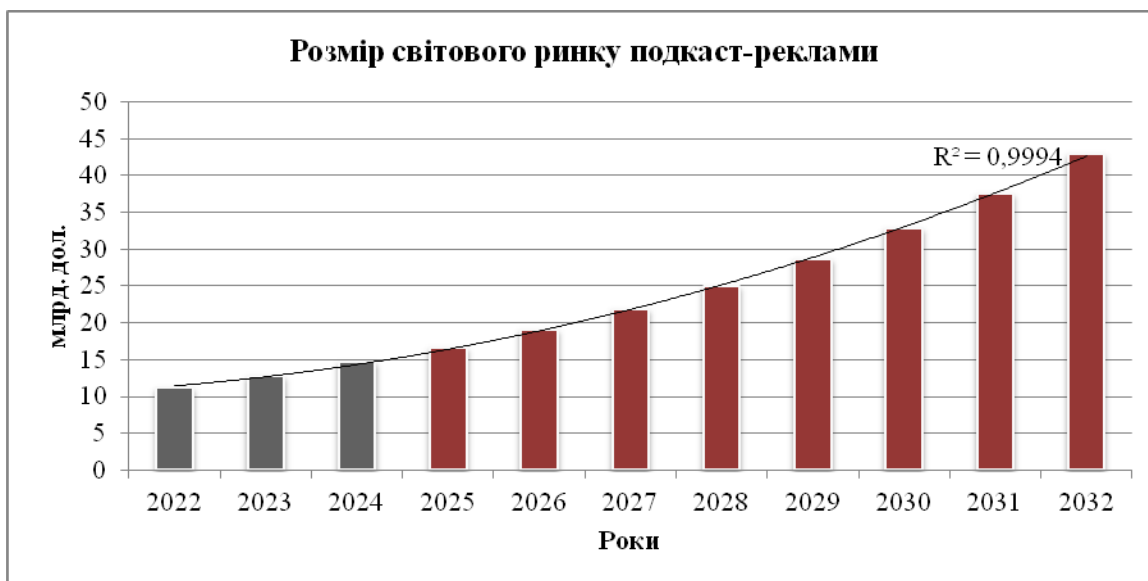


Рис. 3. Розмір світового ринку подкаст-реклами 2022-2032 рр. Примітка: розроблено авторами на основі [11].

Fig. 3. The size of the global podcast advertising market 2022-2032.

У сфері жанрів контенту ринок сегментується на такі категорії, як комедія, спорт, новини і політика, суспільство і культура та інші. Нижче представлені найпопулярніші жанри подкастів на основі розміру аудиторії за даними Edison Podcast Metrics [12]:

1. Комедія.
2. Новини
3. Суспільство та культура.
4. «Справжній злочин».
5. Спорт.
6. Бізнес.
7. Мистецтво.
8. Телебачення та кіно.
9. Освіта
10. Релігія та духовність.

Отже, подкасти – це один із найбільш швидкозростаючих медіа-форматів у всьому світі, який щодня слухають мільйони людей. З розвитком індустрії розвиваються і стратегії та тенденції подкаст маркетингу. Нижче наведено декілька прогнозів щодо того, як виглядатиме подкаст маркетинг у 2024 році [13].

У майбутньому все більше слухачів подкастів будуть віддавати перевагу потоковому прослуховуванню онлайн, ніж завантаженню подкастів на свої пристрої. Стрімінг також відкриває нові можливості для рекламодавців, які можуть використовувати динамічну та інтерактивну рекламу, а також аналітику в режимі реального часу.

Кількість подкастів продовжуватиме зростати, однак, слухачі стануть більш вибагливими до того, що слухають. Подкасти, які пропонують високоякісний контент та несуть в собі цінність для слухачів, будуть виділятися на приваблювати лояльну аудиторію.

Ведучі подкастів також стануть більш впливовими, оскільки мають унікальну можливість будувати довіру та взаєморозуміння зі своїми слухачами. Це робить їх потужними впливовими особами та адвокатами брендів та ідей. Ведучі подкастів

використовуватимуть свій вплив для створення нових партнерств, спонсорства та співпраці з іншими подкастами та медіа-платформами.

У майбутньому платформи для подкастів будуть змагатися за найкращий користувацький досвід і функціональність як для слухачів, так і для авторів. Для цього вони будуть пропонувати більше можливостей і інтеграцій. Для слухачів це означає, що платформи будуть пропонувати транскрипції, субтитри, плейлисти, рекомендації, соціальний обмін, рейтинги та огляди. Для авторів це означає, що будуть пропонувати такі функції, як інструменти для створення та управління подкастами, а також можливості для монетизації.

Аналітика подкастів стане більш точною та всебічною, що дасть змогу творцям подкастів та маркетологам створювати контент і кампанії, які будуть більш привабливими та ефективними для слухачів. Аналіз даних подкастів може включати такі показники: поведінка слухачів (коли і де слухають подкасти, які епізоди переглядаються, чи пропускається реклама тощо), вподобання слухачів (які жанри, теми та ведучі до вподоби), залучення слухачів (скільки часу прослуховують, наскільки часто переслуховують), утримання слухачів (як довго продовжують слухати подкасти), конверсія (як часто слухачі діють відповідно до реклами, наприклад, купують товар або підписуються на послугу) та атрибуція (як реклама впливає на поведінку споживачів).

Персоналізація та сегментація контенту та реклами подкастів є ключовими тенденціями в майбутньому. Вони дозволять творцям подкастів і маркетологам надавати слухачам більш релевантний контент і рекламу, що призведе до підвищення залучення та конверсії.

За даними статистики, люди витрачають на прослуховування подкастів більше часу, ніж на скролінг у соціальних мережах [14]. Для брендів, яким необхідно розширити свою аудиторію, брендovanі подкасти стануть ефективним інструментом для досягнення поставлених цілей.

Брендований подкаст (також відомий як подкаст компанії або корпоративний подкаст) – це тип подкасту, який створюється компанією для просування своїх продуктів, послуг або ідей. Однією з ключових переваг подкастів як інструменту контент-маркетингу є їхня здатність охопити цільову аудиторію з високою точністю. Нижче наведено приклади найпопулярніших брендovаних подкастів та чому вони успішні [15].

Trader Joe's: Inside Trader Joe's. Подкаст від мережі продуктових магазинів Trader Joe's, який стартував у 2018 році та розповідає як це – керувати продуктовим магазином. Клієнти люблять це шоу, тому що воно приземлене, зрозуміле, практичне, сповнене фактів та інформації, до якої зазвичай не має доступу широка громадськість. Успіх подкасту можна пояснити використанням простих концепцій, які дають людям змогу зазирнути всередину бренду. Здатність подкасту надавати людський образ бренду призвела до того, що лояльність до нього залишається незмінною протягом багатьох років.

Sephora: #LIPSTORIES. Подкаст, який веде Girlboss Radio у партнерстві з Sephora. Кожен епізод розповідає про надихаючу, впливову жінку, яка стала першопрохідцем у якійсь сфері. Подкаст добре спрацював, оскільки бренди губної помади Sephora вже мають сильну прихильність серед споживачів. Подкаст дозволив цим брендам поєднати свій популярний продукт з історіями надихаючих жінок, що створило додаткову цінність для споживачів.

Johnson & Johnson: J&J Innovation. Компанія Johnson & Johnson створила подкаст «J&J Innovation», щоб продемонструвати свою прихильність здоров'ю та інноваціям. Компанія знає, що, розповідаючи історії про нові продукти та послуги, які вона розробляє, вона може залучити нових клієнтів і зміцнити довіру існуючих. Подкаст

також допомагає підвищити обізнаність про важливість здорового способу життя. Компанія сподівається, що її історії надихнуть людей піклуватися про своє здоров'я та довголіття.

З точки зору бізнесу, подкастинг пропонує маркетологам і брендам чіткий і стислий спосіб донести свою ціннісну пропозицію до цільової аудиторії. Подкастинг дозволяє компаніям і брендам розповісти свою історію будь-де і будь-коли, допомагаючи їм завоювати авторитет у своїй галузі та створюючи прихильників свого бренду на цьому шляху. Перевагами подкаст маркетингу є [16]:

1. Більше можливостей. Хоча подкасти стають все популярнішими, багато брендів все ще не використовують цей канал для просування своїх продуктів та послуг. Це пов'язано з тим, що подкастинг є відносно новим і ненасиченим ринком. Це означає, що бренди мають більше можливостей виділитися на тлі конкурентів.

2. Висока конверсія. Маркетинг подкастів є надзвичайно ефективним способом досягнення маркетингових цілей. Середньостатистична кампанія з просування подкастів приносить рентабельність інвестицій у 242%, що є набагато вищим показником, ніж у інших формах реклами. Дослідження показали, що подкасти також мають найвищі показники конверсії. У порівнянні з телебаченням (3,1%), друкованими виданнями (2,4%) та цифровими дисплеями (1,1%), подкасти в середньому збільшують конверсію на 34%.

3. Націлювання на аудиторію. Подкаст маркетинг не лише дозволяє рекламодавцям таргетувати свою аудиторію так само, як і інші цифрові канали, але й завдяки медійному ретаргетингу компанії можуть відновити зв'язок з людьми, які вже прослухали їхню аудіорекламу, за допомогою медійної реклами під час їхнього перегляду в Інтернеті. Це допомагає компаніям зміцнити зв'язок зі своїми потенційними клієнтами.

4. Відсутність блокувальників реклами. Подкастинг - це один з небагатьох каналів, на якому рекламодавці можуть бути впевнені, що їхня реклама буде почута. Це пов'язано з тим, що програми для блокування реклами в подкастах не є поширеними. За даними дослідження IAB, 67% слухачів подкастів можуть пригадати фактичну характеристику продукту або конкретну рекламну акцію, згадану в рекламі подкасту. Це означає, що реклама в подкастах є ефективною для досягнення цілей рекламодавців.

5. Висока залученість аудиторії. Маркетинг подкастів - це ефективний спосіб досягти аудиторії, яка є зацікавленою та залученою. Слухачі подкастів, як правило, активно слухають програму, що робить їх більш сприйнятливими до реклами. За даними досліджень, рівень залученості аудиторії подкастів становить 76%, що значно вище, ніж у інших форм розваг. Це означає, що реклама в подкастах має більше шансів бути ефективною.

Подкасти дозволяють брендам донести аудіо- чи відеозапис до людей, зацікавлених у бізнесі. Хоча вони можуть бути ефективним способом підвищення впізнаваності бренду та залучення людей до продуктів і послуг, вони також мають кілька недоліків [17]:

1. Обмежена візуальна компонента. Однією з основних обмежень є відсутність візуальних елементів, що може бути проблемою для брендів, які розраховують на візуальну ідентифікацію та взаємодію з аудиторією.

2. Зв'язок з людьми. Подкаст повинен бути цікавим і захоплюючим з перших секунд. Це може бути непросто, залежно від теми подкасту. Текст є ефективним способом спілкування, оскільки люди можуть легко знайти те, що їх цікавить. З аудіо це складніше.

3. Витрати часу. Створення подкасту - це трудомісткий процес, який вимагає часу та зусиль. Планування, написання та запис подкасту можуть зайняти від кількох

годин до кількох днів. Один подкаст на тиждень можна створити, не відволікаючись від основного бізнесу, але щоденні або кілька щотижневих подкастів можуть бути непідійомними для більшості компаній.

4. Юридичні проблеми. Бажання включити в подкаст музику або відео - цілком природне, але це може бути проблематично з юридичної точки зору. Щоб додати в подкаст музику або відео, захищену авторським правом, необхідно отримати дозвіл від власника пісні або відео.

Подкастинг – це потужний маркетинговий інструмент, проте для отримання максимального ефекту від його використання, важливо розробити ефективну стратегію. Нижче наведено варіанти успішних стратегій подкаст маркетингу.

*Залучення потенційних слухачів за допомогою посилання.* Згідно з дослідженням Edison Research, 80% людей, які натискають на рекламне посилання подкасту, не потрапляють на потрібний епізод [18]. Це відбувається тому, що рекламне посилання зазвичай просто перенаправляє користувача на оглядову сторінку подкасту. На цій сторінці користувачеві потрібно самостійно вибрати потрібний епізод, що може бути складно, тому багато користувачів просто відмовляються від прослуховування подкасту.

Щоб підвищити ефективність реклами подкастів, важливо зробити так, щоб користувачі одразу потрапляли на потрібний епізод. Це можна зробити, наприклад, посилаючись на конкретний епізод або створюючи рекламні посилання, які відкривають подкаст безпосередньо в додатку для прослуховування.

*Додавання подкасту до каталогів.* Щоб подкаст знайшло більше людей, варто розповсюдити його на популярних каталогах, таких як Apple Podcasts, Spotify та Google Podcasts. Це допоможе користувачам знайти подкаст за ключовими словами та темами. Після розміщення подкасту у каталозі, необхідно регулярно оновлювати інформацію про нього (назву та опис епізодів).

Позитивні оцінки та відгуки від слухачів також важливі. Вони допоможуть подкасту виділитися серед інших і залучити нових слухачів. Варто заохочувати користувачів оцінювати та рецензувати подкаст у каталозі, де він прослуховується.

*Використання соціальних мереж.* Соціальні мережі, такі як Twitter, Facebook та Instagram, є потужними інструментами для просування подкастів. Вони можуть допомогти знайти нових слухачів і налагодити з ними зв'язок. Ось кілька конкретних порад щодо просування подкастів у соціальних мережах:

— Створення спеціального профілю для подкасту допоможе організувати контент та спілкуватися з потенційними слухачами;

— Поширення епізодів подкасту у соціальних мережах, щойно вони вийшли. Можна використовувати унікальні підписи та хештеги, щоб їх помітили;

— Поширення закулісного контенту, щоб надати можливість підписникам зазирнути в процес створення подкасту, що в свою чергу допоможе збудувати близькі стосунки з аудиторією;

— Взаємодія з підписниками через коментарі та повідомлення, що допоможе створити спільноту навколо подкасту;

— Використання платформ для прямих трансляцій для взаємодії зі слухачами в режимі реального часу.

*Залучення інфлюенсерів.* Співпраця з інфлюенсерами може допомогти залучити нових слухачів до подкасту. Інфлюенсери – це люди, які мають велику аудиторію в соціальних мережах і користуються довірою своєї аудиторії. Вони можуть поділитися інформацією про подкаст зі своїми підписниками, що може призвести до зростання його популярності.

Щоб співпрацювати з інфлюенсерами необхідно:

1. Опрацювати маркетингову стратегію. Це допоможе визначити, яких інфлюенсерів залучити і як з ними співпрацювати.

2. Знайти інфлюенсерів, які пов'язані з тематикою подкасту. Це забезпечить релевантність контенту, який вони створюють для своїх підписників.

3. Зв'язатися з інфлюенсерами і запропонувати співпрацю. Треба бути готовим до того, що вони можуть вимагати плату за просування подкасту.

*Запрошення гостей.* Запрошення гостя на подкаст може стати ефективним способом розширити охоплення подкасту до аудиторії гостя. Для досягнення найкращих результатів необхідно:

1. Забезпечити комфорт і підготувати гостя для запису. Це можна зробити, надаючи гостю достатньо інформації про подкаст, його тему та формат.

2. Створити умови для того, щоб гість легко міг поділитися подкастом зі своєю аудиторією. Це можна зробити, надаючи гостю спеціальні посилання на епізод та публікації в соціальних мережах.

3. Обрати гостя, який підходить для подкасту. Це допоможе забезпечити релевантність подкасту для аудиторії гостя.

*Розробка лендінгу для подкасту.* Для зручності слухачів та підвищення ефективності просування подкасту рекомендується розробити окремий лендінг. Така сторінка має забезпечити фокусування користувачів на прослуховуванні випусків подкасту та надати їм необхідну інформацію. Основні елементи лендінгу для подкастів:

1. Чіткий заголовок, який повідомляє про користь подкасту.

2. Опис подкасту та переваги, які люди отримають після його прослуховування.

3. Резюме та виділені ключові моменти подкасту.

4. Робочі посилання на всі опубліковані епізоди.

**Висновки.** Подкаст маркетинг, як сучасна стратегія просування бізнесу через аудіоформат, виявляється не лише трендовим, але й ефективним інструментом, спроможним перетворити споживачів у віддану аудиторію та підняти бренд на новий рівень. Світ сьогодення постійно змінюється, і споживачі шукають нові, цікаві форми сприйняття інформації. Подкасти, з їхньою можливістю прослуховування в будь-який час і в будь-якому місці, стають ідеальним засобом залучення уваги цільової аудиторії.

У статті розглянуто не лише переваги використання подкастів у маркетинговій стратегії, але й приклади успішних кампаній, які свідчать про їхню ефективність. Здійснення вдалої подкаст-стратегії може забезпечити не лише зростання аудиторії та підвищення брендової свідомості, але й сприяти поглибленню відносин із споживачами через відчуття особистого зв'язку. Результати досліджень та приклади успіху переконливо демонструють, що подкаст маркетинг – це не просто нова мода, але і стратегічний крок у розвитку бізнесу, спроможний стати ключовим фактором конкурентоспроможності в динамічному світі сучасного підприємництва. Дослідження нових тенденцій у подкаст-маркетингу, вдосконалення стратегій використання подкастів для досягнення маркетингових цілей та розвиток нових методів аналізу ефективності подкаст-кампаній можуть сприяти подальшому розвитку подкаст-маркетингу та забезпечити підприємствам конкурентну перевагу в динамічному цифровому середовищі.

1. Страшко І.В. Подкаст: погляд крізь призму соціальної філософії. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2017. Випуск 71. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/19109/Strashko,%20Iryna.pdf?sequence=1> (дата звернення: 17.12.2023).

2. Трапезнікова Д. Хто, чому та про що записує подкасти в Україні - дослідження MEGOGO AUDIO. URL: <https://mediamaker.me/hto-chomu-ta-pro-shho-zapysuye-podkasty-v-ukrayini-doslidzhennya-megogo-audio-5349/> (дата звернення: 17.12.2023).

3. Хівренко А. Що таке подкасти та як їх слухати? URL: <https://www.pravda.com.ua/articles/2020/09/20/7267023/> (дата звернення: 17.12.2023).
4. Нестелеєв М. Подкасти і Україні: люди, цифри та проблеми. URL: <https://tyzhden.ua/podkasty-v-ukraini-liudy-tsyfry-ta-problemy/> (дата звернення: 17.12.2023).
5. Why Podcasting Matters to Marketing. URL: <https://www.webfx.com/blog/marketing/why-podcasting-matters-to-marketing-infographic/> (дата звернення: 18.12.2023).
6. Koba Molenaar. 23 Podcast Statistics You Should Know in 2023. URL: <https://influencermarketinghub.com/podcast-statistics/> (дата звернення: 19.12.2023).
7. Rohit Shewale. 53 Podcast Statistics: Listeners, Growth & Trends (2023). URL: <https://www.demandsage.com/podcast-statistics/> (дата звернення: 08.12.2023).
8. Bleu Nicola. 26 Latest Podcasting Statistics for 2024: Usage and More. URL: <https://bloggingwizard.com/podcasting-statistics/> (дата звернення: 15.02.2024).
9. Podcasting Market Size, Share, Trends & Growth Report, 2030. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/podcast-market#> (дата звернення: 15.12.2023).
10. Morning Consult. National Tracking Poll #2210197. Crosstabulation Results. URL: [https://assets.morningconsult.com/wp-uploads/2023/01/10153744/2210197\\_crosstabs\\_MC\\_SPORTS\\_PODCAST\\_PREFERENCES\\_Adults.pdf](https://assets.morningconsult.com/wp-uploads/2023/01/10153744/2210197_crosstabs_MC_SPORTS_PODCAST_PREFERENCES_Adults.pdf) (дата звернення: 29.12.2023).
11. Market.Us. Podcast Advertising Market to hit USD 43.0 billion by 2032. Driven by Increased Smartphone Usage. URL: <https://finance.yahoo.com/news/podcast-advertising-market-hit-usd-132400300.html> (дата звернення: 19.12.2023).
12. Gray Colin. Podcast Statistics & Industry Trends 2023: Listens, Gear, & More. URL: <https://www.thepodcasthost.com/listening/podcast-industry-stats/> (дата звернення: 24.02.2024).
13. Premiere Podcast Productions. Podcast Marketing Predictions for 2024! URL: [https://www.linkedin.com/pulse/podcast-marketing-predictions-2024-premiere-podcast-productions?trk=public\\_post](https://www.linkedin.com/pulse/podcast-marketing-predictions-2024-premiere-podcast-productions?trk=public_post) (дата звернення: 15.12.2023).
14. Todorov Georgi. 69 Podcast Statistics to Boost Your Podcast Strategy. URL: <https://www.semrush.com/blog/podcast-stats/#header3> (дата звернення: 26.12.2023).
15. Grunfeld Abel. Best Branded Podcasts & What You Can Learn From Them. URL: <https://riverside.fm/blog/branded-podcasts> (дата звернення: 16.12.2023).
16. Ohanessian Justin. Five Benefits of Podcast Marketing. URL: <https://www.audiogo.com/blog/podcast-marketing-benefits> (дата звернення: 29.12.2023).
17. Kumar Raj. Advantages and Disadvantages of Podcast Marketing. URL: <https://itsaugust.com/advantages-and-disadvantages-of-podcast-marketing/> (дата звернення: 12.12.2023).
18. The Infinite Dial 2022. URL: <https://www.edisonresearch.com/the-infinite-dial-2022/> (дата звернення: 23.12.2023).

#### References

1. Strashko, Iryna V. "Podcast: A Look Through the Lens of Social Philosophy." *Humanitarian Bulletin ZDIA*, Issue 71, 2017, ENPUIR, [enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/19109/Strashko,%20Iryna.pdf?sequence=1](http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/19109/Strashko,%20Iryna.pdf?sequence=1). Accessed 17 Dec. 2023.
2. Trapeznikova, D. "Who, why and what is recording podcasts in Ukraine - research by MEGOGO AUDIO." *Mediamaker*, 2023, [mediamaker.me/hto-chomu-ta-pro-shho-zapysuye-podkasty-v-ukrayini-doslidzhennya-megogo-audio-5349/](https://mediamaker.me/hto-chomu-ta-pro-shho-zapysuye-podkasty-v-ukrayini-doslidzhennya-megogo-audio-5349/). Accessed 17 Dec. 2023.
3. Khivrenko, A. "What are podcasts and how to listen to them?" *Ukrainian Pravda*, [www.pravda.com.ua/articles/2020/09/20/7267023/](http://www.pravda.com.ua/articles/2020/09/20/7267023/). Accessed 17 Dec. 2023.
4. Nестелеєв, М. "Podcasts and Ukraine: People, Numbers, and Problems." *Ukrainian Week*, [tyzhden.ua/podkasty-v-ukraini-liudy-tsyfry-ta-problemy/](https://tyzhden.ua/podkasty-v-ukraini-liudy-tsyfry-ta-problemy/). Accessed December 17, 2023.
5. "Why Podcasting Matters to Marketing". *WebFX Team*, [www.webfx.com/blog/marketing/why-podcasting-matters-to-marketing-infographic/](https://www.webfx.com/blog/marketing/why-podcasting-matters-to-marketing-infographic/). Accessed December 18, 2023.
6. Koba, M. "23 Podcast Statistics You Should Know in 2023." *InfluencerMarketingHub*, [influencermarketinghub.com/podcast-statistics/](https://influencermarketinghub.com/podcast-statistics/). Accessed 19 Dec. 2023.
7. Shewale, R. "53 Podcast Statistics: Listeners, Growth & Trends." *Demandsage*, [www.demandsage.com/podcast-statistics/](https://www.demandsage.com/podcast-statistics/). Accessed 8 Sept. 2023.
8. Bleu, N. "26 Latest Podcasting Statistics for 2024: Usage and More". *Bloggingwizard*, [bloggingwizard.com/podcasting-statistics/](https://bloggingwizard.com/podcasting-statistics/). Accessed 15 Feb. 2024.
9. "Podcasting Market Size, Share, Trends & Growth Report, 2030". *Grand View Research*, [www.grandviewresearch.com/industry-analysis/podcast-market#](https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/podcast-market#). Accessed 15 Dec. 2023.
10. "National Tracking Poll #2210197. Crosstabulation Results". *Morning Consult*, [assets.morningconsult.com/wp-](https://assets.morningconsult.com/wp-uploads/2023/01/10153744/2210197_crosstabs_MC_SPORTS_PODCAST_PREFERENCES_Adults.pdf)



uploads/2023/01/10153744/2210197\_crosstabs\_MC\_SPORTS\_PODCAST\_PREFERENCES\_Adults.pdf.  
Accessed 29 Dec. 2023.

11. Market.Us. Podcast Advertising Market to hit USD 43.0 billion by 2032 Driven by Increased Smartphone Usage. *Yahoo finance*, [finance.yahoo.com/news/podcast-advertising-market-hit-usd-132400300.html](https://finance.yahoo.com/news/podcast-advertising-market-hit-usd-132400300.html) Accessed 19 Dec. 2023.
12. Gray, C. "Podcast Statistics & Industry Trends 2023: Listens, Gear, & More". The Podcast Host, [www.thepodcasthost.com/listening/podcast-industry-stats/](https://www.thepodcasthost.com/listening/podcast-industry-stats/). Accessed 24 Feb. 2024.
13. Premiere Podcast Productions. "Podcast Marketing Predictions for 2024!" LinkedIn, [www.linkedin.com/pulse/podcast-marketing-predictions-2024-premiere-podcast-productions?trk=public\\_post](https://www.linkedin.com/pulse/podcast-marketing-predictions-2024-premiere-podcast-productions?trk=public_post). Accessed 15 Dec. 2023.
14. Todorov, G. "69 Podcast Statistics to Boost Your Podcast Strategy." Semrush Blog, [www.semrush.com/blog/podcast-stats/#header3](https://www.semrush.com/blog/podcast-stats/#header3). Accessed Dec. 26, 2023.
15. Grunfeld, A. "Best Branded Podcasts & What You Can Learn From Them." Riverside Blog, [riverside.fm/blog/branded-podcasts](https://riverside.fm/blog/branded-podcasts). Accessed 16 Dec. 2023.
16. Ohanessian, J. "Five Benefits of Podcast Marketing." *Audiogo Blog*, [www.audiogo.com/blog/podcast-marketing-benefits](https://www.audiogo.com/blog/podcast-marketing-benefits). Accessed 29 Dec. 2023.
17. Kumar, R. "Advantages and Disadvantages of Podcast Marketing." August Blog, [itsaugust.com/advantages-and-disadvantages-of-podcast-marketing/](https://itsaugust.com/advantages-and-disadvantages-of-podcast-marketing/). Accessed 12 Dec. 2023.
18. "The Infinite Dial 2022." Edison Research, [www.edisonresearch.com/the-infinite-dial-2022/](https://www.edisonresearch.com/the-infinite-dial-2022/). Accessed 23 December 2023.

УДК 336.143.232

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.201-209>

Сус Т. Й.<sup>1</sup>, Гречаник Н. Ю.<sup>2</sup>, Колєдіна К. О.<sup>3</sup>

## МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД ДО ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

<sup>1</sup> Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра менеджменту і маркетингу,  
вул. Шевченка, м. Івано-Франківськ,  
76018, Україна,  
тел.: 0987889547,  
e-mail: taras.vik@ukr.net  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0374-3849>

<sup>2</sup> тел.: 0505388599,  
e-mail: natali.gre@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1454-4936>

<sup>3</sup> тел. 0983989790,  
e-mail: koliedinakateryna@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3928-868>

**Анотація.** В інноваційному розвитку аграрного сектора України важливим є маркетингова діяльність, яка б забезпечувала ефективне використання обмежених фінансових ресурсів та створювала умови для продукування інновацій, їх просування та широке використання. Зазначено, що реалізація концепції інноваційного маркетингу дозволить підприємствам оперативного знаходити недостатньо задоволені запити на інновації, формувати інноваційну стратегію, розробляти оперативні плани та виготовляти і просувати на ринку власну інноваційну продукцію, яка задовольнить запити споживачів повніше і ефективніше.. Маркетинг спрямований на те, щоб врахувати інтереси і запити всіх учасників інноваційного

ланцюга і, насамперед, покупця та продавця інноваційної продукції. Розглянуто сучасні дослідження дифузії інновацій та механізм їх просторового розповсюдження. Зазначено, що в Україні агроінновації пов'язані з використанням переважно вітчизняних наукових розробок, спрямованих на інтенсифікацію сільськогосподарського виробництва, пріоритетно в рослинництві, з метою нарощування обсягів експорту та забезпечення економічної ефективності сільгоспвиробництва та носять еволюційний характер. Виходячи зі специфіки аграрного сектору проведено групування інновацій, яке дозволяє виділити ключові для кожної групи інновації та здійснити уніфіковані маркетингові заходи, зокрема до дослідження просування інновацій в аграрному секторі. Проведено класифікацію інновацій за критерієм фінансування та маркетинговими підходами, що дозволить передбачити фінансування і на маркетингові заходи та сприятиме впровадженню інновацій суб'єктами господарювання. Відмічено, що в аграрному секторі розвиток та впровадження інновацій носить комплексний характер через вплив промисловості на сільськогосподарське виробництво, переробну галузь і розвиток інноваційної інфраструктури. Розглянуто два основних підходи до формування політики та моделей інноваційного розвитку економіки. Зазначено, що практика стимулювання пропозиції інновацій показала суттєві недоліки та низьку ефективність використання фінансових ресурсів внаслідок зміни пріоритетів і обсягів фінансування інноваційних проєктів в умовах скорочення видатків на інноваційну діяльність. Маркетингова діяльність повинна бути направлена на стимулювання попиту на інновації, що дозволить більш ефективно використовувати фінансові ресурси та задовольняти потреби аграрного сектору в інноваціях вітчизняного походження. Економічна ефективність інноваційної діяльності в аграрному секторі напряму залежить від проведення маркетингових заходів по просуванню інноваційних продуктів.

**Ключові слова:** інновації, інноваційна діяльність, маркетинг, аграрний сектор, маркетингова діяльність, фінансування.

*Sus T. Y.<sup>1</sup>, Hrechanyk N. Yu.<sup>2</sup>, Koliedina K. O.<sup>3</sup>*

## **MARKETING APPROACH TO FINANCING INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR**

<sup>1</sup>Vasyl Stefanyk Precarpathian National University,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Department of management and marketing,  
Shevchenko str., 55, Ivano-Frankivsk,  
76018, Ukraine,  
tel.: 0987889547,  
e-mail: taras.vik@ukr.net  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0374-3849>

<sup>2</sup>tel.: 0505388599,  
e-mail: natali.gre@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1454-4936>

<sup>3</sup> tel.: 0983989790  
e-mail: koliedinakateryna@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3928-868>

**Abstract.** In the innovative development of the agricultural sector of Ukraine, marketing activity is important, which would ensure the effective use of limited financial resources and create conditions for the production of innovations, their promotion and wide use. It is noted that the implementation of the concept of innovative marketing will allow enterprises to quickly find insufficiently satisfied requests for innovations, form an innovative strategy, develop operational plans and manufacture and promote their own innovative products on the market, which will satisfy consumer requests more fully and efficiently. Marketing is aimed at taking into account interests and

requests of all participants of the innovation chain and, first of all, the buyer and seller of innovative products. Modern studies of the diffusion of innovations and the mechanism of their spatial distribution are considered. It is noted that in Ukraine, agricultural innovations are associated with the use of mainly domestic scientific developments aimed at intensifying agricultural production, primarily in crop production, with the aim of increasing export volumes and ensuring the economic efficiency of agricultural production, and are evolutionary in nature. Based on the specifics of the agrarian sector, a grouping of innovations was carried out, which allows for the identification of key innovations for each group and the implementation of unified marketing measures, in particular for the study of the promotion of innovations in the agrarian sector. The classification of innovations according to the criterion of financing and marketing approaches has been carried out, which will allow predicting financing for marketing activities and will contribute to the implementation of innovations by business entities. It was noted that the development and implementation of innovations in the agricultural sector is complex due to the influence of industry on agricultural production, the processing industry and the development of innovative infrastructure. Two main approaches to policy formation and innovative economic development models are considered. It was noted that the practice of stimulating the supply of innovations showed significant shortcomings and low efficiency in the use of financial resources as a result of changes in the priorities and volumes of financing of innovative projects in the conditions of reducing expenditures on innovative activities. Marketing activity should be aimed at stimulating the demand for innovations, which will allow more efficient use of financial resources and satisfy the needs of the agricultural sector in innovations of domestic origin. The economic effectiveness of innovative activities in the agricultural sector directly depends on marketing activities to promote innovative products.

**Key words:** innovations, innovative activity, marketing, agricultural sector, marketing activity, financing.

**Вступ.** На сьогоднішній день гостро постає проблема інноваційного розвитку аграрного сектору, пошуку товаровиробниками нових ринків збуту і розвитку маркетингової діяльності, що пов'язано із зростанням рівня конкуренції на міжнародних та національних ринках. Глобалізаційні процеси, зміна клімату та їх вплив на аграрний сектор зумовлюють необхідність пріоритетного інноваційного розвитку та просування інновацій з допомогою маркетингових інструментів. Світовий досвід розвитку аграрного сектору переконливо доводить, що проблеми підвищення конкурентоспроможності українських сільгоспвиробників повинні вирішуватись на перетині маркетингової та інноваційної діяльності. Дані аспекти особливо гостро постали перед Україною в умовах воєнного стану, руйнування усталених логістичних маршрутів експорту продукції та недостатнім фінансуванням інноваційного розвитку. Серед викликів, які постали перед аграрним сектором слід відмітити руйнування ворогом портової інфраструктури, блокування пунктів пропуску на кордоні з Польщею, необхідність розмінування сільгоспугідь на звільнених територіях.

Поєднання інноваційної та маркетингової діяльності дозволить знаходити недостатньо задоволені запити на інновації, формувати їх та розробляти і просувати на ринку нові інноваційні продукти, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності сільгоспвиробників на національному та міжнародному ринках агропродукції. Вимогою часу є маркетинговий підхід до фінансування інноваційного розвитку аграрного сектору, що дозволить підвищити конкурентоспроможність сільгоспвиробників та забезпечить мінімізацію ризиків при впровадженні інновацій в умовах значних коливань собівартості продукції, цін її реалізації на внутрішньому і зовнішньому ринках, зміни кон'юнктури та обсягів виробництва. В умовах чистої конкуренції серед сільгоспвиробників, саме пріоритетне поєднання маркетингової і інноваційної діяльності є визначальним фактором успішного розвитку аграрного сектору.

Дослідженню проблемних питань маркетингової діяльності в аграрному секторі присвячені дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців. Якубовська Н. акцентує увагу на ключовій ролі маркетингу у побудові взаємин між виробниками і споживачами в умовах ринку. При цьому нею виділено «пасивний», «інтенсивний» і «суцільний» маркетинг в аграрній сфері та відповідно до кожного з них відображає необхідність врахування маркетингової складової, її значення на всіх етапах руху товару в ринковому середовищі [1].

Козуб Н. розглядає агромаркетинг як...» цілісне явище соціально, економічної природи, сучасний зміст якого відображає еволюцію ринку сільськогосподарської продукції й товарів її промислової переробки, послідовно поєднує процеси ринкових досліджень, аграрного виробництва та переробки його продукції, товарообіг, формування попиту і стимулювання збуту» [2].

Маркетологи Р.Е. Бренсон і Д.Г. Норвел дають наступне визначення агромаркетингу: «Це вся активність, пов'язана з сільськогосподарським виробництвом: з харчовими продуктами, насінням, збиранням врожаю, переробкою і доставкою кінцевому споживачу, з аналізом споживчих потреб, мотивації покупок та поведінки споживачів» [3].

Зміст інновації Шумпетер розглядав з позиції «... конструювання нових способів виробництва і продуктів. У більш широкому, філософському змісті – це функція розвитку культури як сукупності життєдіяльності людини. Нововведення є цілісною внутрішньою суперечливою й динамічною системою» [4, с.156].

В свою чергу Б. Санто розглядає інновацію як суспільний, технічний та економічний процес, який через практичне використання ідей та винаходів приводить до створення кращих за своїми властивостями виробів і технологій [5].

Теорію дифузії інновацій з позиції системно-інституціонального підходу в інноваційній економіці досліджували Фрідмен К., Д. Кларк, Е. Роджерс і Л. Соєте [6].

Проте дослідження використання маркетингу при фінансуванні інноваційного розвитку є актуальним виходячи з обмеженості фінансових ресурсів та необхідності пріоритетного інноваційного розвитку аграрного сектору.

**Постановка завдання.** Мета-розглянути елементи маркетингового підходу при фінансуванні інноваційного розвитку аграрного сектору.

В процесі дослідження використовувались методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, табличний метод при класифікації інновацій за критерієм фінансування та маркетинговими підходами.

**Результати.** Формування базису інноваційного розвитку і конкурентних переваг в реалізації стратегії соціально-економічного розвитку регіонів обумовлюють необхідність розробки теорії економічної ефективності інноваційної діяльності в регіоні та окремих його територіях.

Уся система інноваційного розвитку аграрного сектору функціонує шляхом поєднання процесів наукових досліджень, дослідно-конструкторських робіт та продукування інновацій, їх дифузії, ціноутворення на інноваційні продукти та орієнтацію на попит споживачів інновацій. Різноманітні організації, що сприяють такому поєднанню, утворюють комплекс економічних відносин, який і називають інноваційним маркетингом.

Реалізація концепції інноваційного маркетингу дозволить підприємствам оперативно знаходити недостатньо задоволені запити на інновації або формувати їх, стимулюватиме розробляти, впроваджувати і просувати на ринку інноваційну продукцію, яка задовольнить ці запити повніше і ефективніше.. В умовах реформування агропромислових підприємств важливим і актуальним є питання впровадження ефективного маркетингу в інноваційну діяльність. Маркетинг

спрямований на те, щоб забезпечити враховування інтересів всіх суб'єктів інноваційного процесу і, в першу чергу, покупця та продавця інноваційної продукції.

Сучасні дослідження дифузії інновацій ведуться в двох напрямках:

- дослідження механізму дифузії, як системної закономірності інновацій;
- дослідження просторової дифузії інновацій.

У рамках першого напрямку досліджуються внутрішні закономірності і фактори дифузії інновацій, швидкість, масштаб, основні ефекти та результати впровадження інновацій. Швидкість впровадження інновацій вперше була описана відомою моделлю С.Девіса, Е. Менсфілда і А. Ромео, згідно з якою швидкість дифузії інновацій зростає з підвищенням дохідності і знижується зі збільшенням капіталомісткості [7].

Механізм просторового розповсюдження інновацій в різноманітних дослідженнях трактуються по-різному. Відомі західні науковці-регіоналісти (Т. Хегерstrand, А. Пред, Х. Перлофф, Б. Беррі, Д. Фрідмен, Г. Річардсон, Ф. Перру) розглядають просторову дифузю інновацій як частковий механізм їх еволюції. Базисними теоріями галузевої дифузії інновацій є дослідження Т. Хегерstrand, А. Ван дер Цвана та теорія полюсів росту запропонована Ф. Перру. В основі загальноновизнаної теорії полюсів росту Ф. Перру лежить уявлення про ведучу роль галузевої структури, лідируючих галузей, які створюють нові товари та надають нові послуги. Підприємства лідируючих галузей становляться полюсами оновлення факторів виробництва, найбільш активного їх використання. Даний процес приводить до концентрації підприємств і формування полюсів економічного росту, дифузія направлена від полюса економічного росту в відстаючі галузі і сектори економіки, зокрема в суб'єкти господарювання, які під тиском конкуренції стають інноваційно сприйнятливішими [8].

В Україні агроінновації пов'язані з використанням переважно вітчизняних наукових розробок, направлених на інтенсифікацію аграрного виробництва, пріоритетно в рослинництві, з метою нарощування обсягів експорту та забезпечення економічної ефективності сільгоспвиробництва. Світові тенденції реалізації «Зеленого курсу» обумовлюють необхідність впровадження екологічно чистих технологій в рослинництві та тваринництві, створення енергоефективної сільськогосподарської техніки, зокрема і на електричній тязі, що в свою чергу формує попит на інновації.

Виходячи з даних тенденцій та специфіки аграрного сектору, на нашу думку, доцільно згрупувати інновації в наступні групи:

1. інновації в промисловій сфері, яка постачає сільському господарству засоби виробництва (тракторне і сільськогосподарське машинобудування, мінеральні добрива, засоби захисту рослин тощо);
2. інновації в сільському господарстві (землеробство, тваринництво, рибориство та лісове господарство);
3. інновації в сфері харчової промисловості, логістики та постачання сільськогосподарської продукції споживачам (заготівля, переробка, зберігання, транспортування, просування та реалізація продукції);
4. інфраструктурні інновації, покликані забезпечувати сприятливі умови для розвитку аграрного виробництва;
5. інновації направлені на реалізацію «Зеленого курсу» (відновні джерела енергії, екологічно чисті технології, тощо)

Такий підхід дозволяє виділити ключові для кожної групи інновації та здійснити уніфіковані маркетингові заходи, наприклад, до дослідження просування інновацій в аграрному секторі.

Зважаючи на зазначене визначальними є для:  
першої групи – технологічні та продуктивні;

другої групи – біоінновації, технологічні в сфері тваринництва, рослинництва та лісового господарства;

третьої групи – технологічні інновації в сфері переробки та зберігання продукції, продуктові та маркетингові;

четвертої групи – організаційно-управлінські інновації, програмне забезпечення, меліорація, логістика;

п'ятої групи-екологічні інновації, ВДЕ.

Інноваційний розвиток аграрного сектору є ключовим фактором інноваційної діяльності, який направлений на підвищення конкурентоспроможності підприємства, економічного зростання, підвищення якості та екологічності продукції, енергоефективності та забезпечення сталого розвитку в умовах зміни клімату. Інноваційний розвиток розглядаємо з позиції безперервних змін, заснованих на інноваційній діяльності, що покращують кількісні та якісні характеристики аграрного сектору за рахунок реалізації інноваційних проектів і впровадження нововведень, в тому числі і окремого підприємства, посилюють його ринкові позиції та створюють умови для його сталого розвитку.

Класифікація інновацій у аграрному секторі за підгрупами дозволяє конкретизувати структуру об'єкта та виявити певні проблемні елементи, зокрема в їх фінансуванні та просуванні на ринок. Більшість науковців здійснюють класифікацію інновацій в агросекторі, виходячи з їх поділу на технологічні, управлінські та продуктові (табл. 1).

Таблиця 1

**Класифікація інновацій за критерієм фінансування та маркетинговими підходами**

Table 1

**Classification of innovations according to funding criteria and marketing approaches**

<b>Ознака</b>	<b>Інструменти фінансування</b>	<b>Маркетингові підходи</b>
Відкриті	Не потребують плати за використання.	Реклама, виставки, демонстрації, дифузія інновацій
Закриті	Захищені і потребують оплати за використання.	Виставки, демонстрації, спільне виробництво інноваційних продуктів та їх просування.
Технологічні	Фінансування закупівлі нових технологій, лізинг сільгосп-техніки, кредитування, субсидування, пільгове оподаткування.	Рекламні компанії, паблік рілейшнз, дні поля, виставки, презентації.
Управлінські	Фінансування навчання і підвищення кваліфікації персоналу, закупівля програмного забезпечення.	Запровадження нових маркетингових інструментів для ефективного управління та прийняття управлінських рішень, паблік рілейшнз, день кар'єри.
Продуктові	Самофінансування, інвестиції, кредити	Зміна дизайну упаковки, розширення асортименту та складників продуктів, реклама нових сортів рослин та порід тварин, виставкова та рекламна діяльність

Джерело: складено автором.

Така класифікація дає розуміння ролі фінансування у інноваційному процесі, а також дозволяє кількісно та якісно оцінити ефективність та спрямованість

фінансування і маркетингової діяльності, створивши важелі, механізми й організаційні форми управління та впровадження інновацій в аграрному секторі.

Інновації в сільському господарстві значною мірою пов'язані з біологічними факторами виробництва та впливом на агроценози, в першу чергу на біорізноманіття, родючість ґрунту та навколишнє середовище. Слід відмітити, що в аграрному секторі інноваційна діяльність носить комплексний характер. В процесі здійснення виробничої діяльності відбувається вплив промисловості на сільськогосподарське виробництво, переробну галузь і розвиток інфраструктури, які в свою чергу формують попит на промислові інновації. Дані особливості обумовлюють специфіку маркетингової діяльності в процесі фінансування, впровадження та популяризації інновацій.

Інноваційний розвиток аграрного сектору є ключовим фактором інноваційної діяльності, який направлений на підвищення конкурентоспроможності підприємства, економічного зростання, підвищення якості та екологічності продукції, енергоефективності та забезпечення сталого розвитку в умовах зміни клімату. Інноваційний розвиток розглядаємо з позиції безперервних змін, заснованих на інноваційній та маркетинговій діяльності, що покращують кількісні та якісні характеристики аграрного сектору за рахунок реалізації інноваційних проектів і впровадження нововведень, в тому числі і інноваційного маркетингу, посилюють його ринкові позиції та створюють умови для його сталого розвитку.

Роберт Такер сформулював найважливіші принципи ставлення до інновацій в сучасних економічних умовах, зокрема:

- до інновації слід підходити як до дисципліни;
- інновація повинна бути обов'язком всіх бізнес-одиниць та відділів компанії;
- необхідна систематичність у пошуку нових можливостей;
- кожен працівник повинен бути залучений в процес інновацій;
- інновація повинна бути орієнтована на споживача [9].

В сучасних умовах ключовими є два основних підходи до реалізації політики та моделей інноваційного розвитку економіки. Їх умовно можна поділити на два: стимулюванні пропозиції інновацій, а другий на стимулюванні попиту на них. Зокрема:

«технократичний підхід», згідно якого науково-технічний прогрес у вигляді технологічних можливостей визначає траєкторію економічного розвитку і загострення конкуренції заставляє підприємців здійснювати пошук нових науково-технічних парадигм на ранніх етапах інноваційного процесу, що супроводжується зростанням капіталомісткості науки як окремої галузі, яка виробляє не тільки знання, але й нові можливості для бізнесу [10];

- «тиск попиту», стимулює розробку інновацій, забезпечує подальше зростання попиту та ініціює дифузію продуктивних і технологічних інновацій, сприяє розвитку інноваційних підприємств, розчищає ринок для підприємців - інноваторів [11].

В Україні пріоритетний розвиток одержала модель стимулювання пропозиції інновацій, яка направлена на концентрацією зусиль держави на підтримку державних наукових установ, які мають слабкий зв'язок зі споживачами інновацій, а пріоритетне фінансування з бюджету інноваційних проектів є недостатнім. Такий підхід до фінансування інноваційного розвитку має значні недоліки та низьку ефективність впровадження інновацій в результаті скорочення видатків на інноваційну діяльність та недостатнього маркетингового забезпечення просування та реклами інноваційної продукції серед потенційних споживачів.. Обмежені можливості бюджету та відсутність зацікавленості бізнесу у фінансуванні та впровадженні вітчизняних інноваційних розробок обумовлюють низьку питому вагу секторів економіки, які продукують ефективні інноваційні розробки, кількість яких невпинно скорочується.

Низький рівень фінансового забезпечення наукових установ, морально застаріла матеріально-технічна база, невисока заробітна плата, старіння наукових кадрів та виїзд найбільш перспективних науковців за кордон, призвели до зниження ефективності інноваційної діяльності. Державна політика в інноваційній сфері, на нашу думку, повинна базуватися на моделі стимулювання попиту на інновації. В першу чергу, необхідно стимулювати промислове виробництво, яке як вид діяльності зі зростаючою віддачею буде формувати необхідні фінансові ресурси для інноваційної діяльності, з іншої сторони створить попит на інновації в сфері виробничих технологій та нових науково ємних видів продукції, в тому числі і для аграрного сектору. Принцип інноваційного розвитку зумовлює тісну співпрацю між науковими установами, стартапами, державою, виробниками та споживачами інновацій за умов достатнього фінансування та використання маркетингових інструментів для просування інноваційної продукції. Підвищення ефективності суспільного виробництва та пріоритетного фінансового та маркетингового забезпечення створить передумови для саморозвитку інноваційних систем.

Маркетингова діяльність повинна бути направлена на стимулювання попиту на інновації та дозволить більш ефективніше використовувати фінансові ресурси і задовольняти потреби аграрного сектору в інноваціях вітчизняного походження. Співфінансування інновацій з боку підприємств аграрного сектору дозволить зацікавленим сторонам співпрацювати та вдосконалювати інноваційні продукти, здійснювати їх впровадження, формувати стратегію інноваційного розвитку.

Економічна ефективність інноваційної діяльності в аграрному секторі визначається не тільки науково-виробничою діяльністю, але також шляхом патентного ліцензування, консалтингу, реклами, маркетингу.

**Висновки.** Стимулювання інноваційних процесів в аграрному секторі при допомозі маркетингового підходу, на нашу думку, слід здійснювати в напрямках, які дозволять реформувати аграрний сектор та перейти від експорту сировини до продукування інноваційних продуктів з високою доданою вартістю в умовах зміни клімату та вимог «Зеленого курсу» і посилення чистої конкуренції на ринку аграрної продукції. Особливе місце в маркетинговій діяльності і відповідно її фінансування, слід відвести моменту появи на ринку нового унікального, інноваційного продукту, проведення всебічних маркетингових досліджень, зокрема прогнозу його попиту серед потенційних споживачів та їх очікувань.

Управління процесами формування і розвитку інноваційних процесів тісно пов'язано з розвитком науки, яка стала ключовим фактором суспільного виробництва і науково-технічним потенціалом. Розрив зв'язків між аграрною наукою і сільгоспвиробниками, зниження інноваційного потенціалу науково-дослідних установ зумовлено кризовими явищами в економіці, незавершеністю реформ аграрного сектору та усунення державних органів від управління інноваційними процесами. Сподівання на регулюючу роль ринку інновацій та припущення, що аграрне виробництво зумовить попит на наукові дослідження і буде фінансувати необхідні йому розробки не виправдалися, в силу зростання кризових явищ і вимушеного переходу суб'єктів господарювання від стратегії розвитку до захисної стратегії з мінімізацією витрат.

1. Якубовська Н.В. Розвиток агромаркетингу як базової концепції ринкової діяльності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №3. Т.3. С.180-183.
2. Козуб Н.М. Маркетингова діяльність сільськогосподарських підприємств Причорноморського регіону: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Харків. 2004. 20 с.
3. Branson R.E., Norvell D.G. *Agricultural Marketing*. New York: McGraw, Hill, 1983. 521 p.



4. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку (дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. К.: Наш формат, 2011. 455 с.
5. Santo B. Innovacio a gazdasagifejlesztéseszköze (Innovation as a Means of Economic Development), Hungarian, by Muszakikonyvkiado, Budapest 1985. 296 p
6. Роджерс, Еверетт М. Дифузія інновацій; пер. з англ. Василя Старка. К.: Вид. Дім «Києво-Могилянська академія», 2009. 591 с.
7. COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, The Future of Food and Farming. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52017DC0713> (дата звернення 14.01.2024)
8. Research and Innovation Council. *Finish Government*. URL: <http://valtioneuvosto.fi/halbitus/tutkimusneuvosto/en.jsp> (дата звернення 14.01.2024).
9. Tucker R. Driving Growth Through Innovation: How Leading Firms are Transforming Their. *Published by Berrett-Koehler Publishers Copyright 2009*, 256 p.
10. Mensch G., C.Continho, K.Kaasch. Changing Capital Values and the Prosperity to Innovate. *Futures*.1981. №4
11. Freeman C. Technical Innovation, Diffusion and Long Wave.//*The Long Wave Debate*, 1987
12. Geroski, P. A. Innovation, Technological Opportunities and Market Structure. *Oxford Economic Papers*. 1990. 42. Pp. 582-602. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.oep.a041965>)

#### References:

1. Yakubovska, N.V. "Development of agricultural marketing as a basic concept of market activity of agricultural enterprises". *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 3(3), 2011, pp. 180-183.
2. Kozub, N.M. *Marketing activity of agricultural enterprises of the Black Sea region*, Thesis. Odesa, 2004.
3. Branson, R.E., and D.G.Norvell. *Agricultural Marketing*. New York, McGraw, Hill, 1983.
4. Schumpeter, Y. A. *Theory of economic development (study of profits, capital, credit, interest and the economic cycle*. Kyiv, Nash format, 2011.
5. Santo, B. *Innovation as a Means of Economic Development*, Budapest 1985.
6. Rogers, Everett M. *Diffusion of Innovations*; trans. from English Vasyl Stark. Kyiv, Vyd. Dim «Kyievo-Mohylianska akademiia», 2009.
7. "The Future of Food and Farming. COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT. Eur-Lex, [eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52017DC0713](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52017DC0713). Accessed 14 Jan 2024
8. Research and Innovation Council. *Finish Government*, [valtioneuvosto.fi/halbitus/tutkimusneuvosto/en.jsp](http://valtioneuvosto.fi/halbitus/tutkimusneuvosto/en.jsp) Accessed 14 Jan 2024.
9. Tucker, R. *Driving Growth Through Innovation: How Leading Firms are Transforming Their*. Published by Berrett-Koehler Publishers Copyright, 2009.
10. Mensch, G., Continho, C., and K.Kaasch. "Changing Capital Values and the Prosperity to Innovate." *Futures*, no.4, 1981.
11. Freeman, C. "Technical Innovation, Diffusion and Long Wave." *The Long Wave Debate*, 1987.
12. Geroski, P. A. "Innovation, Technological Opportunities and Market Structure." *Oxford Economic Papers*, no. 42, 1990, pp. 582-602, <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.oep.a041965>.

УДК 330.320(075.8)

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.209-221>

Семоненко А.О.

### КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ В СИСТЕМІ ГЛОБАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ

Державний торговельно-економічний університет,  
кафедра світової економіки,  
вул. Кіото, 19, Київ,  
02156, Україна,  
тел.: 044 513 33 48,  
e-mail: anyasemonenko@gmail.com,  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3478-0294>

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню проблематиці місця та ролі конкурентоспроможності в системі глобального маркетингу. Метою дослідження є розкриття сучасних поглядів на тлумачення конкурентоспроможності, ідентифікація факторів, що зумовлюють її забезпечення на глобальному ринку, виявлення особливої ролі маркетингового інструментарію у її підвищенні. Для досягнення цієї мети було використано різноманітні методи дослідження, такі як аналіз, класифікація, групування, індукція, дедукція та узагальнення. Результати дослідження свідчать про важливість конкурентоспроможності для підприємств у глобальному маркетинговому середовищі. Конкурентоспроможність є ключовим фактором успіху підприємств у контексті зростаючої конкуренції та швидких змін на ринку. Аналіз показує, що підтримка конкурентоспроможності дозволяє підприємствам не лише вижити на ринку, але й активно конкурувати і забезпечувати стійкий розвиток. Конкурентоспроможність підприємства визначається його здібностями та компетентністю, які можуть перетворитися на конкурентні переваги. Автор статті аналізує різноманітні аспекти конкурентоспроможності, включаючи внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на неї. Додатково, результати дослідження підкреслюють роль маркетингу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Зокрема, вони показують, що маркетинг став ключовим елементом боротьби за лідерство на ринку, що вимагає від підприємств розробки ефективних маркетингових стратегій, спрямованих на створення та реалізацію продукції з більш привабливими перевагами ніж у конкурентів. Наукова новизна визначається у комплексному підході до розуміння розкриття конкурентоспроможності, де інструментарій маркетингу виступає ключовим елементом успішної стратегії. Практичне значення статті полягає у наданні підприємствам засобів для розуміння важливості, аналізу та покращення їхніх маркетингових стратегій з метою підвищення конкурентоспроможності на глобальному ринку. Перспективами подальших досліджень є глибший аналіз взаємозв'язку між маркетингом і конкурентоспроможністю, дослідження новітніх технологій та інновацій у маркетингу, а також розробка стратегій маркетингу, спрямованих на глобальний ринок і забезпечення конкурентних переваг підприємствам.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкурентні переваги, глобальний маркетинг, глобалізація, маркетингова стратегія, глобальний ринок, транснаціональна корпорація.

*Semonenko A.O.*

## COMPETITIVENESS IN THE GLOBAL MARKETING SYSTEM

State University of Trade and Economics,  
Department of World Economy,  
Kyoto str., 19, Kyiv,  
02156, Ukraine,  
tel.: 044 513 33 48,  
e-mail: anyasemonenko@gmail.com,  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3478-0294>

**Abstract.** The article is devoted to the study of the place and role of competitiveness in the global marketing system. The purpose of the study is to reveal modern views on the interpretation of competitiveness, to identify the factors that determine its provision in the global market, and to identify the special role of marketing tools in its enhancement. To achieve this goal, various research methods were used, such as analysis, classification, grouping, induction, deduction, and generalization. The results of the study show the importance of competitiveness for enterprises in the global marketing environment. Competitiveness is a key factor in the success of enterprises in the context of growing competition and rapid changes in the market. The analysis shows that maintaining competitiveness allows enterprises not only to survive in the market, but also to actively compete and ensure sustainable development. The competitiveness of an enterprise is determined by its abilities and competence, which can turn into competitive advantages. The author of the article analyzes various aspects of competitiveness, including internal and external factors that affect it. In addition, the results of the study emphasize the role of marketing in ensuring the competitiveness of enterprises. In

particular, they show that marketing has become a key element of the struggle for market leadership, which requires enterprises to develop effective marketing strategies aimed at creating and selling products with more attractive advantages than those of competitors. The scientific novelty is determined by an integrated approach to understanding the disclosure of competitiveness, where marketing tools are a key element of a successful strategy. The practical significance of the article is to provide enterprises with the means to understand the importance, analyze and improve their marketing strategies in order to increase competitiveness in the global market. Prospects for further research are a deeper analysis of the relationship between marketing and competitiveness, research of the latest technologies and innovations in marketing, as well as the development of marketing strategies aimed at the global market and ensuring competitive advantages for enterprises.

**Keywords:** competitiveness, competitive advantages, global marketing, globalization, marketing strategy, global market, transnational corporation.

**Вступ.** Сьогодні конкуренція є невід'ємною складовою сучасної економіки, без неї механізм функціонування ринку не міг би працювати ефективно. Ростуть вимоги до конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку, що є однією з ключових тенденцій економічного розвитку нинішнього століття. Беззаперечно, успіх підприємства сьогодні вимірюється його конкурентоспроможністю. Глобалізація економіки призводить до глобалізації конкуренції, при цьому конкурентами стають як компанії із визнаними світовими брендами, так і локальні оператори ринку, що формують релевантні стратегії поведінки із урахування специфіки маркетингового середовища. За такими обставинами неодмінним завданням кожного підприємства є пошук механізмів підвищення власного конкурентного статусу та конкурентоспроможності своїх товарів і послуг. Умови сучасного глобального середовища вирізняються значними ризиками, тому проблема розкриття механізмів впливу маркетингової компоненти на конкурентоспроможність компаній на глобальному ринку є актуальною і важливою.

Проблематика конкурентоспроможності в глобальному маркетингу знайшла відображення в працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Науковці Н. Коваленко та В. Приходько акцентують увагу на зростаючій значимості конкурентоспроможності як об'єкту управлінських зусиль в сучасному глобальному маркетингу[5; 10]. Такі автори як О. Чернишова[12], Д. Нарвер та С. Слейтер[18], В. Білоцерківець[2], П. Алтухов[1] та інші розкривають питання конкурентоспроможності через поглиблення понятійного апарату та здійснюючи класифікації. Комплекс факторів та їх мультиплікаційний взаємовплив на конкурентоспроможність на глобальному ринку, розглядаються Н. Коваленко та О. Кривешко[5; 8]. Останні дослідження Т. Шталь підкреслюють зростаючу роль маркетингу у підвищенні конкурентоспроможності підприємств[13], а розробки М. Корж, – необхідність розроблення релевантних маркетингових стратегій, що відповідають унікальним можливостям та перевагам компанії[6]. Вже стали класикою теорії міжнародного менеджменту та маркетингу положення відомого дослідника М. Портера, який виділив основні джерела конкурентних переваг та способи їх набуття[7]. Крім того, внесок зарубіжних авторів, таких як М. Бренчич[14], М. Скаре[17], Ф. Судірджо[19] та Д. Тіс[20] у вивчення конкурентоспроможності в глобальному маркетингу значно розширює розуміння та підходи до цієї проблематики.

Ураховуючи той факт, що в сучасних умовах конкурентне середовище характеризується високим рівнем турбулентності, додаткового аналізу потребує розгляд проблематики досягнення завдань щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності компаній та їх продукції через інструментарій маркетингу в умовах новітніх глобальних викликів першої чверті XXI століття

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розкриття сучасних поглядів на тлумачення конкурентоспроможності, ідентифікація факторів, що зумовлюють її

забезпечення на глобальному ринку, виявлення особливої ролі маркетингового інструментарію у досягненні більш високого конкурентного статусу підприємства. У ході дослідження було використано різноманітні методи для аналізу та розуміння проблеми. Перш за все, був застосований метод аналізу, який дозволив систематизувати та узагальнити отриману інформацію. Метод класифікації та метод групування був застосований для упорядкування факторів, які впливають на конкурентоспроможність, а також для оцінювання варіативності різних маркетингових стратегій. Методи індукції та дедукції використовувалися для формулювання загальних висновків, що спираються на емпіричні та статистичні дані. Графічний метод був використаний для візуалізації інформації.

**Результати.** Розкриваючи роль конкурентоспроможності в глобальному маркетингу, зауважимо, що її вага зумовлена у першу чергу тим, що в умовах постійної зміни ринкового середовища компаніям необхідно постійно адаптуватися та підтримувати свою конкурентоспроможність.

Глобальний маркетинг вимагає від компаній не лише виробництва якісних товарів чи послуг, але й ефективного просування їх на ринок. Конкурентоспроможність стає ключовим фактором успіху у цьому процесі, оскільки конкуренти завжди шукають способи вийти вперед та привернути увагу клієнтів. Однак забезпечення конкурентоспроможності не обмежується лише розробкою конкурентоздатних продуктів чи послуг, воно також вимагає ефективного управління та запровадження спеціальних маркетингових стратегій.

У глобальній економіці конкурентоспроможність компаній стає особливо важливою через зростання конкуренції та швидкий темп змін. Підтримка конкурентоспроможності дозволяє компаніям залишатися активними та реагувати на зміни у вимогах споживачів та ринкових умовах, що дає можливість не лише вижити на ринку, але й активно конкурувати і забезпечувати стійкий розвиток. Конкурентоспроможність підприємства на ринку визначають його здібності та компетентності, що можуть перетворитися на конкурентні переваги [5].

Хоча поняття «конкурентоспроможність» не має однозначного визначення, в цілому це здатність певного об'єкту або особи випередити своїх конкурентів у визначених умовах.

Термін «конкурентоспроможність» може застосовуватися до різних сутностей, і його значення може змінюватися в залежності від контексту використання. Широкий спектр інтерпретацій цього терміну дозволяє відображати здатність об'єкта виконувати свої функції в умовах конкуренції ефективно та швидко. Для класифікації конкурентоспроможності існують різноманітні підходи, основні з яких представлені на рис. 1.

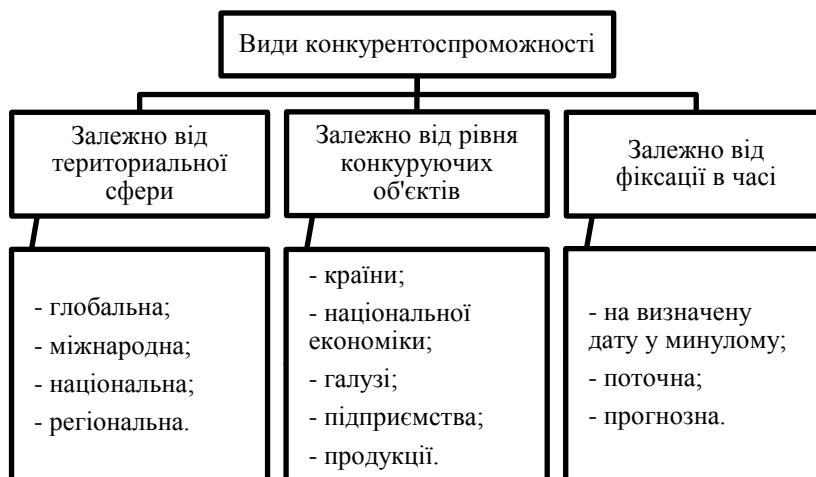


Рис. 1. Види конкурентоспроможності

Fig. 1. Types of competitiveness

Джерело: [12]

Теоретичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності привертають значну увагу дослідників, оскільки вони допомагають розуміти та аналізувати складність та динаміку сучасного ринкового середовища. Конкурентоспроможність – це складне та багатопланове поняття, яке використовується у різних економічних контекстах. Часто дослідники співставляють загальну концепцію конкурентоспроможності з конкурентоспроможністю підприємства. Різні автори дивляться на конкурентоспроможність підприємства або в контексті її відношення до конкурентоспроможності продукції, або відокремлено від такого зв'язку. Тому, при вивченні теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємств важливо зауважити, що існують різноманітні підходи до її визначення (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність»

Table 1

**The concept of «competitiveness» definitions**

Автор	Визначення
Нарвер Д., Слейтер С.	Орієнтація на клієнта, орієнтація на конкурентів і міжфункціональна координація, необхідні для безперервного створення вищої споживчої цінності, які, в підсумку, ведуть до вищої продуктивності
Кіперман Г. Я.	Здатність протистояти на ринку іншим товаровиробникам та постачальникам аналогічної продукції як за рівнем задоволення споживачів, так і за ефективністю виробничо-господарської діяльності.
Білоцерківець В. В.	Здатність у процесі суперництва досягати кращих результатів у певній діяльності, сфері функціонування. Конкурентоспроможність підприємства має визначатися конкурентоспроможністю окремих видів продукції, що вона випускає.

Тіс Д., Пізано Г., Шуен А.	Здатність фірми ефективно володіти та використовувати унікальні динамічні можливості на швидкозмінних ринках, щоб адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та забезпечити конкурентну перевагу.
Должанський І. З.	Здатність підприємства до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості в умовах конкурентного ринку. Тобто конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск та реалізацію конкурентоспроможної продукції.
Алтухов П. Л.	Порівняльні переваги, якими володіє конкретне підприємство щодо інших підприємств, що є конкурентами на ринках товарів і послуг.
Грицишин Н. В.	Рівень компетентності підприємства в певній галузі, порівняльна перевага підприємства відносно інших конкурентів, які діють у регіоні, країні та за її межами.

Джерело: створено на основі [18; 9; 2; 20; 4; 1; 3]

Розглянувши різні визначення поняття конкурентоспроможності, можна виокремити наступні спільні тенденції:

1. Здатність підприємства задовольняти потреби споживачів у порівнянні з іншими учасниками ринку, тому конкурентоспроможність вимірюється через ефективність задоволення потреб ринку.
2. Необхідність ефективної виробничо-господарської діяльності для досягнення конкурентоспроможності. Успішність на ринку не обмежується лише якістю продукції, а також включає в себе ефективне виробництво та управління ресурсами.
3. Відносний (порівняльний) характер – конкурентоспроможність можна віднести тільки до одного суб'єкта, і вона стає очевидною, коли порівнюються характеристики одного суб'єкта з іншими учасниками ринку.
4. Конкурентоспроможність пов'язується із компетентністю, використанням унікальних можливостей та досягненням позитивних результатів в певній галузі.

Загальна ідея, яка може бути виділена з цих визначень, полягає в тому, що конкурентоспроможність підприємства є комплексним поняттям, яке охоплює якість продукції, ефективність виробництва та управління, а також здатність до задоволення потреб ринку та конкурування продукцією із іншими учасниками ринку.

Рівень конкурентоспроможності на глобальному ринку визначається впливом зовнішніх та внутрішніх чинників.

Зовнішні чинники конкурентоспроможності представляють собою умови, до яких підприємство повинно адаптуватися, або над якими воно має обмежений контроль. Серед таких можна виділити наступні:

1. Чинники світової економіки.

Серед факторів світової економіки варто відзначити кон'юнктуру світових ринків, міжнародний розподіл праці, динаміку валютних курсів та міжнародні угоди у сфері зовнішньої торгівлі.

2. Макроекономічні чинники.

До макроекономічних чинників, які відносяться до зовнішнього середовища, належать нормативно-правове регулювання ринку, митна та фіскальна політика країни, оподаткування, ціноутворення, її репутація на зовнішньому ринку, коливання валютних

курсів, участь у торговельних об'єднаннях, довгострокові програми розвитку секторів економіки, рівень розвитку інфраструктури, рівень доходів населення та конкуренції на ринку, попит на продукцію та ціна товару чи послуги.

### 3. Галузеві чинники.

Галузеві фактори включають програми розвитку промисловості, їх взаємодію з програмами розвитку інших сфер, ефективність галузевих асоціацій, підтримку грантів від міжнародних фондів, стимулювання інтеграційних формувань, співпрацю з урядом, стимули для розвитку підприємств та інвестиційну привабливість галузі.

Також, серед зовнішніх факторів додатково можна ще виділити:

- Споживачів (наявність, їх ставлення та лояльність до підприємства і його продукції, купівельні уподобання, рівень життя);
- Конкурентів (форми конкурентної боротьби, наявність чи відсутність практик нечесної конкурентної боротьби, конкурентоспроможність системи збуту продукції);

Внутрішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, визначаються в його власному середовищі та повністю залежать від нього. Підприємство має можливість контролювати ці фактори і впливати на них для досягнення позитивних результатів у прийнятті управлінських рішень.

Спектр внутрішніх факторів достатньо широкий, їх можна розподілити на окремі групи:

- Управлінські (ефективність та кваліфікація керівництва, організація управління підприємством, структура виробництва та збуту продукції);
- Технологічні (інноваційність та наявність новітніх технологій, достатніх виробничих потужностей, технологічне обладнання);
- Фінансові (фінансова стабільність, платоспроможність, доступ до фінансових ресурсів та ефективність їх використання);
- Кадрові (належна кількість та кваліфікація персоналу, організаційна структура);
- Ресурсні (доступ до сировини і матеріалів, наявні ресурси та їх якість);
- Маркетингові (рівень попиту на товар, ефективні канали розподілу продукції, використання ефективних маркетингових стратегій, брендування, асортиментна політика, реклама, після продажне обслуговування) [5; 8].

Глобальний маркетинг — це стратегія маркетингу, спрямована на продаж та просування товарної марки або бренду на глобальному ринку, при цьому увесь світ розглядається як єдиний ринок, де регіональні та національні відмінності мають невелику вагу. Така стратегія передбачає застосування єдиної маркетингової політики та тактики на всіх ринках.

Глобальна діяльність не обов'язково потребує міжнародного маркетингу, який означає пряме подолання державних кордонів. Глобальний маркетинг може відбуватися як на міжнародному рівні, так і в межах внутрішнього ринку.

Оскільки глобалізація передбачає загальну інтернаціоналізацію ринків та інформаційну інтеграцію, розвиток й удосконалення інформаційно-комунікаційних технологій дають можливість проводити продажі через електронну комерцію з використанням Інтернету. У такому випадку споживачі та конкуренти можуть бути розташовані в будь-якому куточку світу, незалежно від місця розташування компанії. Останнім часом в Інтернеті спостерігається зростаюча конкуренція і активна боротьба за увагу споживачів. Розвиток інформаційних технологій спричинив зміни у сфері просування продукції: у компаній відбувся перехід від традиційних засобів до цифрових, таких як соціальні мережі, контекстна реклама, email-маркетинг та ін. Зростання кількості користувачів Інтернету у всьому світі, зосередження уваги

споживачів на медіа-платформах та збільшення обсягу продажів через Інтернет є показниками посилення важливості онлайн-присутності компаній.

У такій ситуації географічні кордони держави втрачають свою значимість, оскільки компанія спрямовує свою увагу на віртуальні межі та стикається з вибором: продавати і розробляти товар для споживачів будь-де, або стандартизувати продукт. Основною метою глобального маркетингу є виявлення загальних потреб у товарах для різних країн. Таким чином, стратегія полягає в тому, щоб приводити на ринок один і той самий продукт та використовувати єдину систему маркетингових заходів у всіх країнах одночасно.

Глобальний маркетинг реалізують транснаціональні корпорації (ТНК). Вони ведуть свою бізнес-діяльність у кількох країнах і координують її на глобальному рівні. Часто це великі підприємства з розвинутою мережею філій, виробничих одиниць та дочірніх компаній по всьому світу. Важливо відзначити, що на даному етапі однією з ключових характеристик ТНК є поєднання централізованого управління через один або декілька центрів прийняття рішень із певним рівнем самостійності, наданим юридичним особам та відділам, що входять до її структури. Прикладами відомих ТНК є такі компанії, як Shell, Samsung, Toyota, Microsoft, Nestle, Procter&Gamble та інші.

Збільшення числа транснаціональних корпорацій, їх структурних відділень і масштабів виробництва, а також розширення географії їх діяльності здійснюється шляхом прямих іноземних інвестицій (ПІІ). Через використання власних інвестиційних стратегій, підприємства успішно впроваджують виробництво, розширюють сферу своєї діяльності, виходять на нові ринки та активно впливають на формування глобальної економічної системи [10].

Глобальна конкурентоспроможність підприємства означає його здатність успішно функціонувати на міжнародному ринку завдяки оптимальному використанню всіх доступних ресурсів, що відображається у здатності підприємства до виробництва та продажу товарів та послуг, які відповідають вимогам конкурентоспроможності та споживчих потреб, використовуючи свій фінансовий, виробничий, науково-технологічний, робочий та маркетинговий потенціал на оптимальному рівні.

Протягом останнього десятиліття маркетинг значно зріс у своєму впливі на конкурентоспроможність підприємств. Компанії вкладають все більше коштів у рекламу, що свідчить про зростання конкуренції на глобальному ринку. Маркетинг став головним полем битви між виробниками та постачальниками послуг. Навіть при однаковій якості продукції, що дозволяє конкурувати в обраному сегменті ринку, виробник не завжди забезпечує собі лідерство. Вибір споживача в кінцевому підсумку базується на тих аспектах, які відрізняють продукт від конкурентів, будь то цінова політика, характеристики товару, особливості його дистрибуції або просування [13]. Тому, глобальна конкурентоспроможність підприємства може бути розглянута як його здатність створювати та реалізовувати продукцію, яка має більш привабливі переваги порівняно з аналогічною продукцією конкурентів на зовнішньому ринку.

Конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій є складним поняттям, що полягає у їхній здатності витримувати конкуренцію на світовому ринку. Вона сильно залежить від того, наскільки компанія розуміє та адаптується до оточуючого середовища. Для визнання її конкурентоспроможною необхідно ретельно проаналізувати як саму компанію, так і її бізнес-середовище. ТНК вважається конкурентоспроможною, коли вона може ефективно пристосувати своє виробництво, управління та маркетинг до місцевих умов, використовуючи свої конкурентні переваги.

Конкурентна перевага – це унікальна цінність, яке надає підприємству перевагу над конкурентами. Вона формується завдяки особливим активам та стратегічно



важливим сферам діяльності, що створюють ланцюжки цінностей та дозволяють здобувати першість в конкурентному середовищі.

Відомий науковець М. Портер ідентифікував, що двома основними джерелами конкурентних переваг є маркетинг і витрати:

- маркетингова перевага полягає передусім у здатності товарів і послуг задовольняти потреби споживачів краще, ніж продукти конкурентів. Вона базується на унікальності продукту або послуги та може бути досягнута через створення позитивної репутації бренду, надання більш якісних та доступних послуг, лідерства в технологічній сфері або розширення асортименту товарів і послуг;
- перевага за витратами означає більш відчутні успіхи компанії завдяки меншим витратам на виробництво та маркетинг порівняно з конкурентами. Вона дає можливість зменшити ціни товарів або зекономити на рекламних витратах. Витратна перевага може бути досягнута завдяки економії масштабу, високому рівню досвіду, використанню новітніх технологій тощо.

Також, М. Портер вказав на третій шлях досягнення конкурентних переваг – поєднання маркетингових переваг з ефективним управлінням витратами в певному сегменті ринку [7].

Стратегія підприємства має бути націлена не лише на збереження наявних конкурентних переваг, а й на створення нових, оскільки конкурентне середовище постійно змінюється. Нові пріоритети, технології, асортимент продукції, потреби споживачів та зміни у конкурентному полі – все це вимагає від підприємства постійного аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх процесів для збереження або посилення його конкурентних позицій.

Отже, глобальна конкурентоспроможність означає розробку ефективної стратегії інвестування, продуктивність та координацію роботи всіх складових компанії, оптимізацію витрат та високу якість продукції, здатність адаптуватися й оперативно реагувати на зміни на ринку, мобільність, а також використання сучасних методів управління та маркетингу.

Глобальна конкурентоспроможність компаній спирається на глобальні стратегії, що охоплюють не лише торгівлю, а й іноземні інвестиції. Країна має надати сприятливі умови для компанії на міжнародному рівні, створюючи так звані "Глобальні платформи", які визначаються М. Портером як основа для створення та підтримки конкурентних переваг компаній. Такі платформи надають середовище, що забезпечує компаніям, що базуються в даній країні, перевагу в глобальній конкурентній боротьбі в конкретній галузі.

М. Портер визначив дві основні детермінанти глобальних платформ у галузі. Першою є порівняльна перевага, або забезпеченість країни факторами виробництва, необхідними для здійснення певних видів діяльності в цій галузі. Другим фактором є особливості попиту в країні. Місцевий попит створює два потенційних джерела конкурентних переваг для глобальних компаній. Перше – це першочергові переваги у реалізації відповідної глобальної стратегії. Нагальні місцеві потреби, особливо специфічні, спонукають компанії починати вирішувати місцеві проблеми та здобувати власні ноу-хау на ранніх етапах, що потім трансформується у переваги масштабу, коли компанії починають конкурувати на глобальному рівні. Іншою потенційною перевагою місцевих умов попиту є базове навантаження попиту на різноманітні товари, які будуть затребувані на міжнародних ринках.

Крім двох факторів, визначених М. Портером, третім ключовим елементом для глобальної платформи є підтримка, яку надає уряд країни, де базується головна компанія. Уряд може підтримувати компанії шляхом надання різноманітних заохочень,

низьких податків або підтримки інтернаціоналізації їхньої діяльності шляхом надання різноманітних субсидій чи стимулів.

Індекс глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index) є важливим інструментом для оцінки та порівняння конкурентоспроможності різних країн з точки зору їх здатності створювати сприятливі умови для бізнесу та інвестицій. Індекс зазвичай враховує різні аспекти, такі як економічна стабільність, інфраструктура, освіта, інновації, технологічний розвиток, правова система, рівень корупції та інші фактори, які впливають на можливості бізнесу та інвестицій у країні. Топ-5 найбільш конкурентоспроможних країн станом на 2023 рік та їхні індекси конкурентоспроможності наведено у таблиці 2.

Таблиця 2

**Топ-5 найбільш конкурентоспроможних країн за версією IMD, 2023**

Table 2

**Top 5 most competitive countries according to IMD, 2023**

Місце	Країна	Загальний індекс	Оцінка основних показників			
			Економіка	Уряд	Бізнес середовище	Інфраструктура
1	Данія	100.00	62.66	85.03	100.00	92.71
2	Ірландія	99.71	84.47	86.79	94.73	73.25
3	Швейцарія	99.13	62.01	93.53	86.41	92.99
4	Сінгапур	97.44	80.27	84.14	85.50	80.24
5	Нідерланди	95.58	66.50	75.10	94.92	86.19

Джерело: розроблено автором на основі [16]

Для компаній індекс конкурентоспроможності є важливим орієнтиром при прийнятті стратегічних рішень щодо розвитку та розміщення своїх активів. Країни з високим рівнем конкурентоспроможності приваблюють більше інвестицій, оскільки вони зазвичай надають сприятливі умови для бізнесу, більшу стабільність та доступ до ринків. Оцінка індексу конкурентоспроможності також допомагає компаніям визначати потенційні ризики та можливості у різних країнах.

Отже, розробка ефективної маркетингової стратегії повинна бути заснована на тих сильних сторонах, якими компанія володіє, а не на її абстрактних цілях. Стратегії мають бути гнучкими та орієнтованими на можливості, а її планування повинно починатися з оцінки унікальних можливостей та переваг компанії. Розроблення маркетингової стратегії для довгострокового розвитку підприємства повинно ґрунтуватися на його внутрішньому потенціалі і водночас враховувати обмеження зовнішнього середовища та тенденції їх зміни у майбутньому [6].

Управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у використанні комплексу заходів для подолання негативних наслідків конкуренції та досягнення потрібного рівня конкурентоспроможності на ринку. Цей процес включає наступні етапи: моніторинг конкурентного середовища глобального ринку; оцінку конкурентоспроможності підприємства, його продукції та основних конкурентів на зовнішньому ринку; визначення місії діяльності підприємства та стратегії управління конкурентоспроможністю; реалізація стратегії управління конкурентоспроможністю, яка полягає в прийнятті рішень щодо методів досягнення поставлених цілей; оцінка та контроль реалізації визначеної стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства на глобальному ринку [11].

Важливо зазначити, що ефективне конкурування в будь-якому ринковому середовищі – чи то глобальному, чи то місцевому – є важливим фактором для зростання підприємств. В сучасних умовах відкритої економіки, підприємства повинні

бути готові змагатися не лише з іноземними компаніями на міжнародному ринку, а й з конкурентами всередині власної країни. Таким чином, питання конкурентоспроможності є критичним для успіху будь-якого бізнесу.

**Висновки.** У глобальній економіці конкурентоспроможність компаній є ключовою для їхнього успіху. Вона залежить від здатності компаній адаптуватися до змін у вимогах ринку та швидко реагувати на конкуренцію. Важливими чинниками конкурентоспроможності є здібності та компетентність підприємства, а також ефективне управління ними. Маркетинг відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможності, зосереджуючись на залученні та утриманні клієнтів через рекламу та просування товарів. Він допомагає виробникам вирізнятися на ринку та забезпечує їм перевагу над конкурентами. Для глобальної конкурентоспроможності необхідна гнучкість стратегій та пристосування до різних ринків, а також активна присутність в Інтернеті та використання цифрових технологій. Також важливо побудувати довгострокові відносини з клієнтами для забезпечення стійкості та стабільності компанії. Успішна глобальна маркетингова стратегія компаній базується на поєднанні глобального підходу з урахуванням місцевих особливостей різних ринків. Такий підхід дозволяє підприємствам досягти конкурентної переваги та зберегти свою позицію на глобальному ринку.

Наукова новизна представленого дослідження полягає у розгляді комплексного підходу до конкурентоспроможності, в якому маркетинг виступає ключовим елементом успішної стратегії. Такий підхід дозволяє розуміти, що конкурентоспроможність не обмежується лише виробництвом продукції, але включає в себе також ефективний маркетинговий аспект.

Практичне значення дослідження полягає у тому, що воно надає підприємствам та менеджерам засоби для розуміння важливості, аналізу та покращення їхніх маркетингових стратегій з метою підвищення конкурентоспроможності. Розуміння важливості глобального мислення, локальної реалізації та інтеграції цифрових рішень у маркетингові стратегії може допомогти підприємствам в успішному конкуруванні на міжнародному ринку.

Перспективним напрямом подальших досліджень є більш глибокий аналіз взаємозв'язку між маркетингом і конкурентоспроможністю, дослідження новітніх технологій та інновацій у маркетингу, а також розробка стратегій маркетингу, які враховують специфіку глобального ринку та його вплив на конкурентоспроможність підприємств.

1. Алтухов П. Процесний підхід забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2005. № 2. С. 3–5.
2. Білоцерківець В. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю та зовнішньоекономічною діяльністю : конспект лекцій. Дніпро : НМетАУ, 2019. 49 с.
3. Грицишин Н. В. Конкурентоспроможність виробничого підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2005. № 1. С. 29–34.
4. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2006. 384 с.
5. Коваленко Н. В., Мізюк С. Г. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування конкурентних переваг. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 2 (13). С. 26–30.
6. Корж М. В., Чуніхіна Т. С., Маліношевська К. І. Стратегія міжнародного маркетингу в управлінні інноваційним розвитком. *Бізнес-навігатор*. 2019. № 2. С. 18–23.
7. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11.
8. Кривешко О. В., Сідун П. В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2011. № 720. С. 180–188.

9. Маматова Л. Ш., Пожидаєва А. О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2019. № 37. С. 121–126.
10. Приходько В. П., Зозуля М. Ф. Конкуренція і конкурентоспроможність міжнародних компаній. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. № 39.
11. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) : навч. посіб. / ред. І. Ю. Сіваченко. Київ : ЦУЛ, 2015. 186 с.
12. Чернишова О. Б., Цуркан С. М., Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / ред. О. Г. Янковий. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
13. Шталь Т. В., Беліков М. П. Вплив маркетингу на формування конкурентоспроможності фірми. *Бізнесінформ*. 2019. № 11. С. 425–433.
14. Brenčić M. M. The sources of competitiveness in the international marketing environment the view of a small country in transition. *Global perspectives in marketing for the 21st century. developments in marketing science: proceedings of the academy of marketing science* / ed. by A. K. Manrai, H. L. Meadow. 2015. P. 473–477. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-17356-6\\_143](https://doi.org/10.1007/978-3-319-17356-6_143) (date of access: 20.04.2024).
15. Chabowski B. R., Mena J. A. A review of global competitiveness research: past advances and future directions. *Journal of international marketing*. 2017. No. 25(4). P. 1–24. URL: <https://doi.org/10.1509/jim.16.0053> (date of access: 22.04.2024).
16. IMD World Competitiveness Booklet 2023. Switzerland : IMD - International Institute for Management Development, 2023. 132 p.
17. Skare M., Riberio Soriano D. How globalization is changing digital technology adoption: an international perspective. *Journal of innovation & knowledge*. 2021. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2021.04.001> (date of access: 20.04.2024).
18. Slater S., Narver J. Market orientation and the learning organization. *Journal of marketing*. 1995. No. 59(3). P. 63–74.
19. Sudirjo F. Marketing strategy in improving product competitiveness in the global market. *Journal of contemporary administration and management (ADMAN)*. 2023. Vol. 1, no. 2. P. 63–69. URL: <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.24> (date of access: 19.04.2024).
20. Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*. 1997. No. 18(7). P. 509–533.

#### References

1. Altukhov, P. L. "Process approach to ensuring the competitiveness of the enterprise." *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, no. 2, 2005, pp. 3-5.
2. Bilotserkivets, V.V. *Management of international competitiveness and foreign economic activity*. NMetAU, 2019.
3. Hrytshyn, N. V. "Competitiveness of a manufacturing enterprise." *Galician Economic Bulletin*, no. 1, 2005, pp. 29-34.
4. Dolzhansky, I. Z. *Competitiveness of the enterprise*. Center for Educational Literature, 2006.
5. Kovalenko, N. V., and S. G. Mizyuk. "International competitiveness of the enterprise: Essence, main components and sources of competitive advantage formation." *Priazovsky Economic Herald*, no. 2 (13), 2019, pp. 26-30.
6. Korzh, M. V., et al. "International Marketing Strategy in the Management of Innovative Development." *Business Navigator*, No. 2, 2019, pp. 18-23.
7. Krasnyak, O. P., and V. O. Mytsyk. "Competitiveness and competitive advantages of the enterprise in modern market conditions". *Effective Economy*, no. 11, 2019.
8. Kryveshko, O. V. and P. V. Sidun. "Factors of formation of competitiveness of enterprises and clusters". *Bulletin of Lviv Polytechnic National University*, no. 720, 2011, pp. 180-88.
9. Mamatova, L. S., and A. O. Pozhidaeva. "Theoretical Aspects of Enterprise Competitiveness". *Bulletin of Priazovsky State Technical University*, no. 37, 2019, pp. 121-26.
10. Prikhodko, V. P., and M. F. Zozulya. "Competition and competitiveness of international companies". *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, no. 39, 2021.
11. Sivachenko, I. Y., editor. *Managing the international competitiveness of an enterprise (organization)*. CUL, 2015.
12. Chernysheva, O. B., et al. *Competitiveness of the enterprise: Assessment of the level and directions of improvement*. Editor O. G. Yankovoy, Atlanta, 2013.
13. Stahl, T. V., and M. P. Belikov. "Influence of marketing on the formation of competitiveness of the firm". *Businessinform*, No. 11, 2019, pp. 425-33.
14. Brenčić, M. M.. "The Sources of Competitiveness in the International Marketing Environment the View of a Small Country in Transition". *Global Perspectives in Marketing for the 21st Century. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*, редактори Ajay K. Manrai та H. Lee Meadow, Springer, Cham, 2015, pp. 473–77, [https://doi.org/10.1007/978-3-319-17356-6\\_143](https://doi.org/10.1007/978-3-319-17356-6_143).

15. Chabowski, B. R., and J. A. Mena. "A Review of Global Competitiveness Research: Past Advances and Future Directions." *Journal of International Marketing*, no.25(4), 2017, pp. 1–24, <https://doi.org/10.1509/jim.16.0053>.
16. *IMD World Competitiveness Booklet 2023*. IMD - International Institute for Management Development, 2023.
17. Skare, M., and D. Riberio Soriano. "How Globalization Is Changing Digital Technology Adoption: An International Perspective". *Journal of Innovation & Knowledge*, apr. 2021, <https://doi.org/10.1016/j.jik.2021.04.001>.
18. Slater, S., and J. Narver. "Market Orientation and the Learning Organization." *Journal of Marketing*, no. 59(3), 1995, pp. 63–74.
19. Sudirjo, F.. "Marketing Strategy in Improving Product Competitiveness in the Global Market." *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, vol. 1, no. 2, aug. 2023, pp. 63–69, <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.24>.
20. Teece, D., et al. "Dynamic Capabilities and Strategic Management." *Strategic Management Journal*, no. 18(7), 1997, pp. 509–33.

УДК 330.34

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.221-229>

Благу́н І. І.

## МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ У ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ СФЕРИ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ ІВАНО- ФРАНКІВСЬКОЇ ТГ

Прикарпатський національний університет імені Василя  
Стефаника,  
кафедра менеджменту і маркетингу,  
вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ,  
76000, Україна,  
тел.: +38 (0342) 55-32-32  
e-mail: [ivan.i.blahun@pnu.edu.ua](mailto:ivan.i.blahun@pnu.edu.ua)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5178-6002>

**Анотація.** У статті розглянуто залучення інвестицій у людський капітал сфери креативних індустрій Івано-Франківської ТГ, проаналізовано класифікацію видів економічної діяльності, яка входить до переліку креативних індустрій. Метою статті є дослідження інвестицій в освітні програми, які формують фахівців у сфері креативних індустрій. У процесі дослідження було використано кабінетні дослідження, а також методи: абстрагування, узагальнення та порівняльного аналізу.

Визначено, що найбільша сукупність освітніх програм, яка формує фахівців у сфері креативних індустрій, знаходиться у галузі 02 Культура і мистецтво. Результати дослідження дали можливість визначити освітні програми з найбільшим рівнем інвестицій. Аналіз останніх досліджень та публікацій в даній темі дає можливість зрозуміти, що в умовах нестабільності креативні індустрії можуть стати драйвером розвитку ТГ. Інвестиційний потенціал креативних індустрій складається як з внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх. Проаналізовано витрати абітурієнтів, які інвестували в освітні програми, що дають можливість працевлаштування в креативних індустріях.

Уваги заслуговує кількість вступників, яка вступила на спеціальності сфери культури і мистецтва. Коливання аудиторії і її залучення притаманне як і державним, так і приватним вузам. Крім цього, варто зазначити рівень інвестицій в освіту по кожній освітній програмі. Також показано відповідність кількості студентів по кожній освітній програмі. Визначено освітні програми з найвищим рівнем кількості студентів. В цілому, варто зазначити, що інвестиційна оцінка в людський капітал в освітньому вимірі дає можливість для розвитку у креативному середовищі. Дана сфера перебуває в процесі постійної трансформації і розвитку, і

буде об'єктом постійних досліджень як вчених, так і бізнес структур, які просувають свої товари чи послуги в цифровому середовищі. Проведене дослідження залучення інвестицій у людський капітал сфери креативних індустрій Івано-Франківської ТГ має практичну значущість у сфері креативних індустрій, оскільки дає можливість аналізу залучення інвестицій в освітній сегмент креативних індустрій. Роль і місце інвестицій в освіту в структурі інвестицій в креативні індустрії буде постійно зростати. Фірми будуть вдаватися до постійного пошуку кадрів в сфері культури і мистецтва. Адже показник залученості активності абітурієнтів здійснює постійний вплив на інші фактори культурного середовища. Цим в свою чергу і формується інвестиційний клімат в сфері надання освітніх послуг, який безпосередньо здійснює вплив на інвестиційний клімат креативних продуктів, визначенням їхнього місця в порівнянні з іншими продуктами в структурі економіки ТГ.

**Ключові слова:** креативні індустрії, інвестиції, маркетинг, маркетингові дослідження, просування, освітні послуги.

*Blahun I. I.*

## **MARKETING RESEARCH OF ATTRACTING INVESTMENTS IN HUMAN CAPITAL OF THE SPHERE OF CREATIVE INDUSTRIES OF THE IVANO-FRANKIVSK TC**

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University,  
Department of Management and Marketing,  
Shevchenko str., 57, Ivano-Frankivsk,  
76018, Ukraine,  
tel.: +38 (0342) 55-32-32  
e-mail: ivan.i.blahun@pnu.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5178-6002>

**Abstract.** The article examines the attraction of investments in human capital in the creative industries of Ivano-Frankivsk TC, analyzes the classification of economic activities included in the list of creative industries. The purpose of the article is to study investments in educational programs that train specialists in the creative industries. In the course of the study, desk research was used, as well as the methods of abstraction, generalization and comparative analysis.

It has been determined that the largest set of educational programs that forms specialists in the field of creative industries is in the field of 02 Culture and Arts. The results of the study made it possible to identify the educational programs with the highest level of investment. An analysis of recent research and publications on this topic makes it possible to understand that in the face of instability, creative industries can become a driver of TC development. The investment potential of creative industries consists of both internal and external resources. The article analyzes the costs of applicants who have invested in educational programs that provide employment opportunities in the creative industries.

The number of applicants enrolled in arts and culture specialties deserves attention. The fluctuation of the audience and its involvement is inherent in both public and private universities. In addition, it is worth noting the level of investment in education for each educational program. It also shows the correspondence between the number of students in each educational program. The educational programs with the highest number of students are identified. In general, it is worth noting that the investment assessment of human capital in the educational dimension provides an opportunity for development in a creative environment. This area is in the process of constant transformation and development, and will be the subject of ongoing research by both scientists and businesses that promote their products or services in the digital environment. The study of attracting investments in human capital in the creative industries of Ivano-Frankivsk TC is of practical importance in the field of creative industries, as it makes it possible to analyze the attraction of investments in the educational segment of the creative industries. The role and place of investment in education in the structure of investment in the creative industries will continue to grow. Firms will resort to a constant search for personnel in the field of culture and art. After all, the indicator of engagement of applicants' activity

has a constant impact on other factors of the cultural environment. This, in turn, forms the investment climate in the field of educational services, which directly affects the investment climate of creative products, determining their place in comparison with other products in the structure of the TC economy.

**Key words:** creative industries, investments, marketing, marketing research, promotion, educational services.

**Вступ.** В останні роки економіка України перебуває у стані турбулентності. Це пов'язано з економічною і геополітичною ситуацією як в самій країні, так і у світі. За останні роки в економіці країни було багато дестабілізуючих факторів. Основними з яких - пандемія коронавірусу, та війна, яка триває до цього часу. В період війни для економіки країни важливо знаходити види економічної діяльності ,які здатні до швидкого росту і будуть приносити продукти з доданою вартістю. Креативні індустрії є механізмом, який здатний об'єднувати галузі, як на рівні держави, так і на рівні територіальних громад.

У період військових дій на території України основним сектором для інвестування стає оборонно-промисловий комплекс держави, та інші сектори, які пов'язані з обороноздатністю країни. Більшість пропозицій щодо інвестування в країні в умовах війни можна побачити в таких сферах, як: енергетична, агропромисловий комплекс, металургія, логістика та інші. Однак, інвестиції в креативні індустрії є не менш важливими. Сфера креативних індустрій може стати магнітом для залучення інвестицій, який дасть можливість представити Україну у світі.

Варто проаналізувати можливість забезпечення фахівців у сфері креативних індустрій, які потенційно зможуть виробляти культурний продукт. Для даного дослідження за основу було взято Івано-Франківську ОТГ. Основою для його створення є результати маркетингового дослідження залучення інвестицій у людський капітал сфери креативних індустрій Івано-Франківської ОТГ.

Проблемами у сфері креативних індустрій займаються такі вчені як, В. Ковпак, Н. Лебідь [5], Чалмерс Д, Фіш К, Метьюз Р [4, Салдер Д. [6], Конг Л. [7], Гонсалес-Крістіано А, Ніколя Ле Гран. [8], та інші відомі дослідники. Праці цих та інших авторів стали науковим підґрунтям для написання цієї статті.

Маркетингові дослідження залучення інвестицій у людський капітал сфери креативних індустрій Івано-Франківської ТГ дають можливість розуміння скільки залучено коштів для формування фахівців у сфері креативних індустрій Івано-Франківської ТГ.

Країна, яка перебуває у війні, основну частку доходів бюджету витрачає на оборону, тому інвестиції в інші види економічної діяльності стають як ніколи актуальними. Одним з важливих аспектів інвестиційної діяльності є інвестиції в людський капітал, а саме в людей, які здобувають освіту і зможуть застосувати свої знання і навички у креативних індустріях, тому дане питання стає актуальним питання, та потребує наукового обґрунтування.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає в маркетинговому дослідженні інвестицій в людський капітал в сфері креативних індустрій Івано-Франківської об'єднаної територіальної громади. Для досягнення поставленої мети у статті застосовано такі методи дослідження: системний аналіз; синтез та комплексний підхід; абстрагування тощо.

**Результати.** У світі все більшої популярності набуває поняття креативної економіки та креативних індустрій. Поняття креативних індустрій можна трактувати по різному. Креативні індустрії можна охарактеризувати як галузі, які несуть в собі створення креативного та інноваційного продукту культурної або творчої сфери з

доданою вартістю. Для кращого розуміння варто розглянути перелік галузей, які належать до креативних індустрій згідно з класифікацією видів економічної діяльності (рисунок 1) [1].

32.12 Виробництво ювелірних і подібних виробів	59.13 Розповсюдження кіно- та відеофільмів, телевізійних програм	73.11 Рекламні агентства
32.13 Виробництво біжутерії та подібних виробів	59.14 Демонстрація кінофільмів	73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації
32.20 Виробництво музичних інструментів	59.20 Видання звукозаписів	74.10 Спеціалізована діяльність із дизайну
58.11 Видання книг	60.10 Діяльність у сфері радіомовлення	74.20 Діяльність у сфері фотографії
58.13 Видання газет	60.20 Діяльність у сфері телевізійного мовлення	74.30 Надання послуг з перекладу
58.14 Видання журналів і періодичних видань	62.01 Комп'ютерне програмування	85.52 Освіта у сфері культури
58.19 Інші види видавничої діяльності	62.02 Консультування з питань інформатизації	90.01 Театральна та концертна діяльність
58.21 Видання комп'ютерних ігор	63.91 Діяльність інформаційних агентств	90.02 Діяльність щодо підтримання театральних і концертних заходів
58.29 Видання іншого програмного забезпечення	70.21 Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю	90.03 Індивідуальна мистецька діяльність
59.11 Виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм	71.11 Діяльність у сфері архітектури	90.04 Функціонування театральних і концертних залів
59.12 Компонування кіно- та відеофільмів, телевізійних програм	72.20 Дослідження і експериментальні розробки у сфері суспільних і гуманітарних наук	91.01 Функціонування бібліотек і архівів
91.02 Функціонування музеїв		

Рис.1. Види економічної діяльності, які належать до креативних індустрій [1]  
Fig.1. Types of economic activity related to creative industries [1]

Використовуючи кабінетні методи маркетингових досліджень, було проаналізовано та систематизовано відповідність виду економічної діяльності галузі знань та спеціальності вищої освіти (рисунок 2) [2].



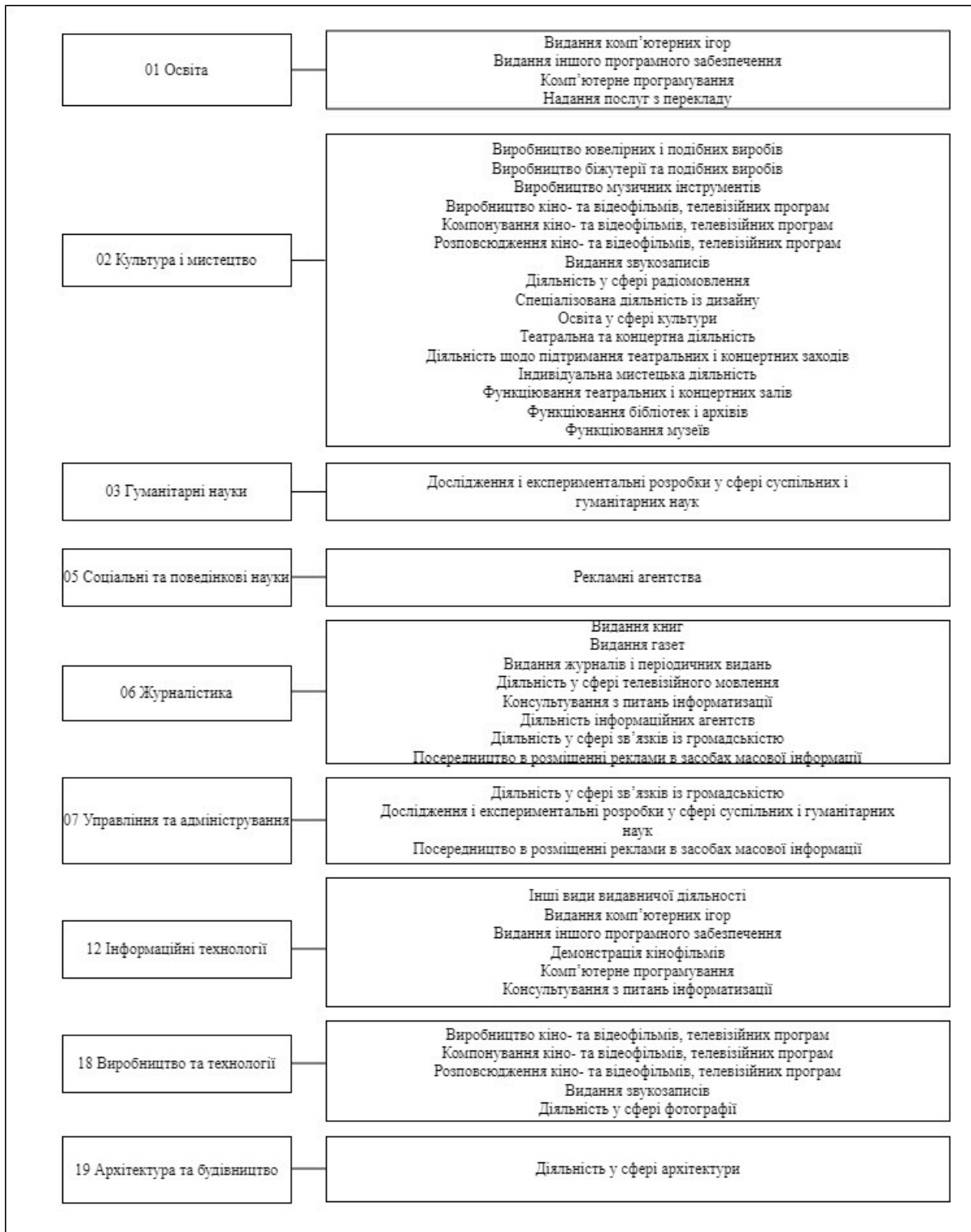


Рис 2. Відповідність виду економічної діяльності галузі знань та спеціальності вищої освіти

Fig. 2. Correspondence of the type of economic activity to the field of knowledge and specialty of higher education

Однією з найгостріших проблем, пов'язаних з креативними індустріями, є інвестиції. Аналізуючи сучасний стан, в якому знаходиться економіка країни і регіону, можна побачити, що залучення коштів з зовнішніх та внутрішніх джерел відбувається в основному в оборонний сектор. Так, згідно з даними головного управління статистики в Івано-Франківській області, у 2023 та у 2024 роках кількість зареєстрованих осіб підприємців склала понад 50 тисяч [3]. Це свідчить про те, що велика частка людей задіяна, працює у видах діяльності, пов'язаних саме з креативними індустріями.

Проведений аналіз на рисунку 2 свідчить про те, що однією з ключових галузей знань ,яка готує кадри для видів економічної діяльності креативних індустрій, є галузь 02 Культура і мистецтво. Для проведення маркетингового дослідження було взято за основу вищі навчальні заклади Івано-Франківської ТГ, які здійснюють підготовку фахівців в цій галузі, а саме: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника та Університет Короля Данила. Варто зазначити, що для проведення дослідження, було взято кількість абітурієнтів, які вступили у ЗВО за першим етапом.

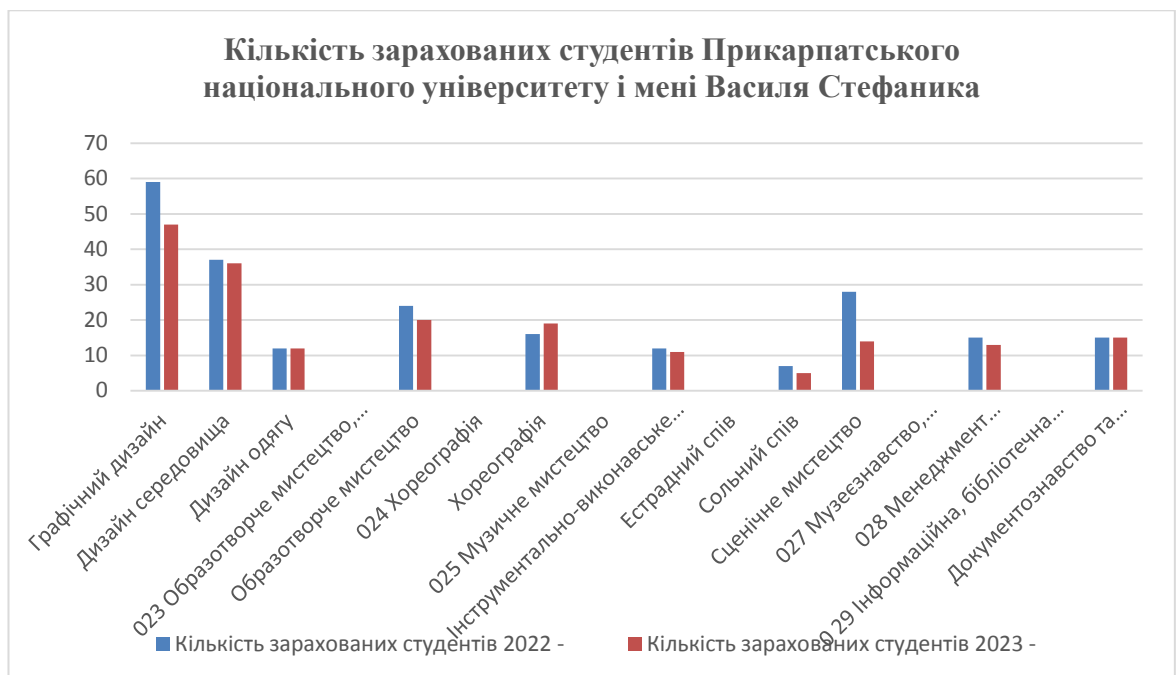


Рис.3. Порівняльний аналіз кількості вступників у галузі 02 Культура і мистецтво у 2022-2023 р. Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника  
Fig. 3. Comparative analysis of the number of applicants in the field of 02 culture and art in 2022-2023 of the Precarpathian National University and Vasyl Stefanyk's memorial

Згідно рисунку 3 можна побачити, що чисельність вступників на галузі 02 Культура і мистецтво у 2023 році за освітніми програмами показує спадний характер. Це пов'язано з низкою причин, а саме: війна, внутрішня міграція населення, зовнішня міграція населення, втрата роботи, яка дає можливість оплатити за навчання та інші. Також не менш важливим фактором є зростання освітніх програм в університетах та зміна трендів.

Порівняльний аналіз кількості вступників галузі 02 Культура і мистецтво у 2022-2023 р. університету Короля Данила зображено на рисунку 4. Варто зазначити, що дана галузь в УКД представлена лише невеликою кількістю програм. По ОПП графічний дизайн можна побачити значний спад.

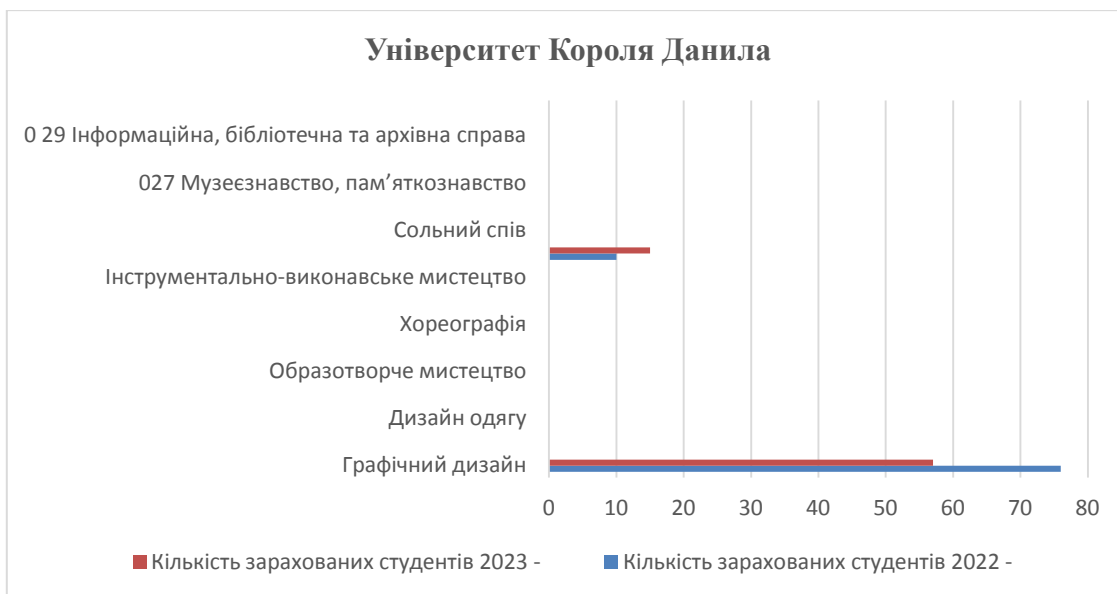


Рис.4. Порівняльний аналіз кількості вступників у галузі 02 Культура і мистецтво у 2022-2023 р. Університет Короля Данила

Fig. 4. Comparative analysis of the number of applicants in the field of study 02 Culture and Arts in 2022-2023 King Daniel University

Кількість абітурієнтів, які вступили на дані спеціальності, має як прямий, так і опосередкований вплив на залучення інвестицій в сферу креативних індустрій в Івано-Франківській ТГ.

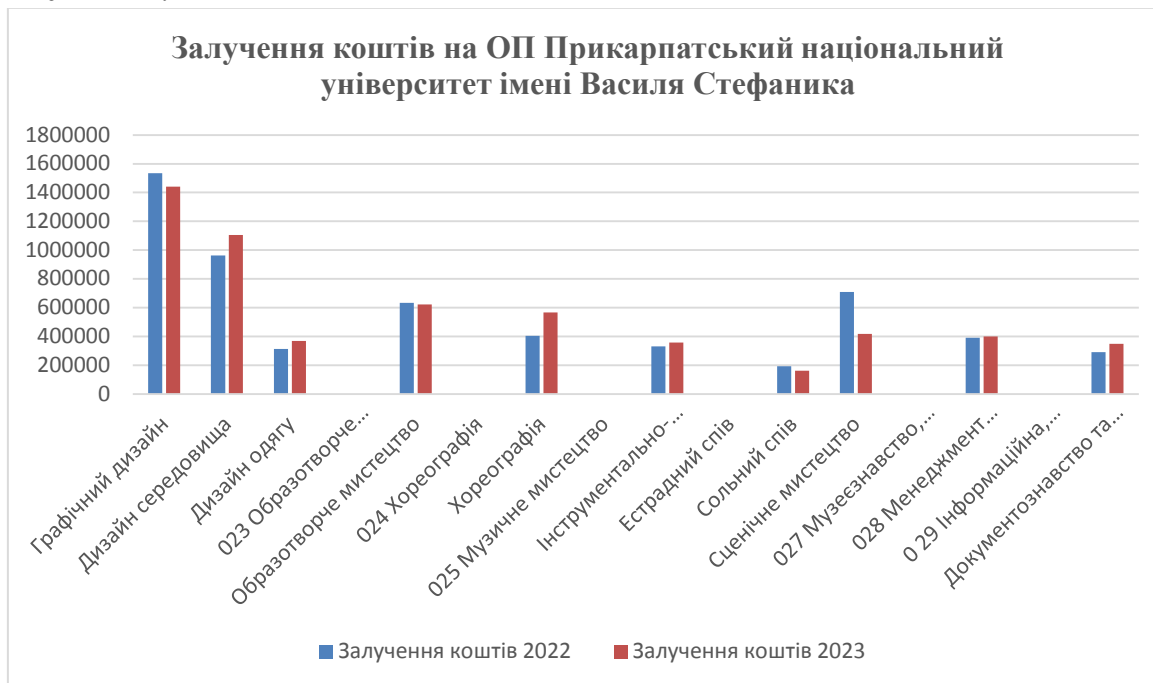


Рис 5. Залучення коштів на ОП Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Fig. 5. Raising funds for the OP of Vasyl Stefanyuk Precarpathian National University

Враховуючи зростання вартості освітніх програм, пов'язане переважно з інфляційними процесами, спостерігається збільшення інвестицій у такі ОП за галуззю 02 як: Хореографія, Менеджмент соціокультурної діяльності, Документознавство.

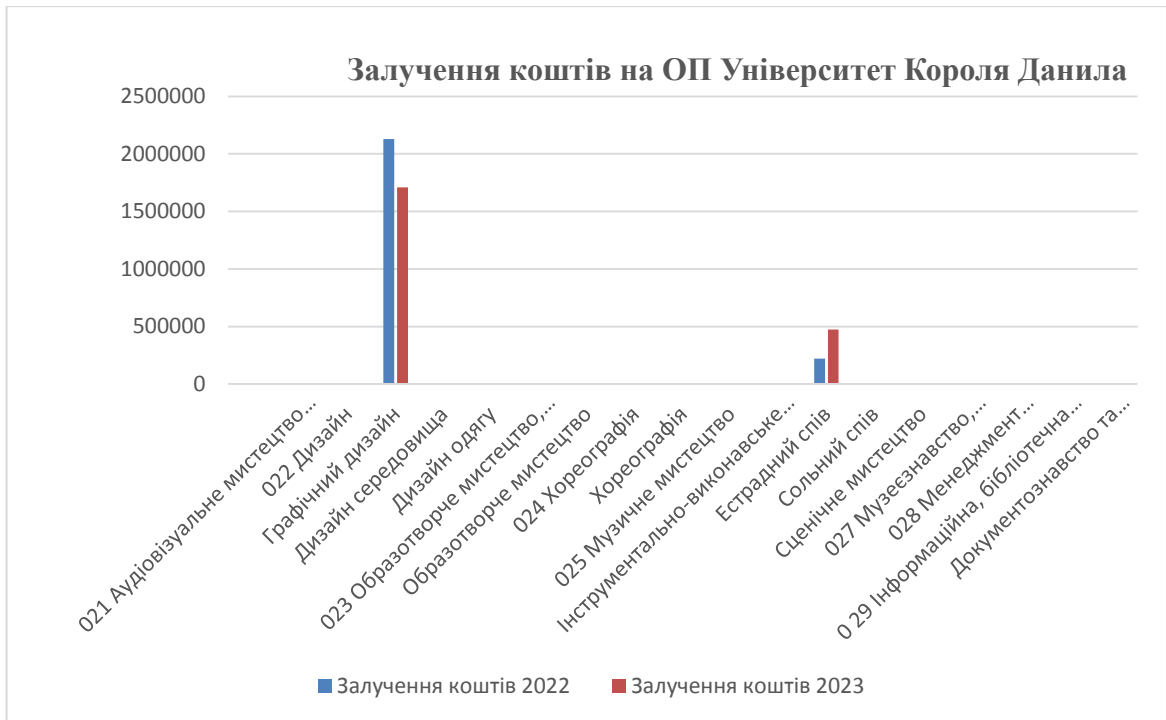


Рис. 6. Залучення коштів на ОП Університет Короля Данила  
 Fig. 6. Raising funds for the OP of King Danylo University

В УКД відбувся приріст коштів за освітньою програмою Естрадний спів. Згідно рисунку 7, загальна сума залучених коштів університетами на спеціальності галузі 02 Культура і мистецтво за 2022-2023 р., склала 16075990. У 2022 на фінансування культури в ОТГ було виділено 140 млн грн.

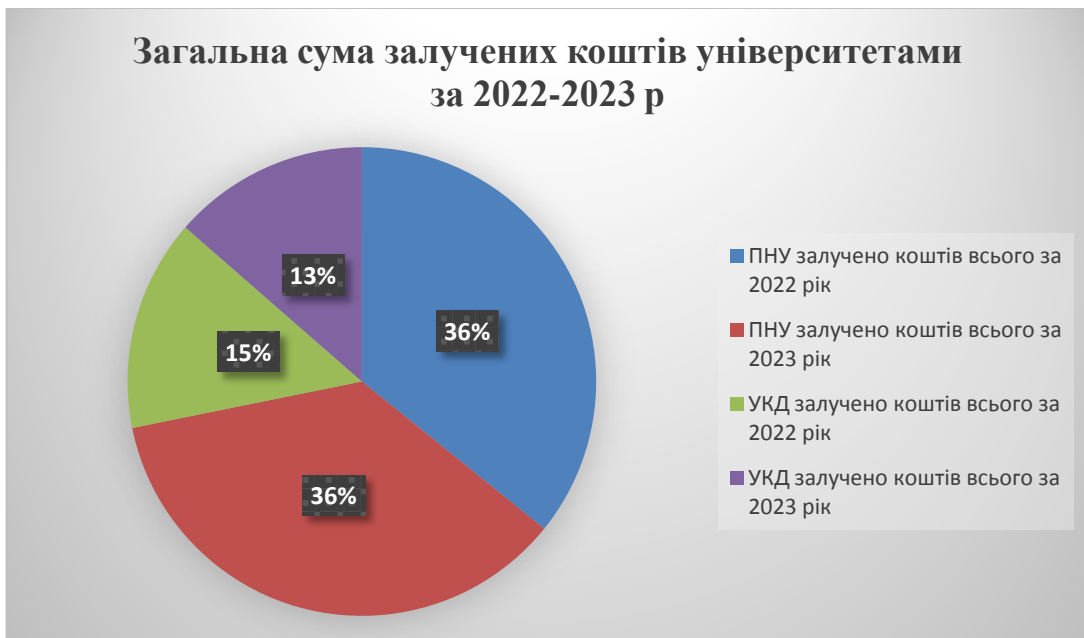


Рис 7. Загальна сума залучених коштів університетами на спеціальності галузі 02  
 Культура і мистецтво

Fig. 7. Total amount of funds raised by universities for specialties in field of study 02  
 Culture and art

Варто зазначити, що це досить вагомий показник у порівнянні з іншими видами залучення внутрішніх інвестицій в креативні індустрії Івано-Франківської ТГ. Для порівняння на бюджет участі цього року в ТГ було виділено 30 млн, а залучення за рік у ОПП, по'язані з креативними індустріями, складає 5 млн., а це в свою чергу 16,6 %.

**Висновки.** Сфера креативних індустрій є інструментом для розвитку економіки як держави в цілому, так і окремої ТГ. Дане дослідження дало можливість зрозуміти рівень інвестицій в ОПП галузі 02 Культури і мистецтво в Івано-Франківській ТГ. Дані інвестиції мають як прямий, так і опосередкований вплив на певні сфери економіки регіону.

Велика кількість студентів на даних освітніх програмах дає можливість з одного боку отримати ресурс вищим навчальним закладам для подальшого інвестування як в людський капітал, так і безпосередньо в проекти, які вплинуть на розвиток регіону, а з іншого, дає можливість спрогнозувати потенційну кількість працівників даної галузі в регіоні та здійснити прогноз сфер, які повинні розвиватися, де дані працівники будуть основними драйверами розвитку.

1. Розпорядження Кабінету Міністрів України "Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій" від 24.04.2019 р. № 265-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/prozatverdzhnoyi-diyalnosti-yaki-nalezhat-do-kreativnih-industrij> (дата звернення 5.04.2024)
2. Інформаційний ресурс Вступ ЄДБО URL: <https://vstup.edbo.gov.ua/> (дата звернення 5.04.2024)
3. Головне управління статистики в Івано-Франківській області URL: <https://ifstat.gov.ua/> (дата звернення 5.04.2024)
4. Chalmers Dominic, Fisch Christian, Matthews Russell, Quinn William, Recker Jan. Beyond the bubble: Will NFTs and digital proof of ownership empower creative industry entrepreneurs? *Journal of Business Venturing Insights*. Elsevier. 2022. 17(C). DOI: 10.1016/j.jbvi.2022.e00309
5. Ковпак Viktoriia, Nataliia Lebid. Creative industries as a mechanism of creative economy and strategic communications. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2022. 8(4). 102-109. DOI: 10.30525/2256-0742/2022-8-4-102-109
6. Salder Jacob. The creative business: enterprise development in the arts-based creative industries. *Creative Industries Journal*. 2021. 14(1). 63-80. URL: <https://doi.org/10.1080/17510694.2020.1789414>
7. Kong Lily. From cultural industries to creative industries and back? Towards clarifying theory and rethinking policy. *Handbook on the Geographies of Creativity*. Edward Elgar Publishing, 2020. 54-72. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781785361647.00011>
8. Gonzalez-Cristiano Alberto, Nicolas Le Grand. Achieving a shared understanding in the creative industries: freelancers' use of boundary objects in collaborative innovation projects. *Creative Industries Journal*. 2023. 1-16. DOI: 10.1080/17510694.2023.2218656

#### References

1. On Approval of Types of Economic Activity Belonging to Creative Industries. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 24.04.2019 No. 265-p. Cabinet of Ministers of Ukraine, [www.kmu.gov.ua/npas/prozatverdzhnoyi-diyalnosti-yaki-nalezhat-do-kreativnih-industrij](http://www.kmu.gov.ua/npas/prozatverdzhnoyi-diyalnosti-yaki-nalezhat-do-kreativnih-industrij). Accessed 5 Apr.2024.
2. Information resource Introduction of the EDBO, [vstup.edbo.gov.ua/](http://vstup.edbo.gov.ua/) Accessed 5 Apr.2024.
3. Main Department of Statistics in Ivano-Frankivsk region, [ifstat.gov.ua/](http://ifstat.gov.ua/) Accessed 5 Apr.2024.
4. Chalmers, Dominic, Fisch, Christian, Matthews, Russell, Quinn William, and Jan Recker. "Beyond the bubble: Will NFTs and digital proof of ownership empower creative industry entrepreneurs?" *Journal of Business Venturing Insights*, vol. 17, 2022, doi: 10.1016/j.jbvi.2022.e00309
5. Ковпак, Viktoriia, and Nataliia Lebid. "Creative industries as a mechanism of creative economy and strategic communications." *Baltic Journal of Economic Studies*. vol. 8(4), 2022, pp. 102-109, doi: 10.30525/2256-0742/2022-8-4-102-109
6. Salder, Jacob. "The creative business: enterprise development in the arts-based creative industries." *Creative Industries Journal*, vol. 14(1), 2021, pp. 63-80, <https://doi.org/10.1080/17510694.2020.1789414>
7. Kong, Lily. "From cultural industries to creative industries and back? Towards clarifying theory and rethinking policy." *Handbook on the Geographies of Creativity*. Edward Elgar Publishing, 2020, pp. 54-72, <https://doi.org/10.4337/9781785361647.00011>
8. Gonzalez-Cristiano, Alberto, and Nicolas Le Grand. "Achieving a shared understanding in the creative industries: freelancers' use of boundary objects in collaborative innovation projects." *Creative Industries Journal*, 2023, pp. 1-16, doi: 10.1080/17510694.2023.2218656.

---

## МЕНЕДЖМЕНТ

---

УДК 330.131.7

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.230-238>

*Kochkodan V. B.<sup>1</sup>, Petryna M. Yu.<sup>2</sup>*

### ENTERPRISE RISKS MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Department of Management and Administration,  
Karpatska str., 15, Ivano-Frankivsk,  
76019, Ukraine,  
tel.: 0342783907,

<sup>1</sup>e-mail: [k.volodya@gmail.com](mailto:k.volodya@gmail.com),  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5962-9741>

<sup>2</sup>e-mail: [petrynamy@gmail.com](mailto:petrynamy@gmail.com),  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2233-6341>

**Abstract.** The article is aimed at researching problems related to enterprise risk management in modern conditions. The purpose of the article is to consider the features of risk management at the enterprise in conditions of uncertainty, in order to increase its adaptability and flexibility, as well as to determine the main principles and management methods that allow a quick response to existing and potential threats and minimize the negative impact of risks on the enterprise's activities.

The following research methods were used in the research process: theoretical generalization - to form definitions of concepts, general approaches and principles; analysis and synthesis; modeling - to form a model of the risk management process.

To realize the set goal, the concepts' definitions of "risk" and "risk management" were considered. The key conditions under which the risk assessment process will be most effective were formulated. The principles, compliance with which will contribute to enterprise's successful risk management, were outlined. It was established that risk management requires careful development of strategy and tactics, which must be constantly coordinated with other system parameters and economic criteria of the enterprise's efficiency.

The scientific novelty of the conducted research consists of solving tasks that have theoretical and practical significance in enterprise risk management field in modern conditions. The following tasks were solved to achieve the set goal:

- Aspects of risk concept in the economic sphere are considered, including risk as a danger or threat, risk as an opportunity and risk as uncertainty.

- The purpose of enterprise's risk management is determined and it is aimed at preventing problems or negative consequences through effective crisis management and avoiding additional costs.

- The risk management policy was established and it includes various methods and techniques aimed at reducing the risk of making wrong decisions and minimizing negative consequences.

- The process of risk management was considered and it was established that it is cyclical and includes a sequence of well-defined stages, which help entrepreneurs identify business risks: risk identification, risk analysis, risk assessment, formulation of an action plan, mitigating the impact of risk, monitoring and controlling risks.

- Risk management methods were investigated, including: risk avoidance (deviation from risk or prevention of its occurrence); risk neutralization through its transfer (includes insurance, hedging and financial guarantees), reduction (includes diversification, limitation, optimization and localization) or

preservation (includes the creation of a reserve fund, self-insurance and the creation of insurance reserves for stocks of raw materials and cash).

**Keywords:** risk, risk management, risk management principles, risk management system, risk management process, risk management methods.

*Кочкодан В. Б.<sup>1</sup>, Петрина М. Ю.<sup>2</sup>*

## **УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Івано-Франківський національний технічний  
університет нафти і газу,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра менеджменту та адміністрування,  
вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ,  
79019, Україна,  
тел.: 0342783907,

<sup>1</sup>e-mail: k.volodya@gmail.com,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5962-9741>

<sup>2</sup>e-mail: petrynamy@gmail.com,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2233-6341>

**Анотація.** Стаття спрямована на дослідження проблем, пов'язаних з управлінням ризиками підприємства в сучасних умовах. Метою статті є розгляд особливостей управління ризиком на підприємстві в умовах невизначеності, задля збільшення його адаптивності та гнучкості, а також визначення основних принципів і методів управління, які дозволяють швидко реагувати на існуючі та потенційні загрози та мінімізувати негативний вплив ризиків на діяльність підприємства.

В процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення - для формування визначень понять, загальних підходів та принципів; аналізу та синтезу; моделювання - для формування моделі процесу управління ризиками.

Для реалізації поставленої мети розглянуто визначення понять "ризик" та "управління ризиком". Сформульовано ключові умови, за яких процес оцінки ризику буде найбільш ефективним. Окреслено принципи, дотримання яких сприятиме успішному управлінню ризиками підприємства. Встановлено, що управління ризиком вимагає ретельної розробки стратегії і тактики, які потрібно постійно узгоджувати з іншими системними параметрами та економічними критеріями ефективності підприємства.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає у вирішенні завдань, які мають теоретичне та практичне значення в сфері управління ризиками підприємства в сучасних умовах. Для досягнення поставленої мети було вирішено такі завдання:

- розглянуто аспекти поняття ризику в економічній сфері, включаючи ризик як небезпеку або загрозу, ризик як можливість та ризик як невизначеність;

- визначено мету управління ризиками на підприємстві, яка полягає в запобіганні проблемам або негативним наслідкам через ефективне кризове управління та уникнення додаткових витрат для підприємства;

- встановлено, що політика управління ризиками включає різні методи і прийоми, спрямовані на зменшення ризику прийняття неправильних рішень та мінімізацію негативних наслідків;

- розглянуто процес управління ризиками та встановлено, що він є циклічним і включає в себе послідовність чітко визначених етапів, за допомогою яких підприємці можуть ідентифікувати ризики, що виникають у процесі їх діяльності: ідентифікація ризиків, аналіз ризиків, оцінка ризику, розробка плану дій, зниження впливу ризику, моніторинг та контроль ризиків;

- досліджено методи управління ризиками, що включають у себе: уникнення ризику (відхилення від ризику або запобігання його виникненню); нейтралізацію ризику шляхом його передачі (включає страхування, хеджування та фінансові гарантії), зменшення (включає диверсифікацію, лімітування, оптимізацію та локалізацію) чи збереження (включає створення резервного фонду, самострахування та створення страхових запасів сировини та грошових коштів).

**Ключові слова:** ризик, управління ризиками, ризик-менеджмент, принципи управління ризиками, система управління ризиками, процес управління ризиками, методи управління ризиками.

**Introduction.** Risk is an inherent aspect of economic activities and significantly influences the business environment of enterprises. Ukrainian scholars and business leaders recognize risk management as a pivotal function, albeit many firms presently adopt only specific components of risk management, predominantly from a functional standpoint. The primary aim of such management is to prevent or mitigate potential losses. Nonetheless, empirical evidence suggests that adopting a process-oriented approach facilitates superior formulation and execution of development strategies geared towards sustaining competitiveness, given the diverse array of risks encountered by Ukrainian enterprises necessitating integrated management.

Ukrainian enterprises operate within a dynamic economic landscape, necessitating swift responses to external exigencies. Persistent uncertainties stemming from low competitiveness, absence of market prognostications, and intricate political circumstances impel enterprise management to contend with a plethora of risks influencing managerial decisions. Ensuring the effective implementation of risk management is imperative for the successful functioning of domestic enterprises. A profound comprehension of the essence of risks, which could detrimentally impact business operations, underscores the efficacy of chosen development strategies.

The principal objective of effective risk management should entail leveraging insights from various domains to mitigate risks. Enhancing enterprise performance in Ukraine demands heightened focus on risk management within contemporary contexts, underscoring the salience of risk management issues garnering entrepreneurs' attention, given the inherent risk associated with entrepreneurship.

Prominent risk management frameworks include national standards from countries like Australia, New Zealand, Canada, and South Africa, along with publications from international bodies such as the International Organization for Standardization (ISO), the European Committee for Standardization (CEN), the American National Standards Institute (ANSI), and the German Institute for Standards (DIN).

Ukrainian scholars, including O. R. Savchenko, O. V. Shepelenko, T. Borysova, T. L. Mostenska, N. S. Skopenko, V. V. Vitlinskyi, S. I. Nakonechnyi, R. V. Pikus, and N. V. Prykaziuk, are actively engaged in researching risk management issues. However, their perspectives occasionally diverge, complicating the establishment of an enterprise risk management framework. The dynamic nature of entrepreneurship necessitates ongoing refinement of risk management theory across various spheres of activity. Divergent scholarly viewpoints on the essence and functions of risk management pose hurdles to the effective implementation of risk management systems, warranting further investigation.

**Task statement.** The objective of this study is to explore the intricacies of enterprise risk management amidst uncertain conditions, aiming to enhance its adaptability and flexibility. Additionally, it seeks to identify key principles and management strategies enabling prompt responses to current and potential threats while mitigating the adverse effects of risks on enterprise operations. To accomplish this objective, methods of analysis and synthesis, as well as theoretical generalization, and modeling methods were employed.



**Results.** In the current context of a market-driven economy characterized by intense competition, enterprises must swiftly adapt to changes and incorporate risk considerations into their operational planning. This necessitates a thorough examination of the definitions of "risk" and "risk management".

The economic concept of risk can be analyzed from three perspectives:

1. Risk as a peril or threat, whereby potential adverse outcomes of events on individuals or enterprises are taken into account.
2. Risk as an opportunity, wherein a higher potential income is feasible depending on the risk level. Risk management in this context involves minimizing losses and maximizing profits.
3. Risk as uncertainty, where risk evaluation is tied to various possible outcomes of decisions. This aspect is utilized in decision-making theory and game theory under conditions of uncertainty.

Ukrainian economists approach the concept of "risk" from diverse angles, with many emphasizing its association with uncertainty and costs. For instance, O. V. Bondar defines risk as the potential loss of resources or income deviation from the expected resource utilization [1, p. 91]. Yu. V. Tiuleneva underscores the pervasive nature of risk across all stages of economic activity, from production setup to goods and services sale [2, p. 49]. Savchenko O. R. characterizes risk as the likelihood of resource loss, income deficiency, or additional costs stemming from enterprise production and financial activities [3, p. 156]. Sakhartseva I. I. and Shliaha O. V. view risk as a combination of activity result uncertainty and the potential adverse consequences of failure [4, c. 455]. Meanwhile, O. V. Shepelenko posits risk as a method of management within uncertain conditions, aiming to prevent or mitigate negative outcomes while generating entrepreneurial income [5, p. 193].

Risk management constitutes an essential component of enterprise governance systems, ensuring their reliability and efficiency. The overarching objectives of enterprise management systems include safeguarding owner welfare, maintaining financial stability, fostering development, and enhancing competitiveness. Even small-scale enterprises grapple with activity risk management challenges, often addressing them through intuitive means, while larger enterprises typically boast more developed risk management frameworks.

Risk management entails a managerial domain focused on risk analysis and reduction through the utilization of diverse methods and techniques to address existing or potential risk factors. Its aim is to avert problems or adverse outcomes through effective crisis management and avoid additional costs for the enterprise. In contemporary economic literature, this practice is commonly referred to as risk management, encompassing a systematic array of interrelated actions designed to mitigate potential risks and achieve organizational objectives.

Scholars present various interpretations of the concept of risk management, which can be categorized into several approaches.

1. Advocates of the first approach characterize risk management as a distinct domain within enterprise management. It encompasses the processes of risk identification, assessment, and mitigation to preempt adverse impacts on business operations. Despite its prevalence in scholarly discourse, this approach is critiqued for occasionally overlooking the fundamental principles underlying this management paradigm. For instance, T. Borysova conceptualizes risk management as a specialized managerial discipline focused on identifying and evaluating potential risks to minimize their repercussions [6, p. 116].

2. Proponents of the second approach view risk management as a procedural framework aimed at recognizing, evaluating, and controlling risks using prescribed methodologies to mitigate their effects on the enterprise. This perspective entails the deployment of diverse risk management techniques and interventions to exert effective oversight. Mostenska T. L. and Skopenko N. S., for instance, define risk management as a process designed to influence the

entity, thereby minimizing the fallout from adverse risky occurrences and formulating a contingency strategy for entity behavior in such events [7, p. 74]. According to V. V. Vitlinskyi and S. I. Nakonechnyi, risk management constitutes a multifaceted process encompassing strategy formulation, risk identification, analysis, and evaluation to mitigate or eradicate their adverse impacts [8, p. 55].

3. Proponents of the third approach conceive risk management as a toolkit of methods and measures aimed at forecasting and mitigating the consequences of risky events. However, this approach may overlook certain dimensions of risk management, such as strategic management and preemptive measures for risk avoidance. For instance, R. V. Pikus and N. V. Prykaziuk delineate risk management as a framework of measures geared toward averting accidental events, minimizing losses, and financing their remediation [9, p. 15].

Enterprises employ various conceptualizations of risk and risk management within their operations. The first conceptualization views risk as a peril or threat capable of causing harm. In this context, risk management aims to diminish the likelihood of risk events or mitigate their adverse effects. This conceptualization forms the cornerstone of theories concerning the occupational and environmental safety of enterprises.

Another conceptual framework regards risk as an opportunity intertwined with the relationship between risk and revenue. Here, risk management focuses on optimization rather than mere risk minimization, fostering modernization and innovation in production by harnessing advancements in science and technology.

The third conceptualization perceives risk in the uncertainty surrounding the outcome of risky events. This viewpoint is prevalent in theories of game theory or portfolio investments, where risk management seeks to minimize the variance between expected outcomes and actual results in the company's operations.

Risk assessment lacks a uniform interpretation across diverse domains of knowledge, complicating its analysis and identification process. Typically, researchers concentrate solely on specific facets of risk or its repercussions, often neglecting the degree of risk uncertainty and the interplay among different system elements. Let us articulate the fundamental conditions conducive to an effective risk assessment process [10, p. 65-66]:

1. Systematic risk management necessitates the integration of internal and external factors, as well as the establishment and evaluation of relationships among stakeholders.

2. Effective risk management relies on accurate and timely information, mandating optimization of data volume to prevent information overload.

3. Tools for quantifying the likelihood of risk realization play a crucial role, affording the ability to differentiate risk from uncertainty.

4. Adaptation to enterprise conditions and continuous monitoring of the outcomes of risk mitigation measures are imperative for successful risk management.

5. Risk management should not only aim at minimizing adverse consequences but also at harnessing opportunities effectively.

6. It is paramount to consider the enterprise's potential and employ analytical instruments to identify avenues for development.

Consequently, effective risk management demands a holistic approach and collaboration across various sectors and realms of activity.

The risk management policy constitutes a pivotal facet of enterprise governance, encompassing diverse methodologies and approaches aimed at mitigating the risk of erroneous decision-making and minimizing adverse outcomes. The execution of this policy entails several steps, including the identification of distinct risk types, evaluation of pertinent information to gauge risk levels, analysis of factors influencing risk levels, selection and utilization of methods to assess the likelihood of risk events, estimation of potential losses in case of such events, establishment of risk threshold levels, determination of strategies for

mitigating adverse risk consequences, utilization of both internal and external risk mitigation mechanisms, and evaluation of the efficacy of risk management interventions [11, p. 61].

Effective risk management necessitates meticulous formulation of strategies and tactics, perpetually aligned with other system parameters and economic benchmarks of enterprise efficacy. The management strategy delineates the resource utilization approach to attain objectives within defined parameters and constraints, while management tactics encompasses specific methodologies and techniques essential for goal achievement under specific circumstances. However, devising a risk management strategy alone is insufficient. The enterprise must institute a comprehensive implementation framework, encompassing rigorous risk assessment and control mechanisms, designation of a dedicated personnel or unit for risk oversight, and earmarking of financial resources for strategy implementation.

Given the diverse nature of management tasks and risk categories, management strategies and processes exhibit a plethora of variations. Nonetheless, fundamental principles remain steadfast. Thus, successful enterprise risk management necessitates adherence to the following principles [12, p. 399]:

1. Maximization of profit: opting for decisions yielding the greatest returns with minimal or acceptable risk exposure for the enterprise.
2. Optimization of result probability: selecting solutions with an acceptable likelihood of yielding favorable outcomes for the enterprise.
3. Optimal balance of gain and risk: opting for decisions where the ratio between profit and loss is maximized.
4. Optimal result fluctuation: choosing decisions wherein the disparity between the risk of gain and loss is minimized.
5. Minimization of risk scope and its impact on company operations.
6. Adequate response to changes and prompt reaction to potential risks.
7. Prudent acceptance of reasonable risk.

In accordance with the contemporary risk management paradigm, risk management can be viewed either as a framework or a process. Conceptualized as a framework, risk management encompasses management objects—namely, the risks confronting the enterprise—and management subjects—comprising a specialized cohort of individuals wielding managerial influence over these risks through a myriad of methods and techniques.

Within the realm of risk management, the principal duties of a managerial entity encompass:

- Forecasting: the formulation of scientifically grounded predictions regarding the prospective evolution of the management object.
- Regulation: the deployment of mechanisms to exert influence on the management object, ensuring its stability amidst uncertainty.
- Coordination: a suite of measures aimed at fostering synergy within the entire risk management apparatus.
- Control: the collation of data concerning the implementation of planned risk management interventions.

The risk management framework within an enterprise presents distinct characteristics warranting consideration:

1. The outcome of implementing the risk management system within an enterprise is multifaceted and contingent upon various factors, including: substantial expenditure associated with establishing an efficacious risk management infrastructure; availability of skilled personnel for system creation and adaptation; intricacies inherent in risk assessment with no guarantee of anticipated outcomes; necessity to align the enterprise's overarching management framework to accommodate risks' impact across diverse operational facets.

2. A robust system should meticulously address both prominent external and internal risks impacting financial performance, tailored to the enterprise's unique idiosyncrasies.

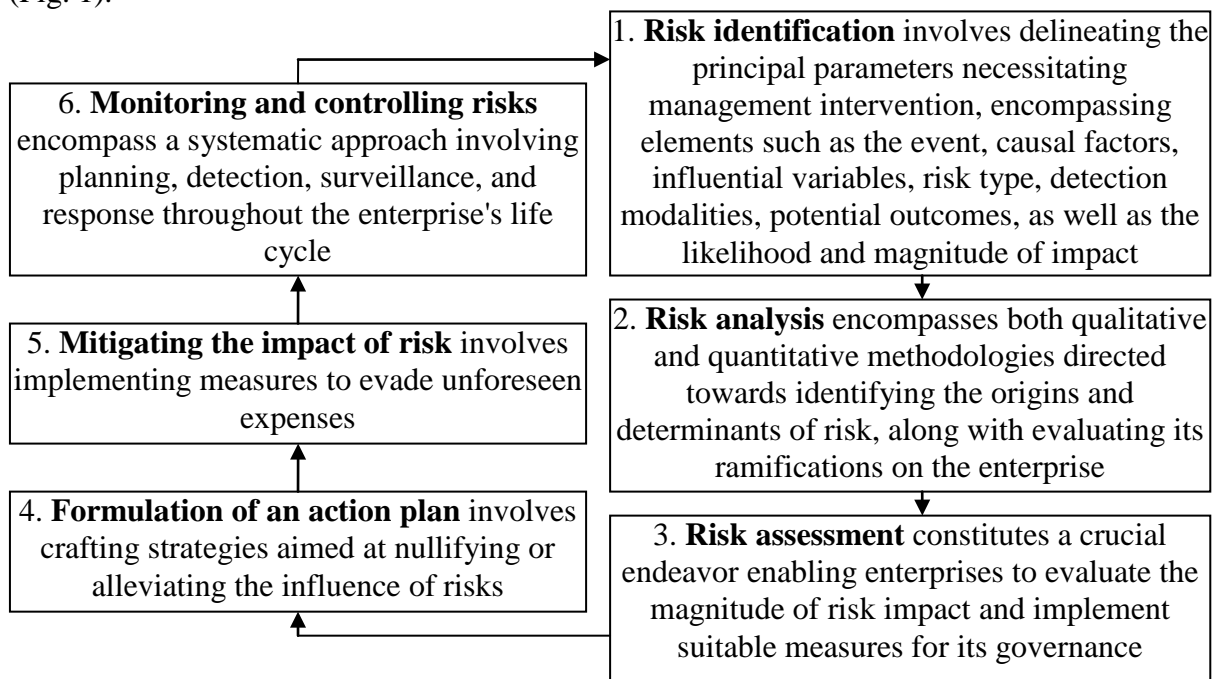
3. Alignment of the risk management system with the enterprise's mission and developmental objectives while accounting for the external milieu is imperative.

4. Striking a balance among stakeholders' interests—owners, management, and personnel—within the risk management paradigm is paramount.

5. Optimization of management decisions facilitates cost efficiency and underscores pivotal aspects of risk management system operation.

The management process entails the subject's capacity to exert influence over the management object via information exchange between managerial and controlled subsystems. This process encompasses reception, transmission, processing, and utilization of information.

The risk management process itself unfolds cyclically, delineated by a sequence of well-defined stages empowering entrepreneurs to identify risks inherent in their operations. Economic literature commonly delineates six primary stages of the risk management process (Fig. 1).



*Fig. 1. The main stages of the risk management process  
Formed on the basis of [8, p. 93]*

Contemporary risk management encompasses a spectrum of management paradigms and methodologies necessitating recurrent updates and adaptation to evolving circumstances. This facilitates compliance with the imperatives of dynamism and adaptability in the realm of managerial decision-making.

Based on response timing, two primary approaches emerge: reactive, entailing responses to risks upon their manifestation, and proactive, characterized by systematic engagement with potential risks.

Various management styles can be employed within the ambit of risk management:

- Conservative, entailing risk avoidance to minimize adverse outcomes and circumvent high-risk ventures.

- Aggressive, involving risk-taking to maximize profits, even when potential losses may not be fully offset by income escalation.

- Moderate, recognizing that heightened risk is offset by commensurate profit augmentation in individual operations or projects.

The delineation and adoption of risk management methodologies entail discerning the most efficacious tools for risk mitigation, which can be categorized into three principal groups. The first group encompasses tools available for autonomous utilization by the enterprise. The second group encompasses instruments necessitating engagement with external entities such as banks, investment firms, lessors, or insurers. The third group encompasses macroeconomic instruments. The efficacy of risk management can be evaluated in terms of the ratio of risk management expenditures to potential resource losses in case of a risk event. These benchmarks vary contingent upon the strategic objectives set and the enterprise's condition at the time of decision-making.

Risk management methodologies can be categorized and delineated as follows:

1. Risk avoidance: this involves deviating from risk or preempting its occurrence.

2. Risk neutralization: this encompasses risk transfer (including insurance, hedging, and financial guarantees); risk reduction (encompassing diversification, limitation, optimization, and localization); and risk preservation (involving the establishment of a reserve fund, self-insurance, and the creation of insurance reserves for stocks of raw materials and cash) [13, p. 208].

These methodologies can be concurrently employed as they are not mutually exclusive. It is noteworthy that they can be applied both during the preliminary risk analysis stage and in the decision-making process of management, as well as during their adaptation due to a certain level of uncertainty inherent in both the external and internal environments.

Various factors may prompt shifts in approaches to risk management, such as the discovery of novel information, additional analyses, the advent of new data analysis tools, clarification of the impact of external factors on risk, and adjustments to the principal indicators of the enterprise.

Given the multifaceted nature of risks, it is imperative to contemplate the potential interdependence among them when selecting risk management methodologies. Such interdependence can either fortify or diminish the influence on the outcomes obtained when altering one of the methodologies.

**Conclusions.** The research conducted contributes to the scientific domain by addressing tasks of both theoretical and practical significance within the realm of enterprise risk management in contemporary settings. To accomplish this objective, the following tasks were undertaken:

- Delving into aspects of the risk concept in the economic sphere, encompassing risk as a peril or threat, an opportunity, and an uncertainty.

- Defining the purpose of enterprise risk management, which aims to avert problems or adverse outcomes through adept crisis management and cost avoidance.

- Identifying the array of methods and techniques within risk management policies geared toward minimizing erroneous decisions and mitigating adverse repercussions.

- Establishing that effective enterprise risk management necessitates adherence to principles such as profit maximization, optimal outcome probability, favorable profit-risk ratio, minimal outcome fluctuation, risk spectrum minimization, adaptive response to changes, and judicious risk acceptance.

- Examining the cyclical nature of the risk management process, delineating a sequence of distinct stages enabling entrepreneurs to identify risks emerging during their activities: risk identification, risk analysis, risk assessment, formulation of an action plan, mitigating the impact of risk, monitoring and controlling risks.

- Exploring risk management methodologies, encompassing risk avoidance (by deviating or preempting risk occurrence), risk neutralization via transfer (comprising

insurance, hedging, and financial guarantees), reduction (involving diversification, limitation, optimization, and localization), or preservation (entailing reserve fund creation, self-insurance, and the establishment of stocks of raw materials and cash insurance reserves).

Further research is imperative to enhance the components of enterprise risk management systems to ensure their effectiveness in contemporary business environments.

1. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 326 с.
2. Тюленева Ю. В. Визначення категорії «ризик підприємницької діяльності» як основа ефективної діяльності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут: збірник наукових праць*. 2009. № 6. С. 47-52.
3. Савченко О. Р. Роль і місце ризик-менеджменту в діяльності підприємств. *Наукові записки ТДПУ ім. В. Гнатюка*. 2003. № 15. С. 155-160.
4. Сахарцева І. І., Шляга О. В. Ризики економічної діагностики підприємства. Київ: Кондор, 2008. 380 с.
5. Шепеленко О. В. Управління підприємницькими ризиками суб'єкта господарювання. *Економічні науки: Вісник ДонНУЕТ*. 2011. № 4(52). С. 189-199.
6. Борисова Т. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. №7. С. 116-121.
7. Мостенська Т. Л., Скопенко Н. С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2010. № 3. С. 72-79.
8. Вітлінський В. В., Наконечний С. І. Ризик у менеджменті. Київ: Борисфен-М, 1996. 325 с.
9. Пікус Р. В., Приказюк Н. В. Управління фінансовими ризиками: навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 598 с.
10. Рязанова Н. О. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. *Академічний огляд*. 2022. № 1 (56). С. 63-71.
11. Куцик П. О. Управління фінансовими ризиками: навчальний посібник. Львів: Растр-7, 2016. 318 с.
12. Балджи М. Д., Карпов В. А., Ковальов А. І., Костусєв О. О., Котова І. М., Сментина Н. В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.
13. Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 203-209.

#### References

1. Bondar, Oksana. *Situational management: training manual*. Kyiv, Center for Educational Literature, 2010.
2. Tiuleneva, Yu. V. "Definition of the category "business risk" as the basis of effective enterprise activity." *Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute: collection of scientific works*, no. 6, 2009, pp. 47-52.
3. Savchenko, O. R. "The role and place of risk management in the activities of enterprises." *Scientific notes of TSPU named after V. Hnatyuk*, no. 15, 2003, pp. 155-160.
4. Sakhartseva, Iryna, and Olha Shliaha. *Risks of economic diagnosis of the enterprise*. Kyiv, Condor, 2008.
5. Shepelenko, O. V. "Management of business risks of the economic entity." *Economic sciences: Bulletin of DonNUET*, no. 4(52), 2011, pp. 189-199.
6. Borysova, T. "Theoretical aspects of risk management at the enterprise." *Actual problems of the economy*, no. 7, 2005, pp. 116-121.
7. Mostenska, T. L., and N. S. Skopenko. "Risk management as a tool for managing the enterprise's economic risk." *Bulletin of Zaporizhzhya National University. Series "Economic Sciences"*, no. 3, 2010, pp. 72-79.
8. Vitlinskyi, Valdemar, and N Stepan akonechnyi. *Risk in management*. Kyiv, Borysfen-M, 1996.
9. Pikus, Ruslana, and Nataliia Prykaziuk. *Management of financial risks: training manual*. Kyiv, Znannia, 2010.
10. Riazanova, N. O. "Formation of the risk management system at industrial enterprises." *Academic review*, no. 1 (56), 2022, pp. 63-71.
11. Kutsyk, Petro. *Financial risk management: training manual*. Lviv, Rastr-7, 2016.
12. Baldzhy, Maryna, Karpov, Volodymyr, Kovalov, Anatolii, Kostusiev, Oleksii, Kotova, Inna, and Nataliia Smentyna. *Justification of business decisions and risk assessment: training manual*. Odessa, ONEU, 2013.
13. Zakharova, N. Yu. "Risk management at the enterprise: essence, approaches and methods." *Business Inform*, no. 1, 2023, pp. 203-209.

УДК 658.001

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.239-247>

*Haliuk I. B.<sup>1</sup>, Hamuliak N. M.<sup>2</sup>, Yezhak F. F.<sup>3</sup>*

## ROLA WIEDZY ORGANIZACYJNEJ W PROCESIE ROZWOJU ORGANIZACJI W WARUNKACH WOJNY

Narodowy Uniwersytet Techniczny Ropy i Gazu  
w Iwano-Frankiwsku,  
Ministerstwo Edukacji i Nauki Ukrainy,  
Wydział Zarządzania i Administracji,  
Karpatska str., 15, Iwano-Frankiwsk,  
76000, Ukraina,

<sup>1</sup>tel.: +380975073311,  
e-mail: [iryngaliuk11@gmail.com](mailto:iryngaliuk11@gmail.com),  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0726-1954>

<sup>2</sup>tel.: +380508257076,  
e-mail: [ifuadev@gmail.com](mailto:ifuadev@gmail.com).  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1171-8208>

<sup>3</sup>tel.: +380950335647,  
e-mail: [yezhak.franko@nung.edu.ua](mailto:yezhak.franko@nung.edu.ua),  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2000-1517>

**Anotacja.** Artykuł poświęcony jest określeniu roli wiedzy organizacyjnej w procesie rozwoju przedsiębiorstwa oraz specyfiki tworzenia i rozpowszechniania wiedzy organizacyjnej w kontekście zmian. Aby osiągnąć cel badania, autorzy wykorzystali metodę badań teoretycznych, ogólne metody logiczne i uogólniające.

Autorzy badają teorię tworzenia wiedzy organizacyjnej, która obejmuje strategiczne intencje, autonomię kluczowych zespołów i specjalistów, "wstrząs i twórczy chaos", redundancję informacji, różnorodność informacji oraz teorię tworzenia wiedzy organizacyjnej zaproponowaną przez autorów spiralnej dynamiki rozwoju organizacyjnego. Szczególny nacisk położono na specyfikę kształtowania wiedzy organizacyjnej w ramach tych teorii, z uwzględnieniem warunków czasu wojny. Zauważono, że warunki transformacji wymagają nowego podejścia do tworzenia i rozpowszechniania wiedzy.

W artykule przedstawiono charakterystyczne cechy kształtowania wiedzy organizacyjnej w warunkach wojennych, co wiąże się ze zintegrowanym podejściem: zakresem wiedzy na temat przetrwania w warunkach wojennych i wiedzy zawodowej.

Zauważono, że takie podejście pozwala na kształtowanie wiedzy zarówno w zakresie umiejętności zawodowych, jak i umiejętności przetrwania. Tło wiedzy zawodowej zapewnia psychologiczny aspekt zrozumienia, że życie toczy się dalej, praca musi być wykonana. Tło wiedzy o przetrwaniu zapewnia psychologiczną pewność i zrozumienie troski pracowników o nich i ich rodziny.

W trakcie badania zidentyfikowano specyfikę wiedzy organizacyjnej w kontekście zmian, a mianowicie w kontekście stanu wojennego na Ukrainie.

Ustalono, że w czasach wojny tradycyjne formaty tworzenia i rozpowszechniania wiedzy są przekształcane w nowe podejścia. Sytuacja wojenna wymaga zastosowania podejść uwzględniających psychologiczne aspekty percepcji informacji.

Szczególną cechą procesu tworzenia wiedzy organizacyjnej w czasie wojny jest komponent emocjonalny, który należy wziąć pod uwagę w procesie interakcji komunikacyjnej w rozpowszechnianiu wiedzy.

Stwierdzono, że tworzenie wiedzy jest specyficzną działalnością, która wymaga zupełnie innych warunków niż zwykła rutynowa praca w ramach standardowych procesów. W czasie wojny procesy te komplikuje niestabilność środowiska. Pojawiają się nowe wyzwania dla firm, aby zapewnić stabilność ich działalności i zdobyć nie tylko podstawową wiedzę, ale także wiedzę niezbędną do przetrwania.

**Słowa kluczowe:** wiedza organizacyjna, rozwój organizacyjny, procesy komunikacyjne.

*Haliuk I. B.<sup>1</sup>, Hamuliak N. M.<sup>2</sup> Yezhak F. F.<sup>3</sup>*

## **THE ROLE OF ORGANISATIONAL KNOWLEDGE IN THE PROCESS OF ORGANISATIONAL DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF WAR**

Ivano-Frankivsk National Technical  
University of Oil and Gas,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Department of Management and Administration,  
Karpatska str., 15, Ivano-Frankivsk,  
76000, Ukraine,

<sup>1</sup>tel.: +380975073311,  
e-mail: irynagaliuk11@gmail.com,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0726-1954>

<sup>2</sup> tel.:+380508257076,  
e-mail: ifuadev@gmail.com,  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1171-8208>

<sup>3</sup> tel.: +380950335647,  
e-mail: yezhak.franko@nung.edu.ua,  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2000-1517>

**Abstract.** The article is concerned with defining the role of organisational knowledge in the process of enterprise development and the specifics of formation and dissemination of organisational knowledge in the context of changes. To achieve the goal of the study, the article uses the method of theoretical research, general logical and generalisation methods.

The authors examine the theory of organisational knowledge creation, which involves strategic intentions, autonomy of key teams and specialists, "shaking up and creative chaos", redundancy of information, diversity of information, and the theory of organisational knowledge formation proposed by the authors of the spiral dynamics of organisational development. A special emphasis is placed on the specifics of organisational knowledge formation within the framework of these theories, taking into account the conditions of wartime. It is noted that transformational conditions require new approaches to the formation and dissemination of knowledge.

The article presents the characteristic features of the formation of organisational knowledge in war conditions, which involves an integrated approach: the scope of knowledge on survival in war conditions and professional knowledge.

It is noted that such an approach allows forming knowledge of both professional skills and survival skills. The background of professional knowledge provides the psychological aspect of understanding that life goes on, work must be done. The background of survival knowledge provides psychological reassurance and understanding of employees' concern for them and their families.

In the course of the study, the specifics of organisational knowledge in the context of change, namely in the context of martial law in Ukraine, are highlighted.

It is determined that in times of war, traditional formats of knowledge creation and dissemination are transformed into new approaches. The situation of war requires the use of approaches that take into account the psychological aspects of information perception.



A special feature of the process of forming organisational knowledge in wartime is the emotional component, and this should be taken into account in the process of communication interaction when disseminating knowledge.

It has been determined that knowledge creation is a specific activity that requires completely different conditions than the usual routine work within standard processes. In wartime, these processes are complicated by the instability of the environment. New challenges arise for companies to ensure the stability of their operations and to acquire not only basic knowledge, but also the knowledge necessary for survival.

**Keywords:** organisational knowledge, organisational development, communication processes.

**Wprowadzenie.** Proces globalizacji systemów gospodarczych stawia przed przedsiębiorstwami zadanie dostosowania się do nowych warunków funkcjonowania. Rosnące tempo zmian gospodarczych wymaga przyspieszonego rozwoju samych przedsiębiorstw. W przeszłości, w gospodarce "produktowej", kluczowym czynnikiem rozwoju był wzrost wszystkich składników produkcji, w tym kapitału rzeczowego. Dziś jednak jesteśmy świadkami aktywnego rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, w której głównym warunkiem postępu jest zapewnienie rozszerzonej reprodukcji opartej na rozwoju kapitału ludzkiego i potencjału intelektualnego w ogóle. Operacje wojskowe na Ukrainie zaostryły i tak już trudne środowisko biznesowe: geograficzne rozproszenie personelu, niepewność i strach o dziś i jutro, trudności komunikacyjne itp. a nowe realia wymagają zastosowania nowych metod planowania przyszłych działań, ponownej oceny istniejących strategii zarządzania i kształtowania nowych podejść do zapewnienia rozwoju w oparciu o możliwości budowania potencjału wiedzy. Dlatego kwestia badania rozwoju systemów organizacyjnych w celu określenia roli wiedzy organizacyjnej w tym procesie jest dziś ważna i aktualna.

Wiele uwagi w pracach naukowych, zarówno zagranicznych, jak i krajowych, poświęca się rozwojowi przedsiębiorstw. Wiele z nich dotyczy rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. Jednak nowe warunki ekonomiczne wymagają przeglądu istniejących podejść do badania rozwoju systemów organizacyjnych w celu wyjaśnienia głównych czynników przyczyniających się do tego procesu.

**Ustalanie celów.** Głównym celem niniejszego artykułu jest rozważenie procesu rozwoju wiedzy organizacyjnej w celu zapewnienia rozwoju organizacji, z uwzględnieniem specyfiki tych procesów w czasie wojny. Aby osiągnąć cel badania, zastosowano następujące metody: badania teoretyczne, logika ogólna, uogólnienie.

**Wyniki.** Wielu naukowców, zarówno krajowych, jak i zagranicznych, poświęciło swoje badania rozwojowi wiedzy organizacyjnej. Na przykład I. Nonaka i H. Takeuchi, autorzy książki "The Company as a Creator of Knowledge", badają związek między efektywnością organizacji a jej zdolnością do generowania nowej wiedzy. Uważają oni wiedzę za jeden z kluczowych czynników międzynarodowej konkurencyjności [1].

D. Beck i K. Cowan w swoich badaniach ujawniają związek między rozwojem organizacyjnym, koncepcją przywództwa i zdolnością organizacji do zmian i generowania nowej wiedzy w celu tworzenia innowacji [2].

V. Petrenko, który zajmuje się technologiami inteligentnego zarządzania, definiuje inteligencję jako kluczowy warunek rozwoju społeczno-gospodarczego i innowacyjnego [3].

W [4] autor łączy konkurencyjność przedsiębiorstwa z personelem, definiując ten ostatni jako "zdolność do generowania pomysłów przez aparat kierowniczy wykorzystujący wszystkie możliwości techniczne dostępne w przedsiębiorstwie jako czynniki środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa".

Autorzy [5] definiują rozwój wiedzy organizacyjnej jako "zaangażowanie wszystkich wysiłków menedżerów i personelu w kształtowanie zarówno wewnętrznych, jak i

zewnętrznych umiejętności firmy, które wcześniej nie istniały i muszą zostać stworzone lub rozwinięte".

Przetłumaczono z DeepL.com (wersja darmowa) Poziom rozwoju systemu organizacyjnego wymaga wyjaśnienia i określenia głównych parametrów definiujących. Przede wszystkim należy zidentyfikować główne czynniki skuteczności rozwoju z punktu widzenia zarówno wyników, jak i warunków zapewniających osiągnięcie tych wyników, w tym warunków tworzenia wiedzy organizacyjnej.

"Ojcowie" teorii organizacji uczącej się, I. Nonaka i H. Takeuchi, definiują pięć głównych warunków systematycznego i ukierunkowanego tworzenia wiedzy organizacyjnej [1]. Rozważmy te warunki i specyfikę ich zastosowania w dzisiejszych realiach Ukrainy:

1) strategiczne intencje. Warunek ten oznacza nie tylko cele strategiczne lub strategię w formie planu strategicznego, ale koncentruje się na intencjach jako aspiracjach, przekonaniach i zaufaniu kierownictwa organizacji do osiągnięcia wyznaczonych celów. Biorąc pod uwagę intencje rozwoju wiedzy organizacyjnej, treścią strategii powinno być rozwijanie zdolności organizacji do postrzegania wiedzy, jej tworzenia, gromadzenia i wykorzystywania. Jednocześnie ważnym elementem strategii korporacyjnej jest koncepcyjna wizja tego, jaki rodzaj wiedzy powinien być rozwijany i wykorzystywany w organizacji i systemie zarządzania.

Działania wojenne na Ukrainie stworzyły sytuację braku równowagi w ustalonych procesach pracy. Jednak nawet w tych okolicznościach wiele firm bardzo szybko zareagowało na potrzeby swoich pracowników. Strategicznym celem było wyposażenie pracowników w niezbędną wiedzę. Na przykład firma Kernel dostosowała swoich pracowników do nowych warunków, szkoląc ich w zakresie Algorytmu Działań Kryzysowych [6]. Szkolenie rozpoczęło się przed inwazją na pełną skalę i było kontynuowane na początku wojny. Niektóre firmy zapewniły tego rodzaju wiedzę poprzez intensyfikację komunikacji między kierownictwem a personelem, co przyczyniło się nie tylko do świadomości pracowników na temat działań w krytycznych przypadkach, ale także do zrozumienia, że firma troszczy się o nich i wspiera ich [7];

2) autonomia kluczowych zespołów i specjalistów. Autonomia oznacza stworzenie możliwości samoorganizacji systemu poprzez autonomiczne poszukiwanie informacji, sposobów pozyskiwania wiedzy i podejmowania decyzji. Pod warunkiem, że organizacja tworzy wiedzę, zamienia się w samoreplikujący się system, w którym realizowana jest zasada samoregulacji - każda autonomiczna część kontroluje wszystkie zachodzące w niej zmiany w zakresie samoreplikacji. W ten sposób samoorganizujący się zespół staje się potężnym narzędziem do tworzenia wiedzy i nowych obszarów działalności.

Zasady te wykorzystywane są w działaniach projektowych w Japonii, gdzie w odróżnieniu od tradycyjnej sztafetowej technologii realizacji projektów, stosowane są technologie równoległej wspólnej pracy różnych specjalistów (metoda sashimi i metoda rugby team), których współdziałanie pozwala na uzyskanie lepszych, wręcz przełomowych rezultatów pracy.

Wojna zmieniła wizję samego procesu dzielenia się wiedzą, który zapewnia samoreprodukcję systemu. Istotne stały się następujące pytania:

- Ile minut, nie godzin, ale minut, poświęcają miesięcznie na dzielenie się wiedzą ci ludzie, którzy dysponują unikalną wiedzą?

- Jakie warunki stworzyła firma, aby posiadacze unikalnej wiedzy mogli dzielić się swoim doświadczeniem z kolegami?

- Co się stanie, jeśli pewnego dnia oni i ich wiedza znikną (na przykład z powodu braku komunikacji)?

Istniało zrozumienie, że "utrata tej wiedzy jest w takim samym stopniu ryzykiem organizacyjnym dla rentowności i strumienia wartości..... Regularne dzielenie się wiedzą powinno stać się częścią kultury organizacji". [8]

Warto dodać tzw. Bus factor - czynnik autobusowy, czyli umowne określenie osób w firmie, których nagła utrata może doprowadzić do wstrzymania produkcji. Ryzyko to należy przewidywać i zarządzać nim z wyprzedzeniem, zamiast reagować po fakcie [8].

3) "wstrząs i twórczy chaos". Spełnienie tego warunku wymaga stworzenia sytuacji "kontrolowanego chaosu" w pewnych obszarach działalności (na przykład w zespołach zajmujących się rozwojem nowych produktów). Tworzenie nowej wiedzy wymaga sytuacji wolnej od dogmatów i konwencjonalnych postaw. Aby przejść do jakościowo nowego poziomu systemu dynamicznego, musi on opuścić stary stan ustalony i wejść w stan "kontrolowanego chaosu".

Taki stan zapewniają częste zmiany wymagające adaptacji i samoorganizacji - zmiany w przyjętych technologiach i metodach pracy, niejasne sformułowania zadań itp. Ważnym warunkiem jest jednak zapewnienie kontrolowanego i zorganizowanego chaosu, a nie anarchii.

Kreatywność objawia się tylko pod presją. Potwierdzają to poniższe cytaty:

- Taiyo Koboyashi, CEO Fujitsu-Siemens: "Jest mało prawdopodobne, że ciekawy pomysł przyjdzie do osoby, która wygodnie siedzi w fotelu. Mądrość przychodzi do osoby, która stoi na stromym klifie i walczy o swoje życie... Bez takiej walki nigdy nie bylibyśmy w stanie dogonić IBM..." [9];

- CEO Canon Ryuzaburo Kaku: "Rolą najwyższego kierownictwa jest zaszczepienie podwładnym poczucia kryzysu i wiary w wysokie ideały" [10].

To właśnie sytuacja chaosu i "stania na stromym klifie" jest obecna w czasie wojny. Narzędziem kontrolowanego chaosu były spotkania online, które zapewniały integrację poszczególnych fragmentów pracy zespołu poprzez wymianę informacji, wiedzy i praktyk. Stworzyło to podstawę do przejścia od odpowiedzialności indywidualnej do zbiorowej. "W takim systemie nie ma podziału na 'moje' i 'twoje', jest jedno wielkie 'nasze'" [8].

Jednocześnie wzrosło znaczenie samorozwoju poprzez korzystanie z różnych platform edukacyjnych. "Istnieje tendencja do zwiększania zainteresowania ludzi samokształceniem i zdobywaniem nowej wiedzy" - zauważa Natalia Lukash, dyrektor HR w Metinvest Digital [11].

W związku z tym głównym zadaniem najwyższego kierownictwa organizacji w celu zapewnienia transformacji wiedzy i tworzenia wiedzy organizacyjnej jest stworzenie specjalnej atmosfery intensywnego twórczego chaosu, który nie jest obciążony zwykłymi strukturami codziennego życia

4) nadmiarowość informacji. Warunek ten oznacza dostępność informacji, która wykracza poza zakres bezpośredniego funkcjonowania. Nadmiar informacji, ale w żadnym wypadku ich przeciążenie, przyspiesza procesy wymiany wiedzy sformalizowanej, a zwłaszcza nieformalnej.

Główne mechanizmy zapewniające nadwyżkę wiedzy to:

- nakładające się obowiązki i niejasne zakresy odpowiedzialności;
- strategia rotacji pracowników;
- częste spotkania, nieformalne zebrania, burze mózgów i komunikacja;
- zachęcanie do kontaktów informacyjnych i komunikacyjnych w celu osiągnięcia wspólnego celu.

Sytuacja wojenna spowodowała zakłócenie normalnego systemu pracy w każdej firmie. Niektórzy pracownicy odeszli i nigdy nie wrócili, niektórzy zrezygnowali, a niektórzy pracują zdalnie. W związku z tym pojawiła się potrzeba redundancji informacji, aby wypełnić próżnię na niektórych etapach procesów pracy.

5) różnorodność informacji. Warunek ten jest realizowany podobnie do podstawowej zasady cybernetyki: różnorodność informacji w systemie powinna odpowiadać różnorodności informacji w środowisku. Dlatego organizacja musi zapewnić swobodny dostęp do maksymalnej ilości istotnych informacji.

Stan wojenny wskazał na potrzebę dostosowania działań firm do środowiska operacyjnego. Potrzebna jest nie tylko różnorodność informacji, ale także ich odpowiednia filtracja.

Autor teorii i metod Dynamiki Spiralnej, C. Graves, identyfikuje następujące warunki konieczne do zaistnienia zmian prowadzących do zwiększenia spektrum spirali rozwoju organizacji [2]:

1) Dostępność potencjału. Każda zmiana wymaga zaangażowania i wykorzystania potencjału organizacji. Jeśli nie ma możliwości wykorzystania potencjału, wymagana jest interwencja poprzez wprowadzenie nowych pomysłów do systemu - ukierunkowane szkolenia menedżerów różnych szczebli i pracowników.

W rzeczywistości w czasach wojny potencjał wiedzy jest wykorzystywany do maksimum. Ważna jest rola lidera jako inicjatora zmian. Aby osiągnąć pożądane rezultaty, należy rozszerzyć punkty decyzyjne. Wiąże się to ze zmianą kultury, w której zamiast jednego "głównego" lidera pojawia się zespół równorzędnych liderów. W takiej kulturze nie ma znaczenia, kto zdobędzie uznanie, ponieważ sukces zespołu staje się głównym celem. Ważne jest, aby zespół wspólnie wziął odpowiedzialność za wynik i uzgodnił zasady komunikacji i współpracy [8].

2) Rozwiązywanie bieżących problemów. Jeśli zasoby organizacji są ukierunkowane na przetrwanie i walkę z warunkami zewnętrznymi, to nie może być mowy o progresywnych zmianach w tej organizacji. Dlatego decydującym punktem jest rozwiązanie bieżących problemów przetrwania, co zapewni stabilność rozwoju, a dopiero potem można stworzyć warunki do progresywnego rozwoju.

To właśnie procesy stabilizacyjne są kluczowe w czasie wojny. Na początku należy zapewnić wiedzę niezbędną do przetrwania, a następnie dodawać ją równolegle z ilością wiedzy specjalistycznej. Na przykład Metinvest Digital regularnie prowadzi szkolenia dla swoich pracowników na następujące tematy:

- Praktyki samoopieki i odporności psychicznej w czasach wojny.
- Rodzina, dzieci i wojna. Jak wspierać się nawzajem.
- Udzielanie pierwszej pomocy.
- Przywództwo i efektywność osobista w czasie wojny.
- Myślenie inaczej: jak umiejętność przemyslenia pomaga dostosować się w czasach kryzysu [11].

Tak więc w praktyce rozwoju potencjału wiedzy wektor wysiłku leży zarówno w umiejętnościach zawodowych, jak i umiejętnościach przetrwania.

3) Obecność dysonansu. Aby rozpocząć progresywne zmiany w organizacji, musi ona odczuwać dysonans, który może występować naturalnie w konkurencyjnym środowisku lub może być sztucznie stworzony przez organizację w celu stworzenia warunków wstępnych dla progresywnych zmian i rozwoju. W każdym przypadku zadaniem kierownictwa jest monitorowanie dysonansów, wychwytywanie ich i, w razie potrzeby, sztuczne tworzenie.

W czasach wojny dysonans powstaje w wyniku samej sytuacji. Brak kluczowych specjalistów, oddalenie geograficzne itp. nieświadomie wymagały stworzenia sytuacji, w której zdobywano nową wiedzę i dzielono się istniejącą.

4) Przeszkody. Zawsze istnieją przeszkody na drodze do zmian i postępującego rozwoju, które należy zidentyfikować i określić jako zewnętrzne i wewnętrzne. Zadaniem kierownictwa jest określenie strategii radzenia sobie z przeszkodami.

Wojna jest najbardziej znaczącą przeszkodą w zapewnieniu warunków do funkcjonowania i rozwoju. W sytuacjach, w których warunki szybko się zmieniają, zespoły często nie mogą działać zgodnie z jasnym planem. Najważniejsze staje się nie wykonanie wszystkich zadań, ale przynajmniej ukończenie czegoś znaczącego. Innymi słowy, głównym celem jest wygenerowanie wyniku o jakości wystarczającej do zaspokojenia potrzeb firmy.

5) Wgląd. W tym przypadku wgląd oznacza zrozumienie koniecznych zmian, które zapewnią progresywny rozwój organizacji. Zrozumienie to powinno być przedstawione w formie modelu zmian z wyszczególnieniem celów i pożądaných rezultatów zmian, kierunków i technologii zmian. Często obserwacja i uczenie się są niezbędne do rozwinięcia tego zrozumienia.

6) Konsolidacja i wsparcie. Zmiany zachodzące w organizacji prowadzą do poczucia niepewności, dlatego w tym okresie ważne jest wzajemne wsparcie, odpowiedni klimat organizacyjny, czas na utrwalenie nowego myślenia oraz pojawienie się nowych umiejętności i wiedzy.

W czasach wojny konsolidacja i wsparcie stają się wielokrotnie ważniejszymi czynnikami przetrwania i zrozumienia jedności. Kluczowymi aspektami są gotowość każdego do udzielenia pomocy, a także odpowiedzialność każdego za stworzenie warunków do otrzymania wsparcia. Aby to zrobić, musisz zrozumieć, kto w zespole zależy od powodzenia twojej pracy i stale utrzymywać kontakt nie tylko ze swoim przełożonym, ale także monitorować status tych osób.

Takie podejście tworzy zintegrowany system, w którym wszystkie elementy współdziałają i dążą do osiągnięcia wspólnego wyniku. Przypomina to grę w tenisa deblowego: każdy gracz ma swoją połowę kortu, podzieloną linią (która odzwierciedla obszary odpowiedzialności). Jeśli jednak zespół nie wie, jak współpracować, zostanie zaprogramowany na przegraną w sytuacjach kryzysowych [8].

Można zatem argumentować, że tworzenie wiedzy jest bardzo specyficzną działalnością, która powinna być prowadzona pod kierunkiem kierownictwa wyższego szczebla lub specjalnych menedżerów (Chief Knowledge Officer) i wymaga zasadniczo innych warunków niż zwykle rutynowe działania w ramach zwykłych procesów. W czasach wojny procesy te komplikuje niestabilność środowiska operacyjnego. Pojawiają się nowe wyzwania dla firm w zakresie stabilizacji ich pracy i zapewnienia im wiedzy niezbędnej do przetrwania, oprócz wiedzy podstawowej.

Należy rozumieć, że rozwój organizacyjny jest procesem ciągłym i jest zapewniony poprzez rozwój wiedzy organizacyjnej, której charakter jest określony przez konkretne warunki. W czasie wojny najlepszą opcją jest kompleksowe wykorzystanie wiedzy, biorąc pod uwagę emocjonalny komponent jej postrzegania.

**Wnioski.** Celem niniejszego artykułu było zbadanie procesu rozwoju wiedzy organizacyjnej w celu zapewnienia rozwoju organizacji w czasie wojny. Badanie doprowadziło do następujących wniosków:

1. Tworzenie wiedzy organizacyjnej jest systematycznym i ukierunkowanym procesem, który musi być obecny w organizacji w sposób ciągły, aby zapewnić jej rozwój.

2. Docelowa orientacja tworzenia wiedzy organizacyjnej jest określana przez cele organizacji i warunki operacyjne. W czasach wojny ukierunkowane aspekty tworzenia i rozpowszechniania wiedzy są modyfikowane.

3. Ustalono, że proces tworzenia wiedzy jest specyficzną działalnością, która wymaga zupełnie innych warunków niż zwykła rutynowa praca w ramach standardowych procesów. W czasach wojny procesy te komplikuje niestabilność otoczenia. Przed firmami pojawiają się nowe wyzwania związane z zapewnieniem stabilności pracy i zdobywaniem nie tylko podstawowej wiedzy, ale także wiedzy niezbędnej do przetrwania.

4. W czasie wojny podstawowe warunki tworzenia wiedzy są zachowane, ale mają specyfikę ich zastosowania. Istnieje potrzeba kompleksowego procesu, w którym praktyka rozwijania potencjału wiedzy opiera się zarówno na umiejętnościach zawodowych, jak i umiejętnościach przetrwania. Tło wiedzy zawodowej zapewnia psychologiczny aspekt zrozumienia, że życie toczy się dalej, praca musi być wykonana. Tło wiedzy o przetrwaniu zapewnia psychologiczną pewność i zrozumienie troski pracowników o nich i ich rodziny.

5. Zapewnienie rozwoju organizacyjnego ma charakter ciągły i uzależnione jest od rozwoju wiedzy organizacyjnej, której charakter determinowany jest konkretnymi uwarunkowaniami. W czasie wojny optymalnym podejściem jest wykorzystanie wiedzy w sposób kompleksowy, uwzględniający emocjonalny komponent jej percepcji.

6. Szczególną cechą procesu kształtowania wiedzy organizacyjnej w czasie wojny jest komponent emocjonalny, który należy wziąć pod uwagę w procesie interakcji komunikacyjnej podczas rozpowszechniania wiedzy.

6. Stan wojny komplikuje procesy działalności organizacyjnej, ale procesy rozwoju wiedzy organizacyjnej muszą być obecne, przekształcone w warunki życia, zmienione w formacie transmisji, ale koniecznie obecne.

1. Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, 1995. 326 p.
2. Don Edward Beck, Christopher Cowan. *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change*. Wiley, 1996. 331 p.
3. Петренко В.П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах. Наукова монографія. Івано-Франківськ: Нова Зоря, 2006. 352 с.
4. Нетреба І. О. Управління знаннями в системі організаційної культури підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8782> (дата звернення: 05.03.2024).
5. Боднар Г. Ф., Вербовська Л. С. Менеджмент знань як складова частина процесу управління змінами в організації. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/240585/240584>. (дата звернення: 08.03.2024)
6. Як адаптувати навчання співробітників під час війни та підтримати команду. Досвід компанії Kernel. URL: [https://collaborator.biz/blog/training-employees-during-war-experience-kernel/?fbclid=IwAR2kkjp2Z-Aji9SAS0ONEFcsk7X\\_MS\\_BuWZUhm4kKsZQvN0K\\_jq00xFKjWs](https://collaborator.biz/blog/training-employees-during-war-experience-kernel/?fbclid=IwAR2kkjp2Z-Aji9SAS0ONEFcsk7X_MS_BuWZUhm4kKsZQvN0K_jq00xFKjWs) (дата звернення: 12.03.2024).
7. Говори вдумливо: як війна змінює стратегічні комунікації у бізнесі та соціумі. URL: <https://mind.ua/openmind/20252079-govori-vdumливо-yak-vijna-zminyue-strategichni-komunikaciyi-u-biznesi-ta-sociumi> (дата звернення: 15.03.2024).
8. Феномен продуктивності українських команд в умовах війни: 8 висновків. URL: <https://budni.robota.ua/hr/fenomen-produktivnosti-ukrayinskih-komand-v-umovah-viyni-8-visnovkiv> (дата звернення: 18.03.2024).
9. Paul M.Hildreth, Chris Kimble. The quality of knowledge. *Information Research*, Vol. 8 No 1, October 2002.
10. Working with Top Management Teams: Conversations Contributing to Board Development. URL: <https://www.fieldenterprise.co.uk/documents/richard-field-obe-thesis.pdf> (дата звернення: 22.03.2024).
11. Лукаш Наталія. Корпоративна культура під час війни змінилась. І вона тепер не на папері, а в серцях людей. URL: <https://metinvest.digital.ua/page/korporativna-kultura-pid-chas-vijni> (дата звернення: 28.03.2024).

#### References

1. Ikujiro, Nonaka, Hirotaka, Takeuchi. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, 1995.
2. Beck, Don Edward, and Christopher Cowan. *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change*. Wiley, 1996.
3. Petrenko, V.P. *Management of intellectual property processes in socio-economic systems*. Ivano-Frankivsk, Nova Zorya, 2006.
4. Netreba, I. "Knowledge management in the system of organizational culture at the enterprise". *Efektynna ekonomika*, no. 4, 2021, [economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8782](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8782). Accessed 05 March 2024.
5. Bodnar, G.F., and L.S.Verbovska. "Knowledge management as a component of the process of change management in an organisation." *Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*, no. 18, 2021, [ev.fmm.kpi.ua/article/view/240585/240584](https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/240585/240584). Accessed 08 March 2024.

6. "How to adapt employee training during the war and support the team." The experience of Kernel, collaborator.biz/blog/training-employees-during-war-experience-kernel/?fbclid=IwAR2kkjp2Z-Aji9SAS0ONEFcsk7X\_MS\_BuWZUhm4kKsZQvN0K\_jq00xFKjWs. Accessed 12 March 2024.
7. "Speak Thoughtfully: How War Changes Strategic Communications in Business and Society." mind.ua, mind.ua/openmind/20252079-govori-vdumliivo-yak-vijna-zminyue-strategichni-komunikaciyi-u-biznesi-ta-sociumi. Accessed 15 March 2024.
8. "The Phenomenon of the Productivity of Ukrainian Teams in War: 8 conclusions." budni.robota, budni.robota.ua/hr/fenomen-produktivnosti-ukrayinskih-komand-v-umovah-viyini-8-visnovkiv. Accessed 18 March 2024.
9. Hildreth, Paul M., and Chris Kimble. "The quality of knowledge," *Information Research*, vol. 8, no. 1, 2002.
10. "Working with Top Management Teams: Conversations Contributing to Board Development." Fieldenterprise, www.fieldenterprise.co.uk/documents/richard-field-obe-thesis.pdf. Accessed 22 March 2024.
11. Lukash, N. "Corporate culture has changed during the war. It is no longer on paper, but in people's hearts." metinvest.digital, metinvest.digital/ua/page/korporativna-kultura-pid-chas-vijni. Accessed 28 March 2024.

**УДК 005.6**

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.247-255>

*Stankovska I. M.<sup>1</sup>, Smaga L. R.<sup>2</sup>*

## **MANAGEMENT OF SOFTWARE PRODUCT QUALITY OF IT PROJECTS IN CRISIS CONDITIONS**

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Department of Management and Administration,  
Carpatska str., 15, Ivano-Frankivsk,  
76019, Ukraine,

<sup>1</sup>tel.: 0667776777,  
e-mail: irinastankovska@i.ua  
ORCID : <https://orcid.org/0000-0001-7298-4449>

<sup>2</sup>tel.: 0342 78-39-07,  
e-mail: liubomyrsmaha@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0701-446X>

**Abstract.** The topic of the article is "Management of software product quality of IT projects in crisis conditions"

The purpose of the study is to justify the need to improve quality management in crisis conditions, to determine the quality criteria of software products of IT projects, and to provide recommendations for improving quality management.

In order to achieve the goal, methods of analysis (qualitative and quantitative) synthesis, interviewing, theoretical generalization, comparison, and modeling were used.

The work examines the impact of the crisis (the COVID-19 pandemic and the full-scale invasion of Russia in 2022) on the work of IT organizations. It was established that clients need confidence in professional cooperation with mature organizations, and IT organizations need readiness for all possible options for the development of events in the state, which led to the need to pay attention to the quality management of software products and IT projects.

The scientific novelty consists in determining the quality management metrics of the software product of the IT project; carrying out a comparative assessment of the application and measurement of the main quality management metrics in the pre-war years 2021 and 2023.

The established criteria for assessing the quality of software products of IT projects have gained practical significance for proactive quality management, namely: the forecast of closing all backlog defects; effectiveness of defect identification; effectiveness of defect correction; the duration of the correction of defects of the first priority; the stage of achieving an intermediate goal; the level of fulfillment of obligations for the development iteration; the level of coverage by automatic tests; unit test coverage level.

According to the research results, IT organizations are offered:

- apply tools for monitoring and analyzing the level of quality in real time;
- in quality management, evaluate both functional and non-functional aspects, such as performance, security and usability;
- check each process of creating an IT product and implementing an IT project for efficiency and effectiveness.

**Keywords:** quality management, crisis, IT product, IT project, criteria, quality management metrics

*Станьковська І. М.<sup>1</sup>, Смага Л. Р.<sup>2</sup>*

### **УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОГРАМНОГО ПРОДУКТУ ІТ-ПРОЕКТІВ В УМОВАХ КРИЗИ**

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,  
кафедра менеджменту та адміністрування,  
вул. Карпатська, 15, Івано-Франківськ,  
76019, Україна,

<sup>1</sup> тел.: 0667776777,  
e-mail: irinastankovska@i.ua ,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7298-4449>

<sup>2</sup> тел.: 0342 78-39-07,  
e-mail: liubomyrsmaha@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0701-446X>

**Анотація.** Темою статті є «Управління якістю програмного продукту ІТ-проектів в умовах кризи».

Метою дослідження є обґрунтування необхідності покращення управління якістю в умовах кризи, визначення критеріїв якості програмних продуктів ІТ-проектів, надання рекомендацій щодо покращення управління якістю.

Для досягнення поставленої мети використано методи аналізу аналізу (якісного та кількісного) синтезу, інтерв'ювання, теоретичного узагальнення, порівняння, моделювання.

В роботі досліджено вплив кризи (пандемії COVID-19 та повномасштабне вторгнення росії у 2022 році) на роботу ІТ-організацій. Встановлено, що клієнти потребують впевненості у професійній співпраці зі зрілими організаціями, а ІТ-організації – готовності до всіх можливих варіантів розвитку подій в державі, що призвело до необхідності приділити увагу управлінню якості програмних продуктів та ІТ-проектів.

Наукова новизна полягає у визначенні метрик управління якістю програмного продукту ІТ-проекту; проведення порівняльного оцінювання застосування та вимірювання основних метрик управління якістю в довоєнному 2021 та 2023 роках.

Практичну значущість для проактивного управління якістю отримали сформовані критерії оцінювання якості програмних продуктів ІТ-проектів, а саме: прогноз закриття усіх дефектів беклогу; ефективність ідентифікації дефекту; ефективність виправлення дефекту; тривалість виправлення дефектів першого пріоритету; етап досягнення проміжної цілі; рівень виконання зобов'язань за ітерацію розробки; рівень покриття автоматичними тестами; рівень покриття юніт-тестами.



За результатами досліджень ІТ-організаціям запропоновано:

- застосовувати інструменти для відстеження та аналітики рівня якості в реальному часі;
- при управлінні якістю оцінювати як функціональні так і нефункціональні аспекти, такі як продуктивність, безпека та зручність використання;
- кожен процес створення ІТ-продукту та реалізації ІТ-проекту перевіряти на ефективність і результативність.

**Ключові слова:** управління якістю, криза, ІТ-продукт, ІТ-проект, критерії, метрики управління якістю

**Вступ.** Початок війни в Україні спричинив кризу безпрецедентного масштабу для ІТ-організацій, докорінно змінивши ландшафт їхньої діяльності.

Криза (гр., вихід, закінчення) – це різка зміна звичайного стану речей; злам, загострення становища, різкий перелом або занепад. Кризи мають вагомий вплив на соціально-економічне становище країни або регіону та залежать від впливу різних факторів. Виокремлюють економічні, політичні, демографічні, енергетичні кризи, кризи здоров'я, кризи пов'язані з воєнними діями [1].

Україна за короткий період часу пережила та переживає всі види криз одночасно. З 2014 року в Україні триває війна, до цього долучилася криза COVID-19, а далі повномасштабне вторгнення росії у 2022 році.

Світова економічна криза спричинена коронавірусною пандемією адаптувала ІТ-галузь України до наступних потрясінь, спричинених війною. Здатність до адаптації даної галузі зумовила її здатність виживати та забезпечувати близько 5% ВВП країни, а один айтивець, який працює, створює та зберігає майже три робочі місця в економіці. За перший воєнний 2022 рік – ІТ-галузь зростала, що зумовлювало і зростання доходів, переважно експортних. У 2023 році, за даними НБУ, обсяги експорту ІТ-послуг скоротилися до 6,7 млрд доларів. Однак, частка ІТ в експорті послуг все ще перевищує 40%, а у загальному експорті дає понад десятку частину [2].

Зовнішній тиск, якому піддаються українські ІТ-організації у зв'язку з воєнними діями на території України та загальними тенденціями світового ринку [3], зумовлює потребу все більше уваги приділяти використанню практик управління якістю виконуваних ІТ-проектів. Це дозволяє їм підвищувати конкурентоспроможність та прибутковість на міжнародному ринку, задовольняючи потреби клієнтів ІТ-організації ринку України [3], [4].

Необхідність широкої адаптації практик управління якістю в ІТ-організаціях України, зумовлена такими основними причинами, які найбільше турбують клієнтів та й самі ІТ-організації, а саме:

- впевненість клієнтів у майбутньому, їх бажання працювати зі зрілими організаціями, які здані витримувати вплив зовнішніх факторів. При цьому, наявність впроваджених практик управління якістю, сертифікатів якості, тощо є одним з критеріїв такої зрілості;
- готовність ІТ-організацій до всіх можливих варіантів розвитку подій в державі і, як наслідок, пошук механізмів, які дозволять підкріпити цю впевненість реальними діями та артефактами.

Дослідженням проблемам пов'язаних з питаннями управління якістю приділялася увага багатьох науковців, зокрема класиками в дослідженні даної проблеми стали Дж. Джурана, Е. Демінга, А. Фейгенбаума, Джеффри Лайкер [5], [6] та інші. З українських науковців, які займаються проблемами управління якістю, слід відзначити Шаповала М. І. [7], Проскуріну Н. В., Вілоуско В. І., Колеснік В. М., Ролік О. І. та інших. Однак проблемам управління якістю програмного продукту ІТ-проектів, зокрема і в умовах кризи, приділено недостатньо уваги. Тому дана проблема потребує подальшого дослідження.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування необхідності покращення управління якістю в умовах кризи, визначення критеріїв якості програмних продуктів ІТ-проектів, надання рекомендацій щодо покращення управління якістю програмного продукту ІТ-проектів в умовах кризи.

Для досягнення поставленої мети використано методи аналізу (якісного та кількісного), синтезу, інтерв'ювання, теоретичного узагальнення, порівняння, моделювання.

**Результати.** В умовах війни українські ІТ-організації помітно активізували використання практик управління якістю програмного продукту, реагуючи на відповідний запит [8]. При цьому, таку зміну варто розглядати не просто як реактивний захід, а саме як стратегічний, спрямований на підтримку та навіть підвищення якості розробки програмного забезпечення в умовах зовнішнього тиску.

Війна, що триває, безсумнівно, спонукала українські ІТ-організації переглянути та зміцнити свій підхід до управління якістю. Вона призвела до того, що організації почали розглядати якість не як регуляторну вимогу, а як конкурентну та стратегічну перевагу. У середовищі, де невизначеність є єдиною впевненістю, ретельна увага до методів управління якістю стала засобом зміцнення довіри з зацікавленими сторонами і клієнтами.

Зараз організації спрямовують свій досвід ведення економічної діяльності у військовий час на подальше вдосконалення своїх практик управління якістю: були адаптовані більш суворі підходи до відстеження та виправлення дефектів, покращені процеси сортування та вирішення проблем, що гарантує швидке та ефективне вирішення проблем, мінімізуючи їхній вплив на кінцевих користувачів.

З метою аналізу забезпечення та дотримання якості програмної продукції ІТ-проектів та адаптація українських ІТ-організацій до умов воєнного часу призвела до впровадження більш складних інструментів для відстеження та аналітики рівня якості програмного забезпечення в реальному часі і, як наслідок, до покращення якості розробки та забезпечення відповідності проектів узгодженим термінам та затраченим ресурсам.

Як результат підвищеної уваги до питання управління якістю, спонукає ІТ-організації все більше залучати клієнтів до процесів забезпечення якості проектів, що дозволяє командам швидко адаптуватися до зміни вимог, вирішувати поточні та потенційні проблеми, які виникли в процесі реалізації проекту, що дає можливість вчасно реагувати на проблему та виправляти її, а це в свою чергу дає можливість забезпечити очікувану якість.

В свою чергу, ІТ-організації вдосконалюють свої практики управління якістю, адаптуючи більш суворі підходи до відстеження та виправлення відхилень від встановлених попередньо нормативних значень, що забезпечує швидке та ефективне вирішення проблем.

Для оцінювання якості програмних продуктів ІТ-проектів пропонуємо використати такі критерії якості:

1. Прогноз закриття усіх дефектів беклогу.
2. Ефективність ідентифікації дефекту.
3. Ефективність виправлення дефекту.
4. Тривалість виправлення дефектів першого пріоритету.
5. Етап досягнення проміжної цілі.
6. Рівень виконання зобов'язань за ітерацію розробки.
7. Рівень покриття автоматичними тестами.
8. Рівень покриття юніт-тестами.

В рамках якісного аналізу, респонденти-розробники програмного забезпечення та поділились своїми спостереженнями щодо впровадження та адаптації практик

управління якістю в їхніх організаціях та проектах. Дискусія відбувалась методом особистих інтерв'ю в довільній формі.

В рамках кількісного аналізу, респондентам було запропоновано дати відповіді на запитання щодо застосування та вимірювання основних метрик управління якістю в довоєнному 2021 та воєнному 2023 роках. Ціллю цієї активності було підтвердити або спростувати висновки науковців та дослідників [3], [4] та окремих респондентів, отриманих під час якісного аналізу, щодо того, що клієнти звертають все більше уваги на практики управління якістю у організаціях в порівнянні з минулими періодами.

В цілому, в опитуванні прийняли участь 20 респондентів, які оцінювали вищезазначені 8 метрик.

Запропоновані в дослідженні метрики (критерії оцінювання якості) є одними з найбільш використовуваних для забезпечення якості програмного продукту ІТ-проектів, проте не є ні «золотим стандартом індустрії», ні переліком «обов'язкових» до впровадження [9]:

1. Прогноз закриття усіх дефектів беклогу – метрика допомагає оцінити, за який час можуть бути виправлені всі виявлені дефекти (помилки) в програмному продукті. Ключовими аспектами цієї метрики є:

а) Список всіх виявлених дефектів в продукті, які ще не були виправлені. Цей список може включати як нові, так і старі дефекти.

б) Швидкість, з якою команда виправляє дефекти. Вона може бути вирахована, наприклад, як кількість дефектів, виправлених протягом тижня чи місяця.

в) Прогноз часу, необхідного для виправлення всіх дефектів у списку. Це розрахунок, який зазвичай базується на поточній швидкості виправлення дефектів та загальному числі дефектів у списку.

2. Ефективність ідентифікації дефекту – метрика вимірює ефективність процесу виявлення дефектів у продукті чи системі. Ефективність виявлення дефектів часто розраховується як відношення кількості дефектів, виявлених під час тестування, до загальної кількості дефектів, виявлених під час тестування плюс кількість дефектів, виявлених після випуску продукту у загальне користування (наприклад, кінцевими користувачами). Ця метрика є важливою, оскільки вона дозволяє оцінити, наскільки ефективно команда тестування здатна виявляти проблеми перед тим, як продукт потрапить до кінцевих користувачів [10].

3. Ефективність виправлення дефекту дозволяє виміряти ефективність процесу усунення дефектів з програмного продукту. Ця метрика зазвичай розраховується як відношення кількості дефектів, що були виправлені, до загальної кількості ідентифікованих дефектів.

4. Тривалість виправлення дефектів першого пріоритету допомагає виміряти час, який витрачається на виправлення дефектів, які класифікуються як такі, що відносяться до найвищого пріоритету. Такими називаються дефекти, які мають високий вплив на функціональність, безпеку або основні характеристики продукту. Аналіз часу виправлення дефектів допомагає виявляти слабкі місця в процесах розробки та тестування, що може призвести до їх оптимізації і підвищення ефективності роботи команди [11].

5. Етап досягнення проміжної цілі – дана метрика використовується для прогнозування термінів завершення ключових етапів проекту. Вона допомагає керівникам проектів та командам бути орієнтованими на цілі, підтримувати фокус на важливих етапах проекту та ефективно управляти часом і ресурсами.

6. Рівень виконання зобов'язань за ітерацію розробки. Дана метрика характерна проектам розробки програмного забезпечення, що використовують при впровадженні гнучкі методології. Метрика вимірює, наскільки ефективно команда виконує свої зобов'язання та розраховується як відсоток завдань, виконаних відповідно до первісного плану ітерації.

7. Рівень покриття автоматичними тестами. Дана метрика вимірює ступінь, до якого автоматизоване тестування охоплює функціональність програмного продукту. Охоплення вказує на те, яка частина програмного коду або функціональності охоплена тестами. Це може включати різні аспекти, такі як функціональність, інтерфейси, вимоги до продуктивності та

інші. Ця метрика показує відсоток від загальної функціональності або вимог, які охоплені автоматизованими тестами. Вона допомагає оцінити, наскільки повною є автоматизація тестування у проекті [12].

8. Рівень покриття юніт-тестами. Метрика дозволяє виміряти ступінь, до якого юніт-тести охоплюють код програми.

На рисунку1 представлено результати кількісного аналізу відповідей респондентів щодо застосування та вимірювання основних метрик управління якістю в довоєнному 2021 та 2023 роках.



Рис. 1. Динаміка результатів опитування респондентів щодо застосування та вимірювання основних метрик управління якістю в довоєнному 2021 та 2023 роках (розроблено автором)

Fig.1. The dynamics of the results of the survey of respondents regarding the application and measurement of the main quality management metrics in the pre-war years 2021 and 2023 (developed by the author)

Аналізуючи зміни у відповідях респондентів щодо застосування та вимірювання запропонованих метрик управління якістю, варто звернути увагу на, в цілому, позитивну динаміку.

Так, «Рівень покриття юніт-тестами» показав позитивну динаміку та підтвердив думку про те [13], що використання юніт-тестів є однією з ключових характеристик для підтримки високої якості програмного продукту.

Щодо показника «Рівень покриття автоматичними тестами», то варто зазначити, що, хоч загальне використання такої практики все ще має потенціал для росту, все більше організацій розуміють необхідність її впровадження.

Показник «Рівень виконання зобов'язань за ітерацію розробки» зберіг стало високі значення. Це пояснюється тим, що в останні роки відчутних змін у методологіях

розробки програмного забезпечення не відбувалось і більшість респондентів продовжують використовувати «гнучкі» методології.

Показник «Етап досягнення проміжної цілі» показав більш позитивну динаміку порівняно з іншими. Це є важливим вказівником того, що компанії та їхні клієнти приділяють все більше уваги відслідковуванню прогресу проекту, а не очікують його завершення для оцінки результатів. Такий підхід дозволяє їм частіше оцінювати та перебудовувати свої плани.

Щодо показника «Тривалість виправлення дефектів 1-го пріоритету», варто звернути увагу на те, що значення 2023 залишилось таким самим, як і значення 2021 року. Причинами чому дана метрика використовується не всіма клієнтами та проектами може полягати в тому, що продукт, який в розробці, є стабільним і, як наслідок, кількість таких дефектів не виправдовує необхідність у вимірюванні даної метрики або наявністю іншого переліку метрик та класифікацій.

Невелике зростання значення показника «Ефективність виправлення дефекту» вказує на те, що компанії стараються покращувати свої процеси управління якістю у відповідь на очікування своїх клієнтів.

Збільшення значення показника «Ефективність ідентифікації дефекту» можна пов'язати з більш суворими заходами контролю якості, що узгоджується з ідеєю, що забезпечення якості стає все більш критичним для клієнтів.

Щодо показника «Прогноз закриття усіх дефектів беклогу», то кількість його застосування також зросла, що свідчить про готовність бізнесу інвестувати у стабільність їхніх продуктових рішень.

Відстеження показників, таких як «рівень вигорання беклогу» і «прогноз закриття усіх дефектів беклогу», стало більш ніж рутиною; тепер це критично важлива частина запевнення в тому, що терміни проекту та його результати не просто дотриманні, а й оптимізовані.

ІТ-організаціям доцільно запровадити більш складні інструменти для відстеження та аналітики рівня якості в реальному часі, що дасть їм змогу контролювати прогрес з більшою точністю. Це включає використання інформаційних панелей для негайного перегляду циклу розробки, використання автоматизованого тестування для раннього виявлення проблем та безперервну інтеграцію / безперервне постачання (CI/CD), щоб забезпечити плавний потік від розробки до впровадження [11].

При управлінні якістю продукту ІТ-проекту, фокус повинен вийти за межі простої функціональності й охопити нефункціональні аспекти, такі як продуктивність, безпека та зручність використання.

З точки зору відносин з клієнтами, то доцільно ще більше активізувати співпрацю та спілкування з ними щодо покращення управління якістю продукту та процесу [14]. Більша залученість клієнтів до процесів управління якістю, участь у регулярних перевірках і надання оперативного зворотнього зв'язку, допоможе проектним командам швидко адаптуватися до зміни вимог або вирішувати потенційні проблеми пов'язані з якістю ІТ-продукту, перш ніж вони загостряться.

Такий підхід стимулює поновлення уваги до прогностичного забезпечення якості, де аналітика даних використовується для передбачення потенційних проблем ще до їх виникнення. Аналізуючи тенденції вигорання беклогу і життєві цикли помилок, організації можуть впроваджувати превентивні заходи, гарантуючи, що їх програмне забезпечення залишається надійним за будь-яких обставин.

Крім того, управління якістю повинно стати укоріненою практикою в самій організаційній культурі. Необхідно толерувати колективне розуміння того, що кожен член команди проекту відіграє життєво важливу роль в екосистемі якості. Кожен процес потрібно ретельно перевіряти на ефективність і результативність – починаючи

від того, як доноситься повідомлення про помилки та як їх обробляють, і закінчуючи тим, як відбувається впровадження беклогу [15]. Ця колективна пильність гарантує, що методи управління якістю будуть не просто застосовуватися, а й постійно вдосконалюватимуться.

**Висновки.** У процесі дослідження відзначено, що війна загострила увагу споживачів та самих ІТ-організацій до проблем управління якістю ІТ-продуктів в ІТ-проектах. Клієнти високо оцінюють українські ІТ-компанії за їхню продемонстровану здатність надавати високоякісні програмні рішення у найскладніших умовах. Це свідчення стійкості та інновацій, властивих сектору, демонстрація відданості досконалості, незважаючи на негаразди в їхньому оточенні.

З метою визначення проблемних місць при управлінні якістю програмних продуктів визначено найбільш важливі критеріальні показники оцінювання якості та проведено опитування респондентів - представників ІТ-організацій. За результатами опитувань проаналізовано зміни за визначеними критеріальними показниками якості за довоєнний 2021 рік та 2023 рік (період війни).

За результатами досліджень встановлено, що ІТ-організаціям доцільно:

- застосовувати інструменти для відстеження та аналітики рівня якості в реальному часі;
- при управлінні якістю оцінювати як функціональні так і нефункціональні аспекти, такі як продуктивність, безпека та зручність використання;
- кожен процес створення ІТ-продукту та реалізації ІТ-проекту перевіряти на ефективність і результативність.

З метою ефективності та результативності управління якістю в умовах війни українські ІТ-організації повинні перебувати в стані постійної адаптивності та вдосконалення.

Війна, будучи джерелом руйнувань, парадоксальним чином культивує середовище, де гонитва за якістю є невблаганною, а стандарти постійно підвищуються, що свідчить про стійкість і винахідливість людського духу перед обличчям лиха.

1. Словник іншомовних слів. URL: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%EA%F0%E8%E7%E0> (дата звернення: 02.04.2024)
2. It Research Ukraine 2023: адаптивність та стійкість під час війни. URL: <https://itcluster.lviv.ua/wp-content/uploads/2023/12/it-research-ukraine-2023-public-ua.pdf> (дата звернення: 02.04.2024)
3. Proskurnina N. V., Bilousko V. I. The Trends of Quality Management to Improve the Competitiveness of an Enterprise in the International Market. *Business Inform.* 2023. Т. 5. № 544. С. 209–214. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-209-214> (дата звернення: 24.01.2024)
4. Weckenmann A., Akkasoglu G., Werner T. Quality management – history and trends. *The TQM Journal.* 2015. V. 27. № 3. P. 281–293. URL: <https://doi.org/10.1108/tqm-11-2013-0125>. (дата звернення: 24.01.2024)
5. Фейгенбаум А. Контроль качества продукции, 1986. 471 с.
6. Джеффри К. Лайкер Філософія Тойота: 14 принципів роботи злагодженої команди. Пер. с англ. К.: Наш Формат, 2017. - 424 с.
7. Шаповал М. І. Менеджмент якості. Підручник. К.: Знання, 2006. 471 с.
8. Klein B. Quality Management Primer for 2021. Gartner Research, 2021. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/3996546> (дата звернення: 17.11.2023)
9. International Organization of Standardization. URL: <https://www.iso.org/home.html> (дата звернення: 25.12.2023)
10. Improving bug tracking systems / T. Zimmermann та ін. *2009 31st International Conference on Software Engineering - Companion Volume*, м. Vancouver, BC, Canada, 2009. URL: <https://doi.org/10.1109/icse-companion.2009.5070993>.
11. Fonseca L. The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review. *Total Quality Management & Business Excellence.* 2021. С. 1–28. URL: <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1915121>.

12. Automated Software Testing Adoption and Trends. *Gartner*. URL: <https://www.gartner.com/peer-community/oneminuteinsights/automated-software-testing-adoption-trends-7d6> (дата звернення: 03.12.2023).
13. Building Continuous Delivery Confidence With Test-Driven Development. Gartner Research, 2017. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/3628817> (дата звернення: 23.12.2023).
14. DoITLikeUkraine. IT Ukraine Association, 2022. 50 с. URL: [https://itukraine.org.ua/files/reports/2022/DoITLikeUkraine2022\\_EN.pdf](https://itukraine.org.ua/files/reports/2022/DoITLikeUkraine2022_EN.pdf) (дата звернення: 23.12.2023).
15. Kolesnik V. M., Rolik O. I. The Approach to Quality of IT Service Management in IT Infrastructure Based on Logical Management Objects with the Potential Time of Release. *Visnyk of Vinnytsia Politechnical Institute*. 2021. V. 154. № 1. P. 88–94. URL: <https://doi.org/10.31649/1997-9266-2021-154-1-88-94>

#### References

1. *Slovník inshomovnykh slov*, [www.jnsn.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%EA%F0%E8%E7%E0](http://www.jnsn.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%EA%F0%E8%E7%E0). Accessed 02.04.2024.
2. “It Research Ukraine 2023: adaptivnist' ta stiykist' pid chas viyny.” [itcluster.lviv.ua/wp-content/uploads/2023/12/it-research-ukraine-2023-public-ua.pdf](http://itcluster.lviv.ua/wp-content/uploads/2023/12/it-research-ukraine-2023-public-ua.pdf). Accessed 02.04.2024
3. Proskurnina, N. V., and V. I. Bilousko. “The Trends of Quality Management to Improve the Competitiveness of an Enterprise in the International Market.” *Business Inform*, vol. 5, no. 544, 2023, pp. 209–214, <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-209-214>
4. Weckenmann, A., Akkasoglu, G., and T. Werner. “Quality management – history and trends.” *The TQM Journal*, vol. 27, no. 3, 2015, pp. 281–293, <https://doi.org/10.1108/tqm-11-2013-0125>
5. Feyhenbaum, A. *Kontrol' kachestva produktsyy*, Ékonomika, 1986.
6. Layker, Dzh. K. *Filosofiya Toyota: 14 pryntsyviv roboty zlahodzenoyi komandy*, Nash Format, 2017.
7. Shapoval, M. I. *Menedzhment yakosti*. Kyiv, Znannya, 2006.
8. Klein, B. “Quality Management Primer for 2021.” Gartner Research, 2021, [www.gartner.com/en/documents/3996546](http://www.gartner.com/en/documents/3996546). Accessed 17.11.2023.
9. International Organization of Standardization, [www.iso.org/home.html](http://www.iso.org/home.html). Accessed 25.12.2023.
10. Zimmermann, T., et al. “Improving bug tracking systems / 2009.” *31st International Conference on Software Engineering - Companion Volume*, 2009. <https://doi.org/10.1109/icse-companion.2009.5070993>.
11. Fonseca, L. “The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review.” *Total Quality Management & Business Excellence*, 2021, pp. 1–28, <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1915121>.
12. “Automated Software Testing Adoption and Trends.” *Gartner*, [www.gartner.com/peer-community/oneminuteinsights/automated-software-testing-adoption-trends-7d6](http://www.gartner.com/peer-community/oneminuteinsights/automated-software-testing-adoption-trends-7d6). Accessed 03.12.2023.
13. “Building Continuous Delivery Confidence With Test-Driven Development.” Gartner Research, 2017, [www.gartner.com/en/documents/3628817](http://www.gartner.com/en/documents/3628817). Accessed 23.12.2023.
14. DoITLikeUkraine. IT Ukraine Association, 2022, [itukraine.org.ua/files/reports/2022/DoITLikeUkraine2022\\_EN.pdf](https://itukraine.org.ua/files/reports/2022/DoITLikeUkraine2022_EN.pdf). Accessed 23.12.2023.
15. Kolesnik, V. M., and O. I. Rolik. “The Approach to Quality of IT Service Management in IT Infrastructure Based on Logical Management Objects with the Potential Time of Release.” *Visnyk of Vinnytsia Politechnical Institute*, vol. 154, no. 1, 2021, pp. 88–94, <https://doi.org/10.31649/1997-9266-2021-154-1-88-94>.

УДК 65:021.014

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.255-263>

Verbovska L. S.<sup>1</sup>, Fastivskyy G. V.<sup>2</sup>, Yatsko V. M.<sup>3</sup>

#### TEORETYCZNE PODSTAWY ZARZĄDZANIA PROCESAMI W WARUNKACH ZMIANY

Narodowy Uniwersytet Technologiczny Nafty i Gazu w Iwano-Frankowsku,  
Ministerstwo Edukacji i Nauki Ukrainy,  
Katedra Zarządzania i Administracji,  
Karpatcka, 15, Iwano-Frankowsk,  
76008, Ukraina,

<sup>1</sup>tel.: +380666091419  
e-mail: verlesya@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2509-1194>

<sup>2</sup>tel.: +380673022223  
e-mail: fastivskyy2010@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2536-0790>

<sup>3</sup>tel.:+380980119198  
e-mail: Vladyatsko4@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3223-6654>

**Abstrakt.** W artykule zbadano teoretyczne podstawy zarządzania procesowego w warunkach zmian oraz znaczenie wiedzy w zarządzaniu procesowym dla podmiotu gospodarczego. Trafność tego opracowania stanowi ważny element współczesnego podejścia do procesu zarządzania zmianami, wiedzą i procesami biznesowymi, kształtując nie tylko zrozumienie wszystkich procesów zachodzących w strukturze zarządzania, ale także wykorzystanie cyklu Deminga jako procedury wdrażania systemu zarządzania i zarządzanie procesami w organizacji. Określono znaczenie stosowania podejścia procesowego, ponieważ umożliwi ono ocenę, monitorowanie procesów biznesowych, wprowadzanie zmian poprzez optymalizację lub reengineering, zarządzanie wiedzą i zmianami w organizacji, zgodność systemu rachunkowości zarządczej w procesach biznesowych obniży koszty rozwoju bazy informacyjnej, integracji różnych systemów informatycznych i ich wsparcia. Udowodniono, że ważnym aspektem zmiany jest teoria zmiany Lippitta, która uwzględnia świadomość potrzeby zmiany; rozwój relacji pomiędzy systemem a agentem zmiany; identyfikacja problemów zmian; ustalenie celów zmian, planu działania dla ich osiągnięcia; wdrażanie zmian; personel postrzega zmiany jako takie; stabilizacja; przedefiniowanie relacji agenta zmiany z systemem. Uzyskane badania teoretyczne wykazały, że z punktu widzenia badań rozwoju metodologicznego zastosowanie prezentowanego przez nas narzędzia w procesach biznesowych jest ważnym elementem procesu wdrażania zmian i zarządzania wiedzą w podmiocie gospodarczym. Jednocześnie ustala się, że procesy biznesowe i formalizacja, wiedza o uwarunkowaniach zmian, skuteczne zarządzanie nimi, to podstawowa technologia współczesnego zarządzania, a opisane procesy biznesowe służą jako mapa drogowa dla zainteresowanych stron, właścicieli firm. Organizacja i proces biznesowy dotyczący wdrożenia przeprojektowania procesu, jeśli to konieczne, lub na różnych etapach, jest całkiem przydatny zarówno dla interesariuszy, jak i samej organizacji. Dlatego zarządzanie zmianami i wiedzą odgrywa ważną rolę w procesach biznesowych i zarządzaniu nimi, a wybrany temat artykułu jest istotny w aspektach naukowych i stosowanych.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, procesy, zmiany, zarządzanie zmianą, procesy biznesowe, wiedza.

*Verbovska L. S.<sup>1</sup>, Fastivskyy G. V.<sup>2</sup>, Yatsko V.M.<sup>3</sup>*  
**THEORETICAL FOUNDATIONS OF PROCESS MANAGEMENT IN THE  
CONDITIONS OF CHANGE**

Ivano-Frankivsk National Technical  
University of Oil and Gas,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Department of Management and Administration,  
Karpatcka, st., 15, Ivano-Frankivsk,  
76008, Ukraine,

<sup>1</sup> tel.: +380666091419  
e-mail: verlesya@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2509-1194>



<sup>2</sup> tel.: +380673022223  
e-mail: fastivskyy2010@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2536-0790>

<sup>3</sup> tel.: +380980119198  
e-mail: Vladyatsko4@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3223-6654>

**Abstract.** The article examines the theoretical foundations of process management in conditions of change and the importance of knowledge in process management for a business entity. The relevance of this study is an important component of the modern approach to the process of managing changes, knowledge and business processes, forming not just an understanding of all processes in the management structure, but also the use of the Deming cycle as a procedure for implementing a management system and managing processes in the organization. The importance of using a process approach is determined, because it will allow to evaluate, monitor business processes, make changes through optimization or reengineering, manage knowledge and changes in the organization, the compliance of the management accounting system in business processes will reduce the costs of developing an information base, integration of various information systems and their support. It has been proven that an important aspect of change is Lippitt's theory of change, which includes awareness of the need for change; development of the relationship between the system and the change agent; identification of change problems; establishment of change goals, action plan for their achievement; implementation of changes; staff perceives changes as such; stabilization; redefining the change agent's relationship with the system. The obtained theoretical studies showed that, in terms of methodological development research, the application of the tool presented by us in business processes is an important component in the process of implementing change and knowledge management for a business entity. At the same time, it is determined that business processes and formalization, knowledge in the conditions of changes, effective management of them, is the basic technology of modern management, and the described business processes serve as a road map for interested parties, owners of the organization and business process for the implementation of process redesign in if necessary, or at different stages is quite useful for both stakeholders and the organization itself. Therefore, the management of changes and knowledge plays an important role in business processes and their management, and the chosen topic of the article is relevant in scientific and applied aspects.

**Key words:** management, processes, changes, change management, business processes, knowledge.

**Wstęp.** Współczesne środowiska walczą o prymat w konkurencji, rozwijając swoje umiejętności, aby być gotowym na szybkie dostosowywanie procesów do zmian w zmieniającym się otoczeniu zewnętrznym.

We współczesnym świecie problematyka zmiany, zarządzania, wiedzy i procesów, procesów biznesowych przybiera różne formy, znaczenia i zarysy, które zależą od splotu wielu czynników, wpływających w mniejszym lub większym stopniu na powstawanie, zarządzanie, konkurencyjność, rozwój, procesy i inne elementy składowe działalności podmiotu gospodarczego.

**Ustalanie celów.** Rozważmy definicję pojęcia zarządzania procesowego w warunkach zmiany. Aby osiągnąć wyznaczony cel, należy rozważyć teoretyczne zasady zarządzania procesami w warunkach zmiany i wiedzy.

Jako podstawę teoretyczną i metodologiczną do napisania artykułu naukowego wykorzystaliśmy prace i badania naukowców zajmujących się kształtowaniem i problemami zarządzania procesowego oraz zarządzania zmianami i wiedzą przez podmioty gospodarcze.

W artykule naukowym do sformułowania propozycji teoretycznych wykorzystano różne metody analizy. W celu opisanego głównej istoty zagadnień badawczych, uogólnienia i sformułowania wniosków powszechnie stosowano kombinację ogólnych i specjalnych metod naukowych, które mają decydujący wpływ na badania.

**Wyniki.** Rozwojowi teorii procesów, procesów biznesowych, wiedzy i zarządzania zmianą towarzyszą dziesiątki koncepcji. Podstawą przedmiotu zarządzania są nie tylko zmiany, procesy czy wiedza, ale także powiązania pomiędzy procesami, zarządzanie wiedzą i zmianami zachodzącymi wewnątrz organizacji, relacje pomiędzy pracownikami będącymi dostawcami wiedzy oraz zmiany w procesach. Takie powiązane ze sobą procesy wpływają na zarządzanie zmianami i efektywne wykorzystanie wiedzy oraz wpływają na zarządzanie procesami i zmianami poprzez zastosowanie wiedzy.

Podamy trzy przykłady z zakresu podstawowej wiedzy o procesach, które zdaniem autora są uzasadnione [1, p. 353]:

- badania efektywności pracy prowadzone przez F. Taylora na przełomie XIX i XX w., których efektem były dwie publikacje: „Zarządzanie warsztatem produkcyjnym” i „Zasady naukowego zarządzania”;

- opracowanie koncepcji reengineeringu w oparciu o badania i publikacje: M. Hammera i J. Champi „Reengineering the Corporation”, czy T. Davenport, który opublikował artykuł „The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign”;

- pobudzenie branży IT i aktywizacja prac nad standardem opisu procesów biznesowych, w wyniku czego powstała notyfikacja BPMN (Business Process Modeling Notation), czyli standard modelowania zrozumiały zarówno dla „specjalistów procesowych” (ludzi, odpowiedzialni za modelowanie procesów) oraz informatyków tworzących odpowiednie programy i oprogramowanie komputerowe.

Zaprezentujemy fazy zmian teoretyka Lippitta, który w oryginalny sposób uzupełnił teorię zmian planowanych K. Lewina. Według Lippitta każda teoria zmiany jest wyjątkowa, ale ma też wspólne cechy, które służą jako najlepsze praktyki wspierania pozytywnych zmian. Lippitt, bazując na oryginalnej teorii Lewina, stworzył teorię faz zmiany, która obejmuje następujące fazy zmiany [2]:

- Większa świadomość potrzeby zmian.
- Rozwijaj relację pomiędzy systemem a agentem zmiany.
- Zidentyfikuj problem związany ze zmianą.
- Wyznacz cele zmian i plan działania, aby je osiągnąć.
- Wdrażaj zmiany.
- Personel akceptuje zmiany; stabilizacja.
- Zdefiniuj na nowo relację agenta zmiany z systemem.

Stale rosnące wymagania wobec podmiotu gospodarczego, pojawienie się nowej wiedzy, procesów, szybkie zmiany zachodzące w jego otoczeniu, szybko postępująca globalizacja rynków, pojawienie się nowych produktów i usług, technologii i systemów informatycznych, wywierają coraz większą presję na minimalizację kosztów przy zachowaniu wysokiej jakości oraz przeglądu procesów i zarządzania zmianami.

Zastanówmy się nad istotą koncepcji zarządzania procesowego (procesów biznesowych), które naszym zdaniem jest dość ważnym elementem w zmieniającym się i opartym na wiedzy świecie. Według autora jest to zespół mierników związanych z planowaniem i monitorowaniem efektywności procesów przedsiębiorstwa. Działanie to obejmuje symulację projektu, monitorowanie wydajności i optymalizację. Zarządzanie odbywa się w czasie i w następujących etapach – identyfikacja procesu wyznaczonego przez cele, określenie algorytmu zarządzania, organizacja decyzji i kontrola.

A. Paninko [3] twierdzi, że alokacja procesów biznesowych i zastosowanie podejścia procesowego pozwoli na ocenę, monitorowanie procesów biznesowych, zmianę ich poprzez optymalizację lub reengineering, a organizacja systemu rachunkowości zarządczej w oparciu o procesy biznesowe umożliwi obniżyć koszty rozwoju bazy informacyjnej, integracji różnych systemów informatycznych i ich wsparcia. Takie podejście umożliwi zwiększenie szybkości rozwoju produktów i wprowadzania ich na rynek, optymalizację działań poprzez

redukcję kosztów biznesowych, zapewnienie wprowadzenia procesów biznesowych poprzez system wsparcia informacyjnego i komunikacji pomiędzy tymi procesami.

O. Kushlyk [4, p. 59] twierdzi, że każdy proces organizacyjny można analizować pod kątem zgodności z określonymi wymaganiami, wykorzystując cykl PDCA (Plan-Do-Check-Act) do stworzenia systemu ciągłego doskonalenia procesów. Uważa się, że zastosowanie tego cyklu jest również obowiązkowym wymogiem, który należy przedstawić procesom.

Oprócz powyższych wymagań, proces powinien uwzględniać dobrze znany schemat zarządzania odchyleniami: „planowanie procesu – realizacja procesu – księgowość – kontrola – podejmowanie decyzji”.

Każdy proces jest definiowany za pomocą następujących atrybutów: [5]

- wejścia i wyjścia procesu;
- zasoby procesowe;
- ograniczenia procesu;
- właściciel;
- dostawca/klient.

Klient jest ważny dla analizy głównych procesów firmy. Firma musi wytwarzać produkty spełniające wymagania klienta. Z tego powodu proces produkcyjny musi być elastyczny, dostosowywalny i różnorodny. Klient może być zewnętrzny lub wewnętrzny. Klient zewnętrzny to konsument, który płaci za produkt końcowy (produkcję).

Klient wewnętrzny to klient wewnątrz organizacji lub sama organizacja (organizacja jest klientem swojego dostawcy). Kolejnym ważnym atrybutem są zasoby procesowe, zasoby są dalej podzielone na ludzką informację finansową i infrastrukturę.

Organami regulacyjnymi są różne prawa, standardy i zasady wewnętrzne, które wpływają na proces. Cykl Deminga lub PDCA to metoda zarządzania stosowana do monitorowania i ciągłego doskonalenia procesów. Metoda ta składa się z czterech etapów: planuj (planowanie zamierzonej poprawy), wykonaj (wdrożenie planu/wykonanie procesu), sprawdź (sprawdzenie wyniku wdrożenia w porównaniu z początkowym planem/analizą procesu) i działaj (wdrożenie ulepszenia praktyki/usprawnienie procesu).

W tabeli 1 przedstawiono procedurę wdrażania systemu zarządzania i zarządzania procesami według cyklu Deminga [6, p. 135]

*Tabela 1*

**Procedura wdrażania systemu zarządzania i zarządzania procesami według cyklu Deminga**

*Table 1*

**The procedure for implementing a management system and managing processes according to the Deming cycle**

<b>Etap PDCA</b>	<b>Krok</b>	<b>Opis działania</b>
<b>Planowanie</b>	Zdefiniowanie kontekstu organizacji	Organizacja powinna zdefiniować swoją odpowiedzialność, istotne strony zainteresowane i ich wymagania, potrzeby i oczekiwania, aby zdefiniować zamierzone cele. Powinna często monitorować i komunikować się ze stronami zainteresowanymi, aby zapewnić ciągłą znajomość ich wymagań, potrzeb i oczekiwań.
	Zdefiniowanie zakresu, celów i polityki organizacji	Na podstawie analizy wymagań, potrzeb i oczekiwań organizacja powinna ustanowić zakres celów i polityki, które są istotne dla systemu zarządzania jakością organizacji.
	Wyznaczenie procesów	Organizacja powinna wyznaczyć procesy potrzebne

	w organizacji	do osiągnięcia celów i realizacji polityki oraz wykonania zamierzonych wyjść. Te procesy powinny obejmować: zarządzanie, zasoby, działania, pomiar, analizę i doskonalenie.
	Wyznaczenie sekwencji procesów	Wyznaczenie jak procesy przebiegają, ich sekwencję i wzajemne oddziaływania. Uwzględnione powinny być: wejścia i wyjścia każdego procesu, wzajemne oddziaływania i interfejsy, od których zależą, optymalną efektywność i skuteczność tych procesów oraz ryzyka na skuteczność tych interakcji procesu. Mogą być do tego stosowane takie narzędzia jak: schematy, macierze, modelowanie i diagramy przebiegu procesu.
	Zdefiniowanie osób odpowiedzialnych za proces - właścicieli procesów i zakresu odpowiedzialności	Kierownictwo naczelne powinno wyznaczyć właścicieli procesów, zakres ich działań i ich odpowiedzialność za proces, oraz zapewnić, żeby ich kompetencje były odpowiednie. Powinno również ustanowić zespół zarządzania całym systemem procesów, który miałby całościowy pogląd na wszystkie procesy organizacji i ich związki.
	Zdefiniowanie potrzeb udokumentowanej informacji	Wskazanie tych procesów, które muszą być formalnie zdefiniowane i w jaki sposób są one dokumentowane. Procesy mogą być dokumentowane w różny sposób, np. graficznie, w instrukcjach, arkuszach kontrolnych. Celem jest udokumentowanie procesu a niestosowanie konkretnej metody. Potrzeby dokumentowania zależą od wielkości organizacji, kompleksowości procesów i ich interakcji, wagi procesu, potrzeb formalnej wiarygodności wykonania.
	Zdefiniowanie interfejsów, ryzyka i działań wewnątrz procesu	Wyznaczenie działań potrzebnych do osiągnięcia zamierzonych wyjść procesu i ryzyka niezamierzonego wyjścia. Powinny być określony sposób wykonania działań w procesie. Muszą być zdefiniowane wyjścia i ryzyko niezgodności produktów, usług i braku satysfakcji klientów. Muszą być wyznaczone działania, mierniki kontrola działań procesów.
	Zdefiniowanie wymagań monitorowania i pomiaru	Wyznaczenie terminów i sposobów monitorowania procesów, aby zapewnić skuteczność i efektywność procesu i całego systemu. Powinny być wyznaczone potrzeby dla zapisywanych danych o procesie.
Wykonanie	Wdrożenie	Wdrożenie niezbędnych działań, aby osiągnąć zaplanowane wyniki procesu.
	Zdefiniowanie potrzebnych zasobów	Wyznaczenie zasobów potrzebnych do skuteczności działań w każdym procesie. Przykłady zasobów: ludzie, infrastruktura, informacja, wiedza, materiały, zasoby finansowe.

Kontrola	Weryfikacja procesu pod kątem zaplanowanych celów	Potwierdzenie, że proces jest skuteczny i charakterystyki procesów są stale zgodne z celami organizacji. Weryfikacja, że wymagania są satysfakcjonujące. Potwierdzenie wymaga danych zebranych z pomiarów, auditów, analizy wykonania.
Doskonalenie	Doskonalenie procesów	Zmiana procesów, tak aby zapewnić, że dostarczają one zamierzone wyjścia przy zastosowaniu podejścia systemowego. Na podstawie analizy problemu i poprzez podejmowanie odpowiednich działań. Zapewnienie efektywności procesu poprzez podejmowanie działań korygujących.

Źródło: [6, p. 135]

Dlatego typowy proces musi spełniać następujące grupy wymagań: [4] regulacja wszystkich elementów procesu; wykorzystanie cyklu ciągłego doskonalenia procesu PDCA. Przeprowadzenie takich prac może być właściwe przy wdrażaniu projektu reorganizacji procesowej w organizacji. Proces analizowany jest pod kątem obecności cyklu PDCA, który tworzy się wokół procesu (rys. 1).

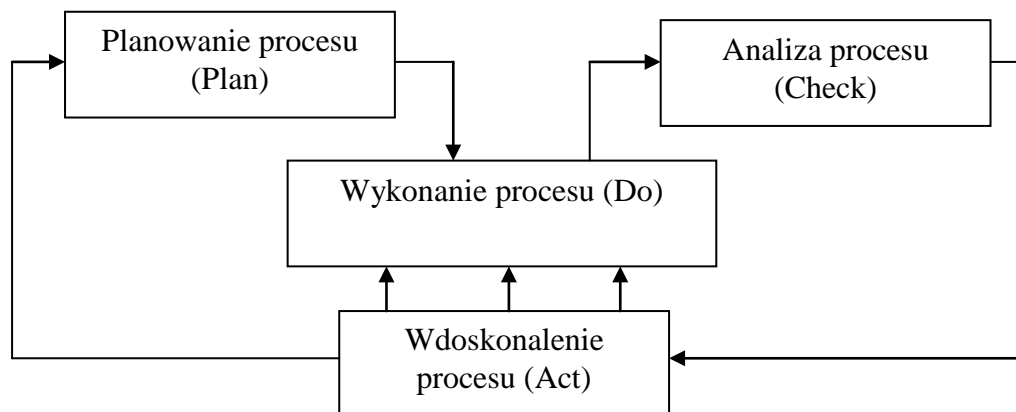


Fig. 1. PDCA cycle

Źródło: [4]

Po rozważeniu cyklu Deminga można stwierdzić, że wykonywanie jakiegokolwiek pracy zgodnie z cyklem Deminga jest właściwe przy realizacji zdefiniowanych przez organizację procesów, które mogą podlegać reorganizacji.

Formalizacja procesów, wiedza o uwarunkowaniach zmian i efektywne zarządzanie nimi wynika zatem z konieczności posiadania opisanych procesów, które posłużą za mapę drogową dla zainteresowanych stron i samych właścicieli do przeprowadzenia przeprojektowania procesów na różnych etapach. N. Zaverukha przytacza korzyści z opisanych procesów biznesowych dla różnych interesariuszy (tabl. 2).

Dlatego optymalizacja procesów w organizacji pozwala na łatwe wdrażanie zmian w organizacji, kadra staje się bardziej świadoma w gromadzeniu wiedzy i jej efektywnym stosowaniu. Menedżerowie organizacji rozumieją cel zarządzania wiedzą, zmianami i procesami w organizacji, ponieważ prowadzi to do stworzenia odpowiednich warunków, w których następuje gromadzenie wiedzy i doświadczeń w zakresie efektywnego wykorzystania procesów biznesowych przedstawionych w tabeli 1 w zarządzaniu zmianą.

**Korzyści z opisanych procesów biznesowych dla różnych interesariuszy**

**Benefits of the described business processes for various stakeholders**

<b>Dla właścicieli</b>	<b>Dla menedżerów</b>	<b>Dla pracowników</b>	<b>Dla klientów</b>
Ochrona przed sytuacjami siły wyższej dzięki stworzeniu bazy wiedzy	Zrozumienie podziału obowiązków	Rozumienie powierzonych zadań	Trwałość usługi
Podział władzy pomiędzy właścicielami	Pomoc w trakcie rozwoju systemu motywacyjnego	Zrozumienie swojej roli w firmie	Jakość usługi
Pomoc w lepszym określeniu celów	Zmniejszenie zależności od pracowników	Obniżenie poziomu stresu	Jakość komunikacji na wszystkich etapach
Umiejętność delegowania uprawnień	Możliwość jasnego utworzenia CRI dla każdej jednostki	Możliwość szybkiego dołączenia do zespołu nowych pracowników	Zrozumienie produktu
Poprawa atrakcyjności inwestycyjnej biznesu	Poprawa komunikacji wewnętrznej	Zrozumienie kultury korporacyjnej	Przezroczystość
Uwalnianie czasu na zadania strategiczne	Pomoc w planowaniu	Zrozumienie, kto jest odpowiedzialny za dany proces	Jasne zrozumienie cen

Źródło: [7, p. 25]

G. Stepaniuk twierdzi, że na wielu etapach istnieje potrzeba opracowania metod i technologii efektywnego zarządzania wiedzą, ze względu z jednej strony na świadomość znaczenia takich aktywów, jak kapitał intelektualny, a z drugiej strony na problem efektywnej organizacji i wykorzystania informacji w organizacji. Wiedza, która nie jest wykorzystywana i nie rośnie, w końcu staje się przestarzała i bezużyteczna, tak jak pieniądze przechowywane bez zamiany na kapitał obrotowy ostatecznie tracą na wartości. Wręcz przeciwnie, wiedza, która jest rozpowszechniana, zdobywana i wymieniana, generuje nową wiedzę. [8]

Twierdzimy, że kształtowanie pozytywnego podejścia do zarządzania wiedzą pomaga minimalizować opór wobec zmian, co niewątpliwie gwarantuje powodzenie procesu wdrażania skutecznego zarządzania organizacją. Zarządzanie wiedzą, podstawowa technologia współczesnego zarządzania, zapewnia, w oparciu o ogólną koncepcję inżynierii biznesowej przedsiębiorstwa, rozwiązywanie takich zadań, jak jasna identyfikacja działań przedsiębiorstwa na poziomie strategicznym, w tym jego zadań i procesów funkcjonalnych, a także budowę strategicznego modelu biznesowego firmy [9].

**Wnioski.** W artykule autorzy przedstawiają badanie roli procesów, zmian, wiedzy i zarządzania nimi w organizacji oraz znaczenie tych czynników dla podmiotu gospodarczego. Ustalono, że zmiany i wiedza są nierozzerwalnie powiązane z procesami biznesowymi, takimi jak cykl Deminga. Udowodniono skuteczność opisu procesów biznesowych w warunkach zmiany i znajomości. W przyszłości priorytetowymi obszarami badań mogą być poszczególne elementy procesów biznesowych, gromadzenie wiedzy niezbędnej do efektywnego zastosowania zestawu narzędzi zmian dla efektywnego funkcjonowania samej organizacji.

#### References

1. Nowicki, Michał, and Katarzyna Szymańska. "Organizacja w ujęciu procesowym - od koordynacji funkcjonalnej do procesowej." Researchgate, www.researchgate.net/publication/302929811\_Organizacja\_w\_ujeciu\_procesowym\_-\_od\_koordynacji\_funkcjonalnej\_do\_procesowej Accessed 30 Apr. 2024
2. Barrow, J.M., Annamaraju, P., and T.J. Toney-Butler. "Change Management." Europepmc, europepmc.org/article/NBK/nbk459380 Accessed 29 Apr. 2024
3. Papinko, Andriy. "Economic security and business process management in IT enterprises." https://doi.org/10.35774/econa2023.04.271 Accessed 30 Apr. 2024
4. Kushlyk, O. Yu. *Business analytics and modeling: lecture notes*. Ivano-Frankivsk, IFNTUNG, 2021, search.library.nung.edu.ua/docdescription?doc\_id=467443 Accessed 30 Apr. 2024
5. Benešová, Andrea, Hirman, Martin, Steiner, František, and Jiří Tupa. "Determination of Changes in Process Management in Industry 4.0." ScienceDirect, pdf.sciencedirectassets.com/306234/1-s2.0-S2351978920X00023/1-s2.0-S235197892030113X/ Accessed 27 Apr. 2024
6. Dobrowolska, Anna. *Podejście procesowe w organizacjach zarządzanych przez jakość*. Warszawa, Politechnika Wroclawska, 2017.
7. Zaverukha, Nataliya. *Uncontrollable. What do you need to know about business processes?* Kharkiv, VD "Fabula", 2024.
8. Stepaniuk, G. S., and O. Yu. Kushlyk. *Reengineering: lecture notes*. Ivano-Frankivsk, IFNTUNG, 2020, search.library.nung.edu.ua/DocDescription?doc\_id=461695 Accessed 25 Apr. 2024
9. Bodnar, G.F., and L.S. Verbovska. "Knowledge management as an integral part of the change management process in the organization." *EB NTUU "KPI"*, no. 18, 2021, https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.240585 Accessed 20 Apr. 2024.

УДК 339.7

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.263-271>

Лема Г. В.<sup>1</sup>, Сярий І. В.<sup>2</sup>

### ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ ЗАСТОСУВАННЯ ОПТИМІЗАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Національний університет «Львівська політехніка»,  
кафедра менеджменту і міжнародного  
підприємництва,  
вул. С. Бандери, 12, Львів,  
79013, Україна,  
тел.: (032) 258-21-14,

<sup>1</sup>e-mail: halyna.v.mykhailiak@lpnu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5298-7693>

<sup>2</sup>e-mail: ihor.v.siaryi@lpnu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3600-3727>

**Анотація.** У статті проаналізовано особливості циркулярної економіки як елемента сталого розвитку середовища. Зокрема, авторами проаналізовано погляди науковців у сфері циркулярної економіки різних суб'єктів господарювання. Проведено порівняльну характеристику типів економіки, а саме: циркулярної, зеленої та лінійної. Було визначено, що циркулярна економіка передбачає перехід від простого володіння товаром до надання послуг, що може зменшити споживання ресурсів. Ця концепція стає все більш актуальною в умовах зростаючої обізнаності про проблеми забруднення довкілля та обмеженості природних ресурсів. Багато країн та компаній активно розвивають та впроваджують стратегії циркулярної економіки для зменшення свого впливу на навколишнє середовище та створення більш стійких економічних моделей. Це може допомогти забезпечити більшу стійкість у змінних умовах та

зберегти конкурентні переваги на ринку з кількох причин: зменшення залежності від обмежених ресурсів, зниження організаційних витрат, стимулювання інновацій, зменшення ризиків від змін у навколишньому середовищі тощо. Зважаючи на проблеми з ефективним використанням ресурсів, які є важливими в умовах циркулярної економіки, та що необхідні для розвитку підприємств доцільним є застосування оптимізаційних моделей, які дозволяють ефективно управляти ресурсами і процесами виробництва, максимізуючи їх використання та зменшуючи втрати. Основою оптимізаційної моделі є функція мети та обмеження, які враховують різноманітні аспекти діяльності підприємства. Функція мети в моделі може бути спрямована на максимізацію певного показника, такого як прибуток чи використання ресурсів, або на мінімізацію витрат чи впливу на довкілля. Такий підхід не лише сприяє досягненню більшої ефективності та конкурентоспроможності підприємств, але й сприяє їхньому сталому розвитку, оскільки враховує не лише економічні, а й соціальні та екологічні аспекти. Таким чином, перехід до циркулярної економіки може стати ключовим стратегічним кроком для бізнесу, сприяючи забезпеченню стійкого розвитку в непередбачуваних умовах.

**Ключові слова:** циркулярна економіка, зелена економіка, лінійна економіка, обмеженість ресурсів, сталий розвиток.

*Lema H. V.<sup>1</sup>, Siaryi I. V.<sup>2</sup>*

## **PRACTICAL ASPECT OF APPLICATION THE RESOURCE MANAGEMENT OPTIMIZATION MODEL IN CIRCULAR ECONOMY CONDITIONS**

Lviv Polytechnic National Univesity,  
Department of Management and International Business,  
S. Bandery Str., 12, Lviv,  
79013, Ukraine,  
tel.: (032) 258-21-14,

<sup>1</sup>e-mail: halyna.v.mykhailiak@lpnu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5298-7693>

<sup>2</sup>e-mail: ihor.v.siaryi@lpnu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3600-3727>

**Abstract.** The article analyzes the peculiarities of the circular economy as an element of sustainable development of the environment. In particular, the author analyzed the views of scientists in the field of circular economy of various business entities. A comparative characterization of the types of economy, namely: circular economy, green economy and linear economy. It was determined that the circular economy involves a transition from simply owning goods to providing services that can reduce resource consumption. This concept is becoming more and more relevant in the conditions of growing awareness of the problems of environmental pollution and the limitation of natural resources. Many countries and companies are actively developing and implementing circular economy strategies to reduce their environmental impact and create more sustainable economic models. Such an approach can help businesses ensure greater resilience in changing conditions and maintain competitive advantages in the market for several reasons: reducing dependence on limited resources, reducing organizational costs, stimulating innovation, reducing risks from changes in the environment, etc. Taking into account the problems with the effective use of resources, which are important in the conditions of the circular economy, and which are necessary for the development of domestic enterprises, it is advisable to use optimization models. Optimization models allow efficient management of resources and production processes, maximizing the use of resources and reducing losses. The basis of the optimization model is the objective function and constraints, which take into account various aspects of the enterprise's activity. The objective function in an optimization model can be aimed at maximizing a certain metric, such as profit or resource utilization, or at minimizing costs or environmental impact. Such an approach not only contributes to the achievement of greater efficiency and competitiveness of enterprises, but also contributes to their sustainable development, as



it takes into account not only economic, but also social and environmental aspects. Therefore, the transition to a circular economy can become a key strategic step for business, helping to maintain competitive advantages and ensure sustainable development in unpredictable conditions.

**Keywords:** circular economy, green economy, linear economy, limited resources, sustainable development.

**Вступ.** Аналізуванням та дослідженням циркулярної економіки займалися вітчизняні та закордонні вчені (Н. Corvellec, A.F. Stowell, N. Johansson, Kazibudzki, T. Trojanowski, P. Lindgren, Н. Горбаль, О. Мельник, М. Руда тощо). Зокрема, авторами активно досліджено підходи застосування циркулярної економіки та принципи впровадження циркулярної економіки [1-5].

Н. Corvellec, A.F. Stowell, N. Johansson стверджували, що циркулярна економіка базується на ідеологічній програмі, де домінують техніко-економічні розрахунки, що вносить невизначений внесок у стійкість і деполітизує стале зростання. Автори говорили, щ об'єднання цих критичних оцінок демонструє, що циркулярна економіка далеко не є перспективною [1].

Р. Kazibudzki та Т. Trojanowski наголошують на необхідності дотримання балансу між економічними цілями підприємств овочевої промисловості та захистом навколишнього середовища і соціальної відповідальності [2]. Р. Lindgren приділяв увагу бізнес-моделям, які вивчали наскільки екологічними є людські, організаційні системи та компоненти культурної компетенції [3].

У праці Н. Горбаль наведено практичні приклади використання циркулярної економіки у Львівському регіоні та запропоновано процес впровадження безвідходних (маловідходних) технологій для українських підприємств [4].

О. Мельник та М. Руда вивчали поняття вартості (цінності) циркулярної економіки та створення нових можливостей для підприємств через повторне використання і переробки продукції. Автори наголошують, що циркулярна економіка передбачає відновлення ресурсів, переробку вторинної сировини та використання відновлюваних джерел енергії [5].

**Постановка завдання.** Сучасна економіка часто характеризується великим обсягом відходів, що викидаються в середовище. Оскільки більшість природних ресурсів є обмеженими, то це призводить до високої ресурсоемності і втрати вартості. Використання традиційних лінійних моделей економіки впливає на забруднення довкілля, втрати біорізноманіття та інших екологічних проблем. Споживачі стають все більш свідомими екологічної проблематики та вимагають від підприємств більшої соціальної відповідальності. Циркулярна економіка ставить за мету зменшити використання ресурсів та максимально використовувати вже наявні матеріали, використання вторинних ресурсів, таким чином мінімізуючи відходи. Зосередження на циркулярній економіці не лише дозволяє бізнесу реагувати на зміни у використанні ресурсів, а й допомагає зберігати конкурентні переваги. Ефективна взаємодія з елементами циркулярної економіки є ключовим фактором успіху для управлінців, оскільки вона дозволяє правильно приймати рішення та якісно використовувати ресурси в умовах їх обмеженості. Таким чином, основним завданням статті є здійснити порівняльну характеристику різних видів економік (лінійної, зеленої та циркулярної) та визначення моделей, які б оптимізували використання ресурсів, знижуючи обсяги їх відходів.

**Результати.** Бізнес-середовище є ключовим фактором у здійсненні реальних змін у напрямку сталого розвитку та циркулярної економіки, оскільки він відповідає за значну частину виробництва та споживання ресурсів. Важливо відзначити, що перехід до циркулярної економіки може вимагати значних капіталовкладень, особливо на

початкових етапах. Це може бути викликом для багатьох підприємств, особливо у контексті високої конкуренції та тиску на зниження витрат.

У цьому контексті, важливим є розуміння, що інвестиції в сталий розвиток циркулярної економіки не лише етично виправдані, а й можуть призвести до покращення результативності та конкурентоспроможності підприємства у майбутньому. Проте для цього може знадобитися певний час та підтримка як з боку внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів.

З метою розуміння особливостей циркулярної економіки важливим є проведення паралелей між циркулярною, зеленою та лінійною економіками. Характеристика циркулярної, зеленої та лінійної економіки наведена у табл. 1.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика лінійної, зеленої та циркулярної економіки**

Table 1

**Comparative characteristics of linear, green and circular economy**

№	Сфери застосування	Вид економіки		
		Лінійна	Зелена	Циркулярна
1.	Сфера виробництва	Виробництво-споживання-відходи	Екологічне використання ресурсів	Виробництво-споживання-повторне використання.
2.	Економічна сфера	Використання ресурсів в одному напрямку	Розвиток досліджень та інновацій	Додаткові джерела прибутку шляхом повторного застосування ресурсів. Сприяє зниженню залежності в умовах обмеженості ресурсів, розвиток інновацій.
3.	Сфера середовища	Розвиток відходів, зростання забруднення	Сприяє використанню чистої енергії	Управління відходами та утилізація, скорочення споживання сировинних і енергетичних ресурсів.

\*сформовано авторами на основі [6].

Циркулярна економіка є одним із елементів сталого розвитку. Динаміку зміни сталого розвитку як і циркулярної економіки країни можна побачити у звітах SDR (Sustainable Development Report) при розрахунку Індексу сталого розвитку (рис. 1).

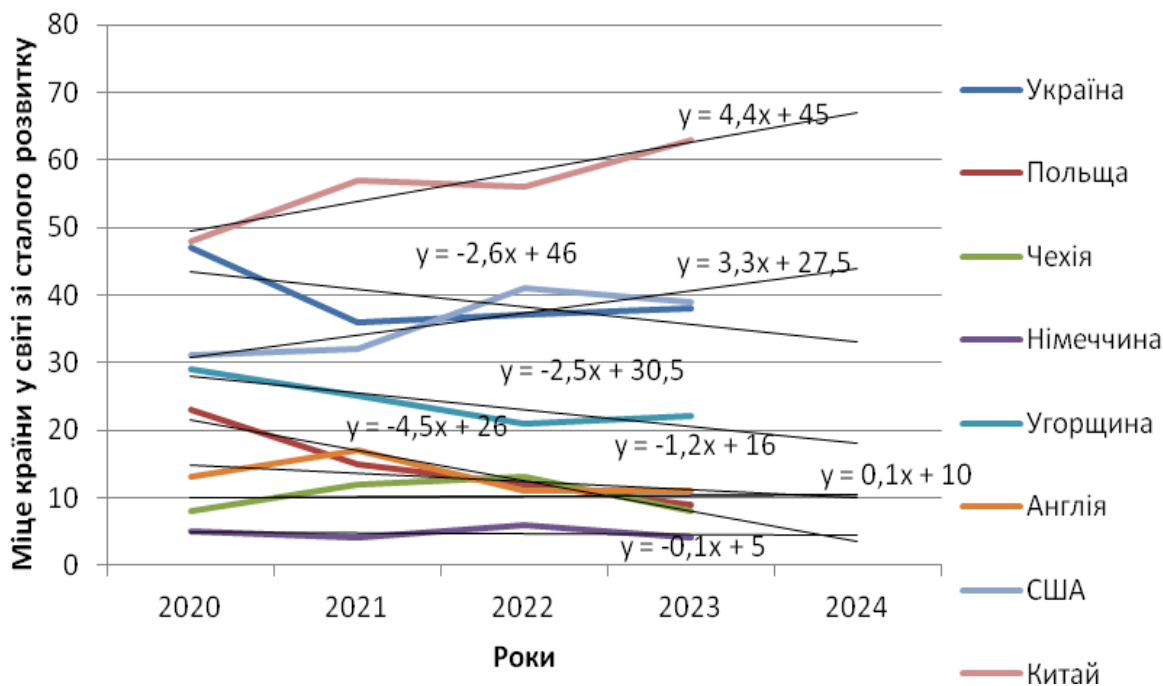


Рис. 1. Динаміка країн світу за Індексом сталого розвитку протягом 2020-2023 рр. та прогноз на 2024р.

Fig. 1. Dynamics of the countries according to the Sustainable Development Index during 2020-2023 and the forecast for 2024.

\*побудовано авторами на основі [8-11].

Так, протягом 2020-2023 рр. місце України по сталому розвитку коливалося з 47 – у 2020 р.; 36 – у 2021 р.; 37 – у 2022 р.; 38 – у 2023 р. Варто відзначити, швидкий перехід до правильного споживання ресурсів та поводження з відходами, тобто до циркулярної економіки таких країн як Польща (у 2020 р. країна посідала 23 місце, тоді як у 2023 р. – 9 місце) та Угорщина (2020 р. – 29; 2023 р. – 22). Німеччина та Англія протягом аналізованого періоду залишалися приблизно на тих же позиціях, тоді як США змінило позицію у гіршу сторону з 31 місця на 39 у 2020 р. та 2023 р.

Дослідження діяльності країн вимагає ретельного вивчення показників, які відображено у SDR (Sustainable Development Report) та впливають на якісний перехід до циркулярної економіки, а саме: споживання електроенергії, біорізноманіття, викиди в атмосферу, управління відходами та утилізація, використання ресурсів, споживання води тощо. Вивчення запропонованих показників дає можливість прогнозування місця країни відповідно до Індeksu сталого розвитку на майбутній період (див. табл.2). Таке прогнозування доцільно здійснювати за допомогою моделі рівняння лінійної регресії, яка набудатиме вигляду:

$$y = a + bx, \tag{1}$$

де  $a$  і  $b$  - постійні числа. Змінна  $x$  є незалежною змінною, а  $y$  - залежною змінною.

**Показники апроксимації рівнянь тренду країн за Індексом сталого розвитку**  
*Table 2*

**Indicators of approximation of country trend equations according to the Sustainable Development Index**

№	Країна	Назва функції	Аналітичне рівняння	Коефіцієнт детермінації	Прогнозне значення
1.	Україна	Лінійна	$y = -2,6x + 46$	$R^2 = 0,439$	35/36
2.	Польща	Лінійна	$y = -4,5x + 26$	$R^2 = 0,931$	8
3.	Чехія	Лінійна	$y = 0,1x + 10$	$R^2 = 0,0024$	10/11
4.	Німеччина	Лінійна	$y = -0,1x + 5$	$R^2 = 0,0182$	4/5
5.	Угорщина	Лінійна	$y = -2,5x + 30,5$	$R^2 = 0,8065$	20/21
6.	Англія	Лінійна	$y = -1,2x + 16$	$R^2 = 0,3$	11
7.	США	Лінійна	$y = 3,3x + 27,5$	$R^2 = 0,7284$	40
8.	Китай	Лінійна	$y = 4,4x + 45$	$R^2 = 0,8491$	62/63

\*розраховано авторами на основі [8-11].

Таким чином, згідно з прогнозним значенням спостерігається зниження місця країн при розрахунку Індексу сталого розвитку для України, Польщі та Угорщини, що пояснюється розумінням циркулярної економіки, якістю використання ресурсів, в умовах їх обмеженості та ставленням до екологічних потреб середовища.

Зважаючи на проблеми з ефективним використанням ресурсів, які є важливими в умовах циркулярної економіки, та що необхідні для розвитку вітчизняних підприємств доцільним є застосування оптимізаційних моделей. Оптимізаційні моделі дозволяють ефективно управляти ресурсами та процесами виробництва, максимізуючи використання ресурсів та зменшуючи втрати. Основою оптимізаційної моделі є функція мети та обмеження, які враховують різноманітні аспекти діяльності підприємства.

Функція мети в оптимізаційній моделі може бути спрямована на максимізацію певного показника, такого як прибуток чи використання ресурсів, або на мінімізацію витрат чи впливу на довкілля. Обмеження включають усі обмеження, з якими підприємство може зіткнутися, такі як обмеження на доступні ресурси, технічні обмеження, нормативно-правові обмеження та обмеження, пов'язані зі сталим розвитком.

Оптимізаційні моделі можуть бути застосовані для різних аспектів діяльності підприємства, включаючи виробництво, логістику, управління запасами, енергетичний менеджмент та відновлення ресурсів. Їх використання дозволяє підприємствам ефективно планувати та оптимізувати свої процеси, забезпечуючи ефективне використання ресурсів та зменшення відходів.

Такий підхід не лише сприяє досягненню більшої ефективності та конкурентоспроможності підприємств, але й сприяє їхньому сталому розвитку, оскільки враховує не лише економічні, а й соціальні та екологічні аспекти. Таким чином, оптимізаційні моделі є важливим інструментом для підтримки циркулярної економіки та забезпечення сталого розвитку підприємств.

На підставі розроблених заходів з розвитку циркулярної економіки підприємства, з урахуванням обмежень на рівень ресурсного забезпечення та з метою досягнення оптимального рівня розвитку підприємства побудуємо відповідну економіко-математичну модель [7, с. 240]:

$$\sum_i \sum_r v_{ir} x_{ir} \rightarrow \max, \quad (2)$$

$$\sum_i \sum_r a_{ir} m x_{ir} \leq A_m, \quad m = \overline{1, M} \quad (3)$$

$$\sum_i v_{ir} x_{ir} \geq V_r, \quad (4)$$

$$x_{ir} = \{0; 1\}, \quad (5)$$

де  $i$  - вид заходу;  $r$  - сфера циркулярної економіки;  $m$  - вид ресурсу;  $a_{im}$  - витрати ресурсу  $m$ -го виду на здійснення заходу  $i$ -го виду;  $v_{ir}$  - оцінка впливу  $i$ -го показника циркулярної економіки;  $x_{ir}$  - булева змінна, яка приймає значення «нуль» або «одиниця» (захід не планується до виконання або приймається до виконання).

З урахуванням прийнятих позначень отримаємо: (2) – функція мети «досягнення максимальної рівня запланованого заходу з циркулярної економіки»; (3) – обмеження на ресурсне забезпечення; (4) – вимога щодо забезпечення відповідних показників циркулярної економіки; (5) – умова цілочисловості незалежних змінних величин.

Впровадження моделі (2) – (5) дозволить встановити оптимальний набір заходів, який забезпечить максимальний приріст діяльності підприємства в умовах обмеженого ресурсного забезпечення з урахуванням умови на забезпечення циркулярної економіки у різних сферах діяльності.

Оцінювання ефективності оптимізаційної моделі управління ресурсами можна здійснити за наступною послідовністю моделювання системи циркулярної економіки, яка передбачає покрокове формування необхідних елементів та факторів (рис. 2).

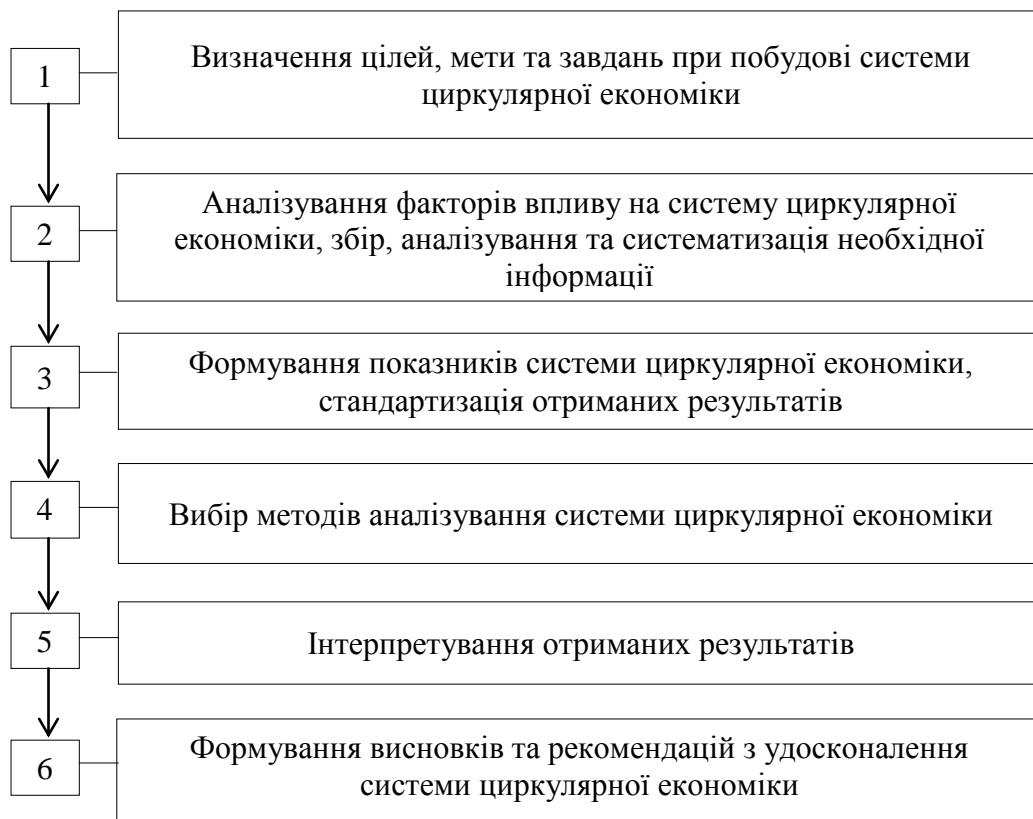


Рис. 2. Послідовність оцінювання системи циркулярної економіки  
 Fig.2. The sequence of evaluation the circular economy system

Таким чином, першим кроком буде визначення цілей, мети та завдань такого оцінювання. Такі основні елементи як цілі, мета та завдання складатимуть основу системи циркулярної економіки і відрізнятимуться для різних суб'єктів господарювання в залежності від їх потреб.

Наступний етапом запропонованої послідовності є аналізування факторів, які впливають на різні аспекти зміни у циркулярній економіці. В свою чергу, аналізування факторів впливатимуть на визначення основного масиву вихідних даних, які формуватимуть показники системи циркулярної економіки. Важливим аспектом при розрахунку запропонованих показників є забезпечення стандартизації отриманих результатів, яка сприятиме їх одновимірності та релевантності.

Вибір методів аналізування забезпечить якісне розуміння та досягнення визначених цілей та мети, встановлених на початку дослідження. Інтерпретування результатів передбачає порівняння отриманих результатів із запланованими значеннями. Таке порівняння сприятиме зміні системи циркулярної економіки щодо управління наявними ресурсами. Окрім того, дана послідовність сприятиме визначенню ключових факторів, які мають позитивний вплив на діяльність підприємств в умовах розвитку циркулярної економіки, та таких, які мають негативний вплив щодо якості управління ресурсами і процесами виробництва.

**Висновки.** Рекомендована послідовність оцінювання системи циркулярної економіки сприятиме розумінню її поточного стану. Таким чином, управлінці матимуть інструментарій щодо прийняття рішень у сфері застосування та імплементації оптимізаційних моделей щодо ефективності використання ресурсів та їх впливу на навколишнє середовище. Такий підхід сприятиме безвідходному використанню ресурсів, максимальній ефективності їх використання, мінімізації відходів і спрямовання на максимізацію їх повторного використання, переробки та відновлення матеріалів. Це означає, що всі ресурси, які задіяні у виробництві та споживанні, будуть максимально ефективно використані та перероблені, а не використовуватимуться одноразово.

1. Corvellec H., Stowell A.F., Johansson N. Critiques of the circular economy. *The Official Journal of the International Society for Industrial Ecology (ISIE)*. Volume 26, Issue 2, 2022. P. 421-432. <https://doi.org/10.1111/jiec.13187>.
2. Kazibudzki P.T., Trojanowski T.W. Quantitative Evaluation of Sustainable Marketing Effectiveness: A Polish Case Study. *Sustainability*. 2014. #16. P. 3877. <https://doi.org/10.3390/su16093877>
3. Lindgren, Peter. Circular Green and Sustainable Business Model Competence Innovation and Development: Challenges with Privacy and GDPR Related to Businesses and Research. *Journal of NBICT*. 2024. Vol. 1. Pp. 1–24. Doi: 10.13052/nbjict1902-097X.2024.001
4. Горбаль Н. І., Ломага Ю. Р. Циркулярна економіка – основа сталого розвитку підприємств. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. Серія “Проблеми економіки та управління”. № 1 (9). 2022. С. 9-24.
5. Мельник О., Руда М. Циркулярна економіка: політика ЄС щодо сталого розвитку та конкурентоспроможності. 2019. URL: [https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/f4b18bb4-f3f2-4413-8207-5e4e37da2e52/Circular\\_Economy\\_EU\\_illustrative\\_handbook.pdf](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/f4b18bb4-f3f2-4413-8207-5e4e37da2e52/Circular_Economy_EU_illustrative_handbook.pdf) (дата звернення: 6.05.2024)
6. Модель циркулярної економіки, 2021. URL: <https://business.dii.gov.ua/handbook/impact-investment/model-cirkularnoi-ekonomiki> (дата звернення: 6.05.2024)
7. Фещур Р.В., Барвінський А.Ф. та КічорВ.П. Статистика: Теоретичні засади і прикладні аспекти. Навчальний посібник. 2-ге вид. оновлене і доповнене. Львів: “Інтелект-Захід”. 2003. 576 с.
8. Sustainable development report. Implementing the SDG Stimulus Includes the SDG Index and Dashboards. 2023. URL: <https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2023/sustainable-development-report-2023.pdf> (дата звернення: 6.05.2024)
9. Sustainable development report. Implementing the SDG Stimulus Includes the SDG Index and Dashboards. 2022. URL: <https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2022/2022-sustainable-development-report.pdf> (дата звернення: 6.05.2024)

10. Sustainable development report. Implementing the SDG Stimulus Includes the SDG Index and Dashboards. 2021. URL: <https://ucap.io/wp-content/uploads/2021/06/2021-sustainable-development-report.pdf> (дата звернення: 6.05.2024)
11. Sustainable development report. Implementing the SDG Stimulus Includes the SDG Index and Dashboards. 2020. URL: [https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2020/2020\\_sustainable\\_development\\_report.pdf](https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2020/2020_sustainable_development_report.pdf) (дата звернення: 6.05.2024)

#### References

1. Corvellec, H., Stowell, A.F., and N. Johansson. "Critiques of the circular economy." *The Official Journal of the International Society for Industrial Ecology (ISIE)*, vol. 26, issue 2, 2022, pp. 421-432, <https://doi.org/10.1111/jiec.13187>.
2. Kazibudzi, P.T., and T.W. Trojanowski. "Quantitative Evaluation of Sustainable Marketing Effectiveness: A Polish Case Study." *Sustainability*, no.16, 2014, pp. 3877, <https://doi.org/10.3390/su16093877>
3. Lindgren, Peter. "Circular Green and Sustainable Business Model Competence Innovation and Development: Challenges with Privacy and GDPR Related to Businesses and Research." *Journal of NBICT*, vol. 1, 2024, pp. 1–24, Doi: 10.13052/nbjict1902-097X.2024.001
4. Horbal, N. I., and Yu. R. Lomaha. "Circular economy is the basis of sustainable development of enterprises." *Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Series "Problems of economics and management"*, no. 1 (9), 2022, pp. 9-24.
5. Melnyk, O., and M. Ruda. "Circular economy: EU policy on sustainable development and competitiveness." 2019. EC.Europa, [ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/f4b18bb4-f3f2-4413-8207-5e4e37da2e52/Circular\\_Economy\\_EU\\_illustrative\\_handbook.pdf](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/f4b18bb4-f3f2-4413-8207-5e4e37da2e52/Circular_Economy_EU_illustrative_handbook.pdf). Accessed 06 May 2024.
6. "Circular economy model, 2021." Business.Diia, [business.diia.gov.ua/handbook/impact-investment/model-cirkularnoi-ekonomiki](https://business.diia.gov.ua/handbook/impact-investment/model-cirkularnoi-ekonomiki). Accessed 06 May 2024.
7. Feshchur, R.B., Barvinskyi, A.F., and V.P. Kichor. *Statistics: Theoretical foundations and applied aspects. Tutorial*, 2nd ed. Lviv, "Intellect-Zakhid", 2003.
8. "Sustainable development report. Implementing the SDG Stimulus Includes the SDG Index and Dashboards." 2023. Amazonaws, [s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2023/sustainable-development-report-2023.pdf](https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2023/sustainable-development-report-2023.pdf). Accessed 06 May 2024.
9. "Sustainable development report. Implementing the SDG Stimulus Includes the SDG Index and Dashboards." 2022. Amazonaws, [s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2022/2022-sustainable-development-report.pdf](https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2022/2022-sustainable-development-report.pdf). Accessed 06 May 2024.
10. "Sustainable development report. Implementing the SDG Stimulus Includes the SDG Index and Dashboards." 2021. UCAP, [ucap.io/wp-content/uploads/2021/06/2021-sustainable-development-report.pdf](https://ucap.io/wp-content/uploads/2021/06/2021-sustainable-development-report.pdf). Accessed 06 May 2024.
11. "Sustainable development report. Implementing the SDG Stimulus Includes the SDG Index and Dashboards." 2020. Amazonaws, [s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2020/2020\\_sustainable\\_development\\_report.pdf](https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2020/2020_sustainable_development_report.pdf). Accessed 06 May 2024.

УДК 330.8

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.271-279>

Волошин Є.О.

### ДЕФІНІЦІЯ «УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ»: КРИТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПЛОЩИНИ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ТА НОВІТНІЙ ПОГЛЯД НА ТЕРМІНОЛОГІЮ

Івано-Франківський національний університет  
нафти і газу,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра підприємництва та маркетингу,  
вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ,  
76018, Україна,

тел.: 38(0342) 78-39-08,  
e-mail: voloshyno666@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0136-3597>

**Анотація.** У даній статті розглядається питання визначення управлінського консалтингу. За мету обрано комплексний огляд визначень різними науковцями, спільних рис між визначеннями та відмінностей, критичний аналіз наукових підходів до цієї дефініції, формування авторського тлумачення управлінського консалтингу на основі аналізу історії ринку консалтингових послуг. При проведенні дослідження використано загальнонаукові методи групування, узагальнення, порівняння, аналізу та синтезу тощо.

На основі аналізу існуючих дефініцій автор пропонує власне визначення, яке є достатньо широким, щоб охоплювати весь спектр діяльності управлінського консалтингу, і в той же час достатньо конкретним, щоб бути зрозумілим і практичним, що сприятиме розвитку теоретичного підґрунтя управлінського консультування та усуненню термінологічних провалів. Проаналізовано роль управлінського консалтингу в сучасному світі та стверджується, що він є важливим інструментом для підвищення ефективності діяльності підприємств та організацій, дозволяє їм отримати незалежну оцінку діяльності, розробити та впровадити ефективні рішення для вирішення проблем управління.

Управлінське консультування (консалтинг) - надання незалежних, об'єктивних і кваліфікованих послуг з вирішення управлінських проблем для підвищення ефективності бізнесу, охоплює широкий спектр діяльності, від стратегічного планування до впровадження нових бізнес-процесів і технологічних рішень, може бути надано в будь-якому бізнесі, незалежно від його розміру, галузі або стадії розвитку. Автор підкреслює основні характеристики управлінського консалтингу, такі як незалежність (консультанти повинні бути незалежними від організації, якій вони надають послуги), об'єктивність (консультанти повинні бути об'єктивними у своїх оцінках і рекомендаціях), професіоналізм (консультанти повинні мати необхідні знання і досвід для надання якісних послуг). А також запропоновано креативний погляд на управлінський консалтинг як компас, який допомагає підприємствам та організаціям знайти коректний шлях до успіху.

**Ключові слова:** управлінський консалтинг, підприємство, організація, незалежність, об'єктивність, кваліфікація.

*Voloshyn Ye. O.*

## **MANAGEMENT CONSULTING, CRITICAL ANALYSIS AND THE LATEST VIEW ON THE DEFINITION**

Ivano-Frankivsk National University of Oil and Gas,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Department of Marketing and Controlling,  
Karpatska str., 15, Ivano-Frankivsk,  
76018, Ukraine,  
tel.: 38(0342) 78-39-08,  
e-mail: voloshyno666@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0136-3597>

**Abstract.** This article examines the issue of defining management consulting. The goal was a comprehensive review of definitions by various scientists, common features between definitions, differences, critical analysis of scientific approaches to this definition, formation of the author's interpretation of management consulting based on the analysis of the history of the consulting services market. The research used general scientific methods of grouping, generalization, comparison, analysis and synthesis, et.

Based on the analysis of existing definitions, the author offers his own definition, which is broad enough to cover the entire range of management consulting activities, and at the same time specific enough to be clear and practical, which will contribute to the development of the theoretical



basis of management consulting and the elimination of terminological gaps. The role of management consulting in the modern world is analyzed and it is argued that it is an important tool for increasing the efficiency of enterprises, organizations, allows them to get an independent assessment of their activities, develop and implement effective solutions to solve management problems.

Management consulting (consulting) - provision of independent, objective and qualified services for solving management problems to improve business efficiency, covers a wide range of activities, from strategic planning to the implementation of new business processes and technological solutions, can be provided in any business, regardless of its size, industry or stage of development. The author emphasizes the main characteristics of management consulting, such as independence (consultants must be independent from the organization to which they provide services), objectivity (consultants must be objective in their assessments and recommendations), professionalism (consultants must have the necessary knowledge and experience to provide quality services). A creative view of management consulting as a compass that helps enterprises and organizations find the correct path to success is also offered.

**Keywords:** management consulting, enterprise, organization, independence, objectivity, qualification.

**Вступ.** Управлінський консалтинг (далі – УК) — це багатогранна галузь, яка охоплює широкий спектр діяльності: від надання консультацій підприємствам та організаціям що стратегій їх розвитку до впровадження нових бізнес-процесів і технологічних рішень. Натомість, при широкому номінативному полі застосування є настільки ж значне число визначень деривації «управлінський консалтинг», що суттєво ускладнює понятійне сприйняття та комунікацію між консультантами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Відсутність спільного розуміння та змістового навантаження УК ускладнює оцінку його ефективності та цінності, тощо. Ще однією складовою термінологічної невизначеності УК є проведення під розумінням УК недобросовісних практик: деякі консультанти можуть використовувати широке визначення управлінського консалтингу для продажу своїх послуг, які насправді не відповідають загальноприйнятим стандартам якості УК.

Відсутність чіткого термінологічного визначення породило плутанину та неузгодженість у галузі управління, що ускладнює вимірювання вартості консалтингових послуг та їх впливу на діяльність клієнтів.

Чітке та стандартизоване визначення УК має важливе значення для забезпечення клієнтів високоякісними консультаційними послугами та чіткої демаркації меж відповідальності консультантів за надані консалтингові послуги. Окрім того, чітке визначення сприяє встановленню орієнтирів ефективності та допомогі у розробці професійних стандартів для галузі. Тому критичний аналіз наукових підходів до визначення та сучасний погляд на термінологію УК є необхідним та актуальним питанням сьогодення.

**Постановка завдання.** Дослідницьке питання для цієї наукової статті: «Який поточний стан визначень «управлінського консультування», «управлінський консалтинг» і як критичний аналіз наукових підходів і сучасних поглядів та термінологію можна використати для створення стандартизованого визначення?» За мету обрано комплексний огляд історичних і сучасних визначень управлінського консультування, критичний аналіз наукових підходів до цієї дефініції, визначення спільних рис та відмінностей між визначеннями, формування авторського тлумачення управлінського консалтингу на основі аналізу історії ринку консалтингових послуг.

**Результати.** Витоки управлінського консультування можна простежити від другої половини 19-го століття, коли почали з'являтися великі корпорації, які потребували спеціалізованих порад щодо більш ефективного управління своєю діяльністю та реакцій на зміни зовнішнього середовища функціонування. Спочатку

консалтинг був зосереджений на вдосконаленні виробничих процесів і оптимізації операцій. Однак, у міру того, як бізнес-середовище ставало більш складним і глобалізованим, сфера консалтингу розширилася і охопила стратегічне планування, організаційний дизайн і технологічні інновації. Згодом, консалтингові фірми виникли як окрема галузь, а бухгалтерські фірми Великої четвірки та McKinsey & Company були одними з перших і найвідоміших фірм [1], що надавали послуги з управлінського консалтингу. Галузь продовжувала розвиватися у відповідь на зміну потреб бізнесу та технологічний прогрес, зокрема, появи цифрових технологій, зростаючої важливості сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності.

На сучасному етапі розвитку управлінське консультування є різноманітною та динамічною сферою, яка охоплює широкий спектр діяльності та секторів.

Для глибинного визначення УК маємо на самому початку прослідкувати зміни самого визначення консалтингу. Еволюція консалтингу з плином часу сприяла його важливості та актуальності в діловому світі, а також його потенціалу стимулювати інновації та прогрес в організаціях.

В таблиці 1 наведено як формувалася дефініція «консалтинг» із плином епох, та хто були основоположники даних визначень.

Таблиця 1

**Історія розвитку дефініції «консалтинг»**

Table 1

**The history of the development of the definition of "consulting"**

Епоха	Історичні особливості	Дефініція консалтингу	Автори
1880-1920	Початок розвитку консалтингу	Консалтинг – це надання експертних послуг з управління бізнесом	Фредерік Вінслоу Тейлор, Генрі Форд
1920-1960	Розвиток консалтингу в США та Європі	Консалтинг – це надання послуг з вирішення управлінських проблем	Лестер Гіршборн, Пол Драккер
1960-1980	Розвиток консалтингу в Азії та Латинській Америці	Консалтинг – це надання послуг з підвищення ефективності бізнесу	Річард Фостер, Кеннет Клейн
1980-2000	Розвиток консалтингу в галузі інформаційних технологій	Консалтинг – це надання послуг з впровадження і використання інформаційних технологій	Кеннет О'Брайен, Джеймс МакКінсі
2000-сьогодні	Розвиток консалтингу в галузі стратегічного управління, маркетингу, фінансів, людських ресурсів та інших сфер	Консалтинг – це надання послуг з вирішення широкого спектру управлінських проблем	Майкл Портер, Том Петерс

Джерело: сформовано на основі [1]

Першими авторами дефініцій консалтингу були Фредерік Вінслоу Тейлор і Генрі Форд. Вони вважали, що консалтинг – це надання експертних послуг з управління бізнесом. У 1920-х роках Лестер Гіршборн і Пол Драккер сформулювали більш широке

визначення консалтингу, як надання послуг з вирішення управлінських проблем. У 1960-х роках Річард Фостер і Кеннет Клейн додали до цього визначення аспект підвищення ефективності бізнесу. У 1980-х роках Кеннет О'Брайен і Джеймс МакКінсі акцентували увагу на ролі консалтингу в галузі інформаційних технологій. У 2000-х роках Майкл Портер і Том Петерс розширили сферу консалтингу до стратегічного управління, маркетингу, фінансів, людських ресурсів та інших сфер.

Основна відмінність між консалтинговими послугами та управлінськими консалтинговими послугами полягає в тому, що консалтингові послуги можуть бути надані в будь-якій сфері, тоді як управлінські консалтингові послуги надаються виключно в сфері управління бізнесом. Управлінські консалтингові послуги можуть бути надані в будь-якому бізнесі, незалежно від його розміру, галузі або стадії розвитку.

Ось деякі приклади бізнесів, які можуть скористатися управлінськими консалтинговими послугами:

- Малі та середні підприємства (МСП). МСП часто не мають достатніх ресурсів, щоб утримувати штат кваліфікованих менеджерів. Управлінські консультанти можуть допомогти МСП у таких сферах, як стратегічне планування, маркетинг, фінанси та управління персоналом.

- Великі підприємства. Великі підприємства часто мають складні бізнес-процеси та операції. Управлінські консультанти можуть допомогти великим підприємствам у таких сферах, як реструктуризація, оптимізація операцій та управління змінами.

- Нові підприємства. Нові підприємства можуть скористатися управлінськими консалтинговими послугами для розробки бізнес-плану, визначення цільової аудиторії та розробки стратегії маркетингу.

- Неприбуткові організації. Неприбуткові організації можуть скористатися управлінськими консалтинговими послугами для підвищення ефективності операцій, залучення ресурсів та досягнення цілей.

Консалтингові послуги надають різні типи консультантів, включаючи фінансових консультантів, юридичних консультантів, маркетингових консультантів та управлінських консультантів. УК надають консультанти, які мають досвід і знання в галузі управління бізнесом.

Деякі конкретні приклади управлінських консалтингових послуг включають:

- Стратегічне планування - допомога в розробці довгострокової стратегії для бізнесу.

- Маркетинг - допомога в розробці маркетингових планів і стратегій для просування продуктів або послуг.

- Фінанси - допомога в управлінні фінансовими ресурсами бізнесу.

- Управління персоналом - допомога в розробці і впровадженні кадрової політики та процедур.

- Операційне управління - допомога в оптимізації бізнес-процесів і операцій.

- Управління змінами - допомога в успішному впровадженні змін у бізнесі.

УК з'явився в 1880-х роках. Перші управлінські консультанти були інженерами та фахівцями з виробництва, які допомагали компаніям підвищити ефективність їхніх операцій. У 1920-х роках управлінський консалтинг став більш спеціалізованим, і з'явилися консультанти, які фокусувалися на конкретних областях, таких як фінанси, маркетинг і людські ресурси.

## Історія розвитку дефініції «управлінський консалтинг»

Table 2

## The history of the development of the definition of "management consulting"

Автор	Рік	Визначення
Лестер Гіршборн	1920	"Управлінський консалтинг - це надання експертних послуг компаніям у вирішенні їхніх управлінських проблем" [3]
Пол Драккер	1954	"Управлінський консалтинг - це процес надання допомоги компаніям у підвищенні їхньої ефективності та продуктивності" [3]
Річард Фостер	1965	"Управлінський консалтинг - це надання послуг з розробки та впровадження новітніх управлінських практик" [1]
Кеннет Клейн	1972	"Управлінський консалтинг - це надання послуг з вирішення широкого спектру управлінських проблем, включаючи стратегічні, операційні, фінансові та організаційні" [3]
Майкл Портер	1985	"Управлінський консалтинг - це надання послуг з розробки і впровадження стратегій, які б допомогли компаніям досягти конкурентної переваги" [4]
Том Петерс	1987	"Управлінський консалтинг - це надання послуг з перетворення компаній, які б допомогли їм стати більш ефективними, продуктивними і інноваційними" [5].

У 1980-х роках управлінський консалтинг став більш глобальним, і з'явилися консультантські фірми, які працювали по всьому світу. У 1990-х роках УК став більш технологічним, і консультанти стали використовувати інформаційні технології для вирішення проблем своїх клієнтів.

У 2000-х роках управлінський консалтинг став більш стратегічним, і консультанти стали допомагати своїм клієнтам розробляти і впроваджувати стратегії, які б допомогли їм досягти своїх цілей.

Сьогодні УК є однією з найважливіших галузей консалтингу. Управлінські консультанти допомагають компаніям різних розмірів і галузей вирішувати широкий спектр проблем, включаючи фінансові проблеми, маркетингові проблеми, проблеми з людськими ресурсами, операційні проблеми та стратегічні проблеми.

Управлінський консалтинг в Україні розвивається порівняно недавно. Перші консалтингові фірми в Україні з'явилися на початку 1990-х років[2]. Це були переважно зарубіжні фірми, які відкрили свої представництва в Україні. У цей час консалтингові послуги були орієнтовані на великі підприємства, які прагнули адаптуватися до ринкових умов. У середині 1990-х років в Україні почали з'являтися вітчизняні консалтингові фірми. Вони надавали послуги з різноманітних напрямків, таких як фінанси, маркетинг, управління персоналом, логістика та інші. У 2000-х роках ринок консалтингу в Україні продовжував зростати. З'явилися нові консалтингові фірми, які надавали більш спеціалізовані послуги. У цей час також відбулося зростання попиту на консалтингові послуги з боку малих і середніх підприємств.

Сьогодні ринок консалтингу в Україні є досить розвиненим. На ринку працюють як зарубіжні, так і вітчизняні консалтингові фірми, які надають широкий спектр послуг. Дефініція управлінського консалтингу в Україні також змінювалася з часом. Спочатку УК розглядався як надання експертних послуг з вирішення проблем управління. У міру розвитку консалтингу в Україні дефініція управлінського консалтингу розширилася. Сьогодні УК розглядається як надання послуг з підвищення ефективності та продуктивності бізнесу. Стан управлінського консалтингу в Україні є задовільним.

Ринок консалтингу в Україні зростає, а попит на консалтингові послуги зростає. Управлінський консалтинг відіграє важливу роль у розвитку українського бізнесу.

Управлінський консалтинг є важливим інструментом для підвищення ефективності діяльності організацій. Він дозволяє організаціям отримати незалежну оцінку їхньої діяльності, розробити та впровадити ефективні рішення для вирішення проблем управління. УК є складним і багатогранним поняттям. У таблиці 3 наведено визначення управлінського консалтингу, надані українськими науковцями

Таблиця 3

**Визначення управлінського консалтингу за українськими науковцями**

Table 3

**Definition of management consulting according to Ukrainian scientists**

Визначення	Суть	Автор	Джерело
Управлінський консалтинг – це надання незалежних, об'єктивних та кваліфікованих послуг з метою вирішення проблем управління, підвищення ефективності діяльності організації та досягнення її цілей.	Перше визначення акцентує увагу на тому, що управлінський консалтинг є наданням послуг, які мають такі характеристики, як незалежність, об'єктивність і кваліфікація.	Дідух О. В., Дідух А. В. Управлінський консалтинг: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. 280 с.	[6 с.20]
Управлінський консалтинг – це вид професійної діяльності, спрямованої на надання консультацій з питань управління, розробку та впровадження заходів щодо підвищення ефективності діяльності організації.	Друге визначення підкреслює, що управлінський консалтинг є видом професійної діяльності, яка спрямована на вирішення конкретних проблем управління.	Ільчук Н. В. Управлінський консалтинг: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Львів: Львівська політехніка, 2016. 256 с.	[7 с. 10]
Управлінський консалтинг – це вид професійної діяльності, спрямованої на надання допомоги суб'єктам управління в удосконаленні їхньої діяльності на основі використання сучасних знань і технологій.	Третє визначення акцентує увагу на тому, що управлінський консалтинг є видом діяльності, спрямованої на удосконалення діяльності організації.	Дяченко О. М., Ковальчук П. Г. Управлінський консалтинг: навч. посіб. К.: Знання, 2012. 256 с.	[8 с. 12]

УК є важливим інструментом для підвищення ефективності діяльності організацій. Він дозволяє організаціям отримати незалежну оцінку їхньої діяльності, розробити та впровадити ефективні рішення для вирішення проблем управління.

Основні характеристики управлінського консалтингу: надання допомоги організації в вирішенні проблем управління; підвищення ефективності діяльності організації; незалежність консультанта. [1, 2]

У сучасному світі управлінський консалтинг є одним з найдинамічніших секторів економіки. Це пов'язано з такими факторами як зростання складності управління в умовах глобалізації та інновацій, поява нових технологій, зростання конкуренції. [1]

На мою думку, УК є важливим фактором розвитку сучасних організацій. Він дозволяє організаціям підвищити свою ефективність, досягти своїх цілей і отримати конкурентну перевагу.

За даними консалтингової компанії McKinsey, 80% організацій, які використовують УК, досягають своїх цілей. [9]

Також, згідно дослідження проведеного консалтинговою компанією BCG, компанії, які використовують УК, мають більш високу прибутковість, ніж компанії, які його не використовують. [10]

На основі досліджень компанії Bain & Company, використання управлінського консалтингу може призвести до підвищення ефективності організації на 10-15%. [11]

Таким чином, УК є ефективним інструментом для підвищення ефективності діяльності організацій. Він дозволяє організаціям отримати незалежну оцінку їхньої діяльності, розробити та впровадити ефективні рішення для вирішення проблем управління.

У сучасному контексті УК є важливим інструментом для підвищення ефективності діяльності організацій. Він дозволяє організаціям отримати незалежну оцінку їхньої діяльності, розробити та впровадити ефективні рішення для вирішення проблем управління.

Можна представити управлінський консалтинг як компас, який допомагає організаціям знайти правильний шлях до успіху. Консультант виступає як досвідчений мореплавець, який знає всі особливості шляху і може допомогти організації уникнути небезпек і досягти своєї мети.

Управлінський консалтинг є важливим інструментом для розвитку сучасних організацій. Він допомагає організаціям досягти успіху в умовах глобальної конкуренції.

У сучасній літературі можна знайти різні визначення управлінського консалтингу. Одним із найпоширеніших є визначення, запропоноване Американською асоціацією управлінських консультантів (АСМА):

УК - це надання незалежних і об'єктивних професійних послуг, спрямованих на допомогу організаціям у вирішенні проблем управління.

Це визначення підкреслює такі основні характеристики управлінського консалтингу:

- Незалежність - консультанти повинні бути незалежними від організації, якій вони надають послуги.

- Об'єктивність - консультанти повинні бути об'єктивними у своїх оцінках і рекомендаціях.

- Професіоналізм - консультанти повинні мати необхідні знання і досвід для надання якісних послуг.

**Висновок.** Управлінське консультування - це надання незалежних, об'єктивних і кваліфікованих послуг з вирішення управлінських проблем для підвищення ефективності бізнесу. Воно охоплює широкий спектр діяльності, від стратегічного планування до впровадження нових бізнес-процесів і технологічних рішень, може бути надано в будь-якому бізнесі, незалежно від його розміру, галузі або стадії розвитку. Це визначення є достатньо широким, щоб охоплювати весь спектр діяльності управлінського консалтингу, і в той же час достатньо конкретним, щоб бути зрозумілим і практичним. Воно також підкреслює роль управлінського консалтингу у підвищенні ефективності бізнесу.

Створення єдиного, загальнопринятого визначення управлінського консалтингу є важливим кроком для забезпечення ефективності та прозорості галузі. Це визначення може допомогти у встановленні орієнтирів ефективності та допомогти у розробці

професійних стандартів для галузі. Еволюція визначення управлінського консалтингу відображає його розвиток і адаптацію до нових умов і потреб ринку. Сучасне визначення управлінського консалтингу підкреслює такі основні характеристики: незалежність, об'єктивність і професіоналізм. Управлінський консалтинг є важливим інструментом для підвищення ефективності діяльності організацій. На мою думку, єдиний термін для визначення управлінського консалтингу є доцільним. Він дозволяє уникнути плутанини і забезпечує розуміння сутності цієї галузі.

Однак, у той же час, важливо враховувати динамічний характер управлінського консалтингу. З розвитком галузі можуть виникати нові потреби, які вимагатимуть зміни визначення. Тому єдине визначення має бути достатньо гнучким, щоб адаптуватися до цих змін.

Наприклад, у сучасних умовах зростає значення стратегічного консалтингу. Тому в майбутньому визначення управлінського консалтингу може бути доповнено таким аспектом, як допомога організаціям у розробці і впровадженні стратегій.

1. Овчинникова Г.В. Управлінський консалтинг: теорія і практика. К.: Економічна думка, 2006. 22 с.
2. Осипова Л.М. Розвиток управлінського консалтингу в Україні. *Економіка України*. 2015. № 11. С. 123-130.
3. Овчинникова, Г.В. Управлінський консалтинг: теорія і практика. К.: КНЕУ, 2018. – 464 с.
4. Портер, М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш формат, 2020.
5. Петерс, Т. Відмінність: Як створювати і підтримувати конкурентну перевагу. К.: Основи, 1999. 440 с.
6. Дідух О. В., Дідух А. В. Управлінський консалтинг: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. 280 с.
7. Ільчук Н. В. Управлінський консалтинг: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Львів: Львівська політехніка, 2016. 256 с.
8. Дяченко О. М., Ковальчук П. Г. Управлінський консалтинг: навч. посіб. К.: Знання, 2012. 256 с.
9. McKinsey & Company. McKinsey Global Survey of Business Executives. 2022.
10. BCG. The State of Management Consulting. 2022.
11. Bain & Company. The Value of Management Consulting. 2022.

#### **References**

1. Ovchinnikova, G.V. (). Management consulting: theory and practice. Kyiv, Ekonomichna dumka, 2006.
2. Osipova, L.M. "Development of management consulting in Ukraine." *Ekonomika Ukrainy*, no.11, 2015, pp.123-130.
3. Ovchinnikova, G.V. *Management consulting: theory and practice*. Kyiv, KNEU, 2018
4. Porter, M. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Kyiv, Nash format, 2020.
5. Peters, T. *The difference: how to create and sustain competitive advantage*. Kyiv, Osnovy,1999.
6. Didukh, O.V., & A.V.Didukh. *Management consulting: a textbook*. Lviv, Publishing House of Lviv Polytechnic, 2022.
7. Ilchuk, N.V. *Management consulting: theoretical and methodological aspects: a monograph*. Lviv, Lviv Polytechnic, 2016.
8. Dyachenko, O.M., & P.G.Kovalchuk. *Management consulting: a textbook*. Kyiv, Znannia, 2012.
9. McKinsey & Company. *McKinsey Global Survey of Business Executives*. 2022.
10. BCG. *The State of Management Consulting*. 2022.
11. Bain & Company. *The Value of Management Consulting*. 2022.

## ДЕРЖАВНІ ФІНАНСИ

УДК 339.543:339.922(477)

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.280-292>

Мельник В. М.<sup>1</sup>, Руденко В. В.<sup>2</sup>, Євтушенко Н. М.<sup>3</sup>

### ФІСКАЛЬНІ ЕФЕКТИ МИТНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

<sup>1</sup>Університет Григорія Сковороди в Переяславі,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра фінансів,  
вул. Сухомлинського, 30, м. Переяслав,  
08401, Україна,  
тел.: (044) 293-11-10,  
e-mail.: [finansu2022@ukr.net](mailto:finansu2022@ukr.net),  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7439-1564>

<sup>2</sup>Вінницький навчально-науковий інститут економіки  
ЗУНУ,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра фінансів, банківської справи та страхування,  
вул. Гонти, 37, м. Вінниця,  
21017, Україна,  
тел.: (0432) 55-32-29,  
e-mail.: [kfbss\\_vnnie@wunu.edu.ua](mailto:kfbss_vnnie@wunu.edu.ua),  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4911-7600>

<sup>3</sup>Університет Григорія Сковороди в Переяславі,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра фінансів,  
вул. Сухомлинського, 30, м. Переяслав,  
08401, Україна,  
тел.: (044) 293-11-10,  
e-mail.: [finansu2022@ukr.net](mailto:finansu2022@ukr.net),  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4752-6742>

**Анотація.** У реаліях сьогодення, в умовах розвитку інтеграційних процесів, активного входження України у світове господарство та загальної лібералізації зовнішньої торгівлі, формування й реалізація митної політики залишається важливим завданням в контексті отримання фіскальних ефектів. Для забезпечення економічного відновлення й зростання необхідно провадити таку митну політику, яка уможливило ефективне регулювання зовнішньоекономічної діяльності, водночас забезпечуючи стабільні надходження митних платежів до державного бюджету. Відтак необхідно звернути увагу на фіскальні ефекти митної політики в умовах входження до європейського та світового торгівельно-економічного простору.

Стаття присвячена вивченню актуальних питань формування та реалізації митної політики держави, аналізу наслідків функціонування митних союзів та обґрунтуванні фіскальних ефектів для України та країн-членів ЄС у межах митного союзу ЄС.

Специфіка наукових завдань, що становлять предмет дослідження, вимагала використання комплексу спеціальних методів, застосування яких допомогло визначити зміст митної політики, розглянути специфіку її проведення в умовах інтеграції, зокрема при входженні до митних союзів, а також оцінити фіскальні ефекти митної політики України та країн-членів ЄС, що мають спільний митний союз.



У статті досліджено поняття «митна політика» з позиції законотворці і науковців, обґрунтовано її авторське визначення Розглянуто розвиток митної політики в умовах розвитку інтеграційних процесів. Розглянуто переваги та недоліки функціонування митних союзів.

В результаті дослідження доведено, що в Україні з початком входження до зони вільної торгівлі з ЄС та в країнах-членах ЄС при входженні до митного союзу ЄС, відбулося нарощування митних платежів до бюджету при переважанні ефекту «створення» торгівлі. Останній полягає у тому, що після утворення митного союзу і скасування ввізного мита, коли іноземні товари із країн об'єднання стають дешевшими від вітчизняних, а споживачі купують імпортні товари замість вітчизняних, виникає та розширюється імпортний товарний потік, відтак ефективніше використовуються ресурси інтеграційного об'єднання та зростають митні платежі до бюджету.

**Ключові слова:** митна політика, митний союз, вільна митна зона, митні платежі, фіскальні ефекти, ефект «створення» торгівлі».

*Melnyk V. M.<sup>1</sup>, Rudenko V. V.<sup>2</sup>, Yevtushenko N. M.<sup>3</sup>*

## **FISCAL EFFECTS OF UKRAINE'S CUSTOMS POLICY IN THE CONDITIONS OF INTEGRATION PROCESSES**

<sup>1</sup>Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Department of Finance,  
Sukhomlynskooho str., 30, Pereiaslav,  
08401, Ukraine,  
tel.: (044) 293-11-10,  
e-mail: finansu2022@ukr.net  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7439-1564>

<sup>2</sup>Vinnitsia Educational and Research Institute of  
Economics WUNU,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Department of Finance, Banking and Insurance,  
Honty str., 37, Vinnitsia,  
21017, Ukraine,  
tel.: (0432) 55-32-29,  
e-mail: kfbss\_vnnie@wunu.edu.ua,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4911-7600>

<sup>3</sup>Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Department of Finance,  
Sukhomlynskooho str., 30, Pereiaslav,  
08401, Ukraine,  
tel.: (044) 293-11-10,  
e-mail: finansu2022@ukr.net,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4752-6742>

**Abstract.** In today's realities, in the conditions of the development of integration processes, Ukraine's active entry into the world economy and the general liberalization of foreign trade, the formation and implementation of customs policy remains an important task in the context of obtaining fiscal effects. To ensure economic recovery and growth, it is necessary to implement a customs policy that enables effective regulation of foreign economic activity, while at the same time ensuring stable receipts of customs payments to the state budget. Therefore, it is necessary to pay attention to the fiscal effects of the customs policy in the conditions of entry into the European and world trade and economic space.

The article is devoted to the study of current issues of the formation and implementation of the customs policy of the state, the analysis of the consequences of the functioning of customs unions and the justification of fiscal effects for Ukraine and EU member states within the borders of the EU customs union.

The specifics of the scientific tasks that are the subject of the research required the use of a set of special methods, the application of which helped to determine the content of customs policy, to consider the specifics of its implementation in the context of integration, in particular, when joining customs unions, as well as to assess the fiscal effects of the customs policy of Ukraine and its member countries EU, which have a common customs union.

The article examines the concept of "customs policy" from the standpoint of legislators and scientists, substantiates its author's definition. The development of customs policy in the context of the development of integration processes is considered. Advantages and disadvantages of functioning of customs unions are considered.

As a result of the study, it was proved that in Ukraine with the beginning of the entry into the free trade zone with the EU and in the EU member states upon joining the EU customs union, there was an increase in customs payments to the budget with the prevailing effect of "creating" trade. The latter consists in the fact that after the formation of the customs union and the abolition of import duties, when foreign goods from the union countries become cheaper than domestic ones, and consumers buy imported goods instead of domestic ones, the flow of imported goods arises and expands, so the resources of the integration union are used more efficiently and growing customs payments to the budget.

**Key words:** customs policy, customs union, free customs zone, customs payments, fiscal effects, effect of "creation" of trade.

**Вступ.** Наразі розвиток світової економіки характеризується посиленням взаємозалежності країн внаслідок уніфікації правил та гармонізації норм у міжнародній торгівлі, що передбачають використання державного інструментарію впливу на зовнішньоторговельну політику засобами добровільного прийняття зобов'язань при приєднанні до міжнародних організацій (таких як СОТ) та/або інтеграційних блоків (як-от ЄС, НАФТА, АСЕАН). При цьому одним із ключових елементів сучасної міжнародної торговельної політики виступає митна політика, яка, в умовах зміцнення зовнішньоекономічних відносин та спільної протидії держав спробам ескалації торговельних воєн, змінила курс із досягнення фіскальних цілей до забезпечення регулятивно-захисних. Незважаючи на це, митна політика продовжує відігравати значну роль у формуванні доходів бюджету Української держави. Відтак особливої актуальності набуває аналіз фіскальних ефектів вітчизняної митної політики в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів та тестування гіпотези спільного митного союзу для оцінки ефективності мита в контексті вступу до ЄС.

**Постановка завдання.** Питаннями формування та реалізації митної політики займалися багато видатних вчених, серед яких: О. Гребельник [2], В. Денисенко [3], С. Ківалов і Б. Кормич [5], А. Крисоватий та О. Дем'янюк [8], М. Лепеха та М. Смоляр [10], О. Микуляк і Л. Ткачик [4], Д. Приймаченко [6], О. Разумова [7], О. Радченко [9] та ін. Фіскальну функцію (ціль) митної політики розглядали сучасні науковці, зокрема: І. Гуцул [11], А. Крисоватий та О. Дем'янюк [82], М. Лепеха та М. Смоляр [10], О. Микуляк і Л. Ткачик [4], П. Пашко [12] та ін. Вплив інтеграційних процесів на розвиток митної політики вивчали українські та зарубіжні дослідники, як-от: У. Озгокер і З. Бедірхан [17], В. Петухова [14], К. Френсіс [13], В. Кабіра, Дж. Ньороге, Д. Джума, А. Халід [16] та ін. Незважаючи на значну кількість досліджень, питання фіскальних ефектів митної політики України в умовах інтеграції до цих пір мало розроблені та потребують подальших наукових розвідок.

Мета дослідження полягає у розробці теоретичних засад митної політики держави, аналізі наслідків функціонування митних союзів та визначенні фіскальних

ефектів для України та країн-членів ЄС у межах митного союзу ЄС.

**Результати.** Незважаючи на гадану банальність, сутність митної політики та її бюджетних ефектів є дискусійним питанням з точки зору поєднання теорії та практичних підходів законодавчого регулювання. Зокрема, Митний кодекс України визначає митну політику як «систему принципів та напрямів діяльності держави у сфері захисту митних інтересів та забезпечення митної безпеки України, регулювання зовнішньої торгівлі, захисту внутрішнього ринку, розвитку економіки України та її інтеграції до світової економіки» [1]. Відтак незрозумілою є звітність Державної митної служби України, де чи не головним питанням позиціонується забезпечення надходжень до бюджету.

Близьким до митного законодавства є позиція низки науковців щодо трактування митної політики як засадничих принципів і певної спрямованості діяльності держави. Так, Гребельник О. П. вважає, що «митна політика – це система принципів та напрямів діяльності держави у сфері забезпечення своїх економічних інтересів та безпеки за допомогою митно-тарифних та нетарифних заходів регулювання зовнішньої торгівлі» [2, с.23]. Денисенко В. В. визначає митну політику як «систему принципів та напрямів діяльності держави у сфері захисту митних інтересів та забезпечення митної безпеки України, регулювання зовнішньої торгівлі, захисту внутрішнього ринку, розвитку економіки України та її інтеграції до світової економіки» [3, с.52]. Микуляк О. В. і Ткачик Л. П. розглядають митну політику як «систему принципів, напрямів та інструментів впливу держави на зовнішньоекономічні відносини, враховуючи необхідність реалізації та захисту національних економічних інтересів» [4, с.70].

Когорта дослідників митну політику відносить до сфери впливу певних компетентних органів і тлумачить її з позицій діяльності таких інститутів. Зокрема, Ківалов С. В. і Кормич Б. А. стверджують, що «митна політика – це складова внутрішньої та зовнішньої політики, яка визначає зміст діяльності держави та її компетентних органів у сфері регулювання зовнішньоекономічних відносин та організації митної системи і має на меті захист національних інтересів, національної безпеки і економічного суверенітету держави» [5, с.9]. Приймаченко Д. В. наголошує, що «митна політика – це відносно стабільна, організована діяльність державних інституцій, скерована на визначення мети та напрямків загальнодержавної політики в конкретній сфері та їх реалізація за допомогою політико-правових, економічних, організаційних заходів, спрямованих на захист національних інтересів і безпеки» [6, с.17]. Разумова О. І. під митною політикою вбачає «невід’ємну складову державної політики, яка формується державними інституціями та реалізується виключно державними органами, спрямована на забезпечення прав і законних інтересів громадян, суб’єктів господарювання, держави, розвивається в напрямку гармонізації та уніфікації із загальноприйнятими міжнародними стандартами та охоплює процес свого формування та реалізації» [7, с.124].

Окремі вчені висвітлюють митну політику як сукупність заходів, що вживаються на державному рівні. Так, Крисоватий А. І. та Дем’янюк О. Б. визнають, що «митна політика являє собою певний комплекс заходів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування митних кордонів, забезпечення захисту національних інтересів та національної безпеки держави у зовнішньоекономічній сфері» [8, с.68]. Радченко О. М. описує митну політику як «систему економічних, правових, організаційних та інших широкомасштабних заходів, що проводяться державою в особі органів законодавчої та виконавчої гілок влади і спрямованих на всебічне регулювання митних відносин і реалізацію внутрішньо- і зовнішньоекономічних інтересів держави» [9, с.304]. Лепеха М. О. та Смоляр М. М. під митною політикою розуміють «систему заходів, спрямованих на забезпечення економічної охорони державних кордонів і

виконання зовнішньоекономічної програми держави в міжнародному спілкуванні через засоби митного регулювання, тобто державного впливу на сферу митних відносин» [10, с.119].

Виходячи із аналізу думок науковців, можна прийти до висновку, що митна політика є сукупністю взаємопов'язаних заходів державного впливу на забезпечення національних інтересів в економічній і громадсько-безпековій сферах, які реалізуються через застосування тарифних і нетарифних інструментів регулювання зовнішньоекономічних відносин.

Зауважимо, що багато дослідників [4, с.72; 8, с.71-72; 10, с.119; 11, с.232; 12, с.116-123] серед функцій митної політики виокремлюють фіскальну, яка пов'язана із формуванням доходів державного бюджету шляхом стягування митних платежів. Як відзначають Ківалов С. В. і Кормич Б. А., превалювання фіскальної функції митної політики визначає зміст державної діяльності в межах її економічної функції [5, с.23].

Отже, коли ми говоримо про застосування тарифних інструментів митної політики, то питання бюджетних надходжень, тобто фіску, впливає автоматично. Проте пріоритетність фіскальної функції митної політики залежатиме від історичного періоду, який аналізується. Відомо, що у давні часи митниці створювалися з основною метою акумуляції доходів казни. Із зародженням капіталістичних відносин і зростанням виробництва додалася функція захисту вітчизняних виробників – протекціонізму, яка стала навіть окремим напрямом політики. Застосування мита із протекціоністською метою і надалі підтримувало реноме питання бюджетних надходжень від митної справи. Однак промислові революції настільки посприяли економічному зростанню, що національному капіталу найбільш успішних країн стали затісними державні кордони. Відтак першою Англія проголошує політику вільної торгівлі – фритредерства. Не можна сказати, що вона зараз існує у чистому вигляді, але безперечно переважає у комбінованих із протекціонізмом підходах. У цих умовах беззаперечним є те, що переважання принципів вільної торгівлі призводить до потенційного обмеження надходжень митних платежів до бюджету, і, відповідно, вони вже не є головною метою митної політики. Бравада чиновницьких рапортів тут скоріше є даниною традиціям і популістським проявом, оскільки захисні і регулятивні цілі є основними, однак менш презентабельними і інколи невимірними.

Тим не менш, фіскальні ефекти митної політики наявні і часто використовуються як аргумент вектору розвитку держави. До прикладу, щодо інтеграційних процесів: відмова від митного оподаткування торговельних операцій з партнерами при входженні в митні союзи представляється супротивниками інтеграції як бюджетні втрати, що негативно вплинуть на економіку та соціум.

Наявні дослідження не підтверджують, хоча і однозначно з точки зору фіску не спростовують такі твердження. Тому спочатку зосередимось на теоретичному аналізі існуючих напрацювань.

Сам факт формування митних союзів зумовлений двома обставинами: перша – винятково економічна, породжена прагматичною взаємовигідністю міжнародного торговельного співробітництва; друга – політична, заснована на високому рівні дружніх взаємовідносин між державами-учасницями. Найбільш узагальнено митний союз – це угода між державами, за якою усуваються всі тарифи, пов'язані із рухом товарів і послуг між ними, та встановлюється єдиний тариф щодо третіх країн. З точки зору міжнародного права – це договірне утворення, в межах якого діють спільно вироблені і прийняті правила застосування тарифів та митних процедур, обов'язкові для усіх держав-учасниць. Отже, це політична домовленість, основним об'єктом якої є створення зони вільної торгівлі, однак не тільки з ліквідацією тарифних і кількісних обмежень на торгівлю між підписантами, а й із введенням спільного зовнішнього

тарифу на торговельні операції з третіми країнами та формуванням єдиної спільної переговорної позиції щодо торгівлі і тарифів.

Якщо узагальнити правові, економічні та суспільно-політичні ознаки митних союзів, то їхніми основними характеристиками є [13, с.15]: створення зони вільної торгівлі між державами-учасниками на основі скасування митних платежів та нетарифних перешкод; забезпечення єдиних підходів щодо опису, ідентифікації, кодування та тарифної класифікації товарів; впровадження спільного зовнішнього митного тарифу, єдиних стандартів оцінки, уніфікованих митних процедур, що застосовуються для торгівлі з третіми країнами, які не є учасниками об'єднання; гармонізація національного митного законодавства, митних органів, торговельної документації; запровадження спільних правил щодо митних режимів, визначення походження товарів, реалізації заходів нетарифного регулювання; забезпечення безперешкодного (з точки зору митних правил) переміщення громадян в межах митного союзу.

Як форма інтеграційного об'єднання митні союзи виникали на основі цілком прагматичних договірних рішень, в результаті яких усувалися, перш за все, бар'єри щодо міжнародного руху товарів і послуг. Це створювало передумови більш глибокої спеціалізації виробництва, але жодним чином не отримало на початках наукового обґрунтування ні щодо своєї ефективності, ні щодо напрямів подальшого розвитку.

Перші теоретичні обґрунтування митних союзів з'явилися лише в середині ХХ століття, тоді як практична реалізація ідеї утворення таких об'єднань існувала з початку ХІХ століття (зокрема, митний союз німецьких держав «Zollverein», назва якого з німецької так і перекладається – митний союз, митне об'єднання). Перед Другою світовою війною їх було більше півтора десятки, а по її закінченню розпочалася переговорна робота з формування міжнародного об'єднання в Європі, якому судилося у майбутньому стати найбільшим з відомих митних союзів у світі (за теперішньою назвою – ЄС). Одним з обґрунтувань використовувався позитивний досвід існуючого на той час меншого митного союзу – країн Бенілюкс (Бельгії, Нідерландів і Люксембургу). І лише тоді з'явилися розробки американського економіста Джейкоба Вайнера, ідея якого «була витверезною: вплив митного союзу на добробут і міжнародну торгівлю не визначено, він може бути сприятливим і несприятливим» [14, с.55]. Одночасно присутні два типи ефектів («створення» і «відхилення» торгівлі, або іншими словами, сприяння розширенню і обмеження торговельних операцій), зумовлюють необхідність глибокого аналізу, порівняння втрат і вигод та виявлення переважання одного з них у кожному конкретному випадку. Переважання ефекту «створення торгівлі» зумовлює зростання виробництва, зайнятості і добробуту. Одним із наслідків цього є і додаткова акумуляція податкових надходжень до бюджету (причому сукупно, від різних податків, не лише від митного оподаткування).

Ці висновки пізніше були розширені прихильниками «всеохоплюючої угоди», яка прибрала б усі торговельні бар'єри через скорочення всіх мит для усіх країн і всіх товарних потоків. Використання при цьому недискримінаційних підходів мало б забезпечити позитивні економічні ефекти для всіх. Ідея «всеохоплюючої угоди» була подана лауреатом Нобелівської премії з економіки 1977 року, англійським економістом Джеймсом Мідом (1907–1995). Ця його думка стала визначним внеском у теорію міжнародної торгівлі і міжнародного руху капіталу і суттєво вплинула на формування сучасних митних союзів. Серед них успішними міжнародними зовнішньоекономічними проєктами стали [15]: Андське співтовариство (CAN); Карибське співтовариство (CARICOM); Центральноамериканський спільний ринок (CACM); Східноафриканське співтовариство (EAC); Економічне та валютне співтовариство Центральної Африки

(СЕМАС); Євразійський митний союз (EACU); Митний союз Європейського Союзу (EUCU); Митний союз ЄС-Андорра; Митний союз ЄС-Сан-Марино; Митний союз ЄС-Туреччина; Рада співробітництва Перської затоки (GCC); Ізраїльсько-палестинський митний союз; Південний спільний ринок (MERCOSUR); Південноафриканський митний союз (SACU); Митний союз Швейцарія-Ліхтенштейн (CH-FL); Західноафриканський економічний і валютний союз (WAEMU).

Ретроспективний аналіз формування і розвитку успішних митних союзів засвідчує наявність низки позитивних ефектів, які сприяють «створенню торгівлі», основними з яких є [16]:

- посилення конкуренції між виробниками різних країн-членів митного союзу в результаті скасування протекціоністського захисту. На цій основі спрацьовують стимули нарощування ефективності кожного учасника конкурентної боротьби з метою забезпечення виграшу собі. В результаті зростає загальний рівень ефективності, знижуються витрати виробництва та оптимізується розподіл і використання ресурсів;

- вільний доступ виробників кожної країни-учасниці до розширеного ринку в межах усього митного союзу в результаті усунення бар'єрів. Це також стимулює зростання виробництва, створення нових робочих місць при скороченні середніх загальних витрат виробників;

- приплив інвестицій (який провокують два названі вище ефекти, особливо з боку транснаціональних компаній, зацікавлених у нарощуванні своєї ринкової бази);

- забезпечення економічної стабільності на основі узгодженості політичних позицій країн-учасниць та виключення зовнішньоторговельних і валютних конфліктів;

- захист (через спільні тарифні і нетарифні бар'єри) виробників у межах митного союзу від зовнішнього впливу конкуренції з потужнішими резидентами держав, що не є членами.

Поряд з цим, митні союзи породжують і низку негативних ефектів, які здатні спричинити «відхилення» торгівлі, тобто скорочення виробництва і постачань товарів якоюсь із окремо взятих країн. Серед них особливо актуальними не для глобальної економіки, а для країн-членів митних союзів, є [17, с.41-42]: складність встановлення спільного митного тарифу і обмеження економічного суверенітету держав-членів в частині коригування торговельної політики з метою захисту окремих своїх інтересів в окремих сегментах ринку; нерівномірність розподілу вигод від зняття торговельних бар'єрів.

Чим в результаті обернеться для України рух до членства у ЄС, у процесі якого вона повинна стати членом митного союзу ЄС? Відповідь на це запитання можна отримати на основі аналізу бюджетних ефектів митної політики України в умовах інтеграційних процесів, що відбуваються перед приєднанням до митного союзу. Адже певне нарощування фіску відбувається при переважанні ефекту «створення» торгівлі, або ж навпаки, «відхилення» торгівлі можна відстежити за показниками зниження надходжень податків на зовнішню торгівлю за інших незмінних умов (наприклад, за незмінності валютного курсу). Хоч надходження від податків на зовнішні операції можуть бути успішно компенсовані внутрішнім оподаткуванням в результаті зростання економіки під дією охарактеризованих вище позитивних ефектів приєднання до митного союзу, але перші діагностичні висновки в умовах, що передують вступу, можуть бути зроблені на основі коливання обсягів надходження митних платежів.

Україна, хоч наразі і не є членом митних союзів, має 20 угод про зони вільної торгівлі, що загалом охоплюють 48 країн і 900 млн. споживачів. Перші з них – двосторонні і багатосторонні з країнами СНД – було укладено ще у 1991-1992 рр. одразу ж після проголошення незалежності. Потім 1996 р. – з Грузією, 2001 р. – з Північною Македонією, 2012 р. – з державами-членами Європейської асоціації вільної

торгівлі, 2013 р. – з Чорногорією, 2014 р. – з ЄС (Угода про асоціацію, за якою з 01.01.2016 р. утворено зону вільної торгівлі з ЄС, що у повному обсязі запрацювала з 01.09.2017 р.); 2016 р. – з Канадою, 2018 р. – участь у Регіональній конвенції про пан-євро-середземноморські преференційні правила походження, 2019 р. – з Ізраїлем (набрала чинності з 2021 р.), 2020 р. – з Великою Британією (набрала чинності з 2021 р.), 2022 р. – з Туреччиною. Отже, наймасштабніші угоди припадають на період з 2014 року. Надходження митних платежів до державного бюджету за цей період характеризувалися такими даними (рис. 1).

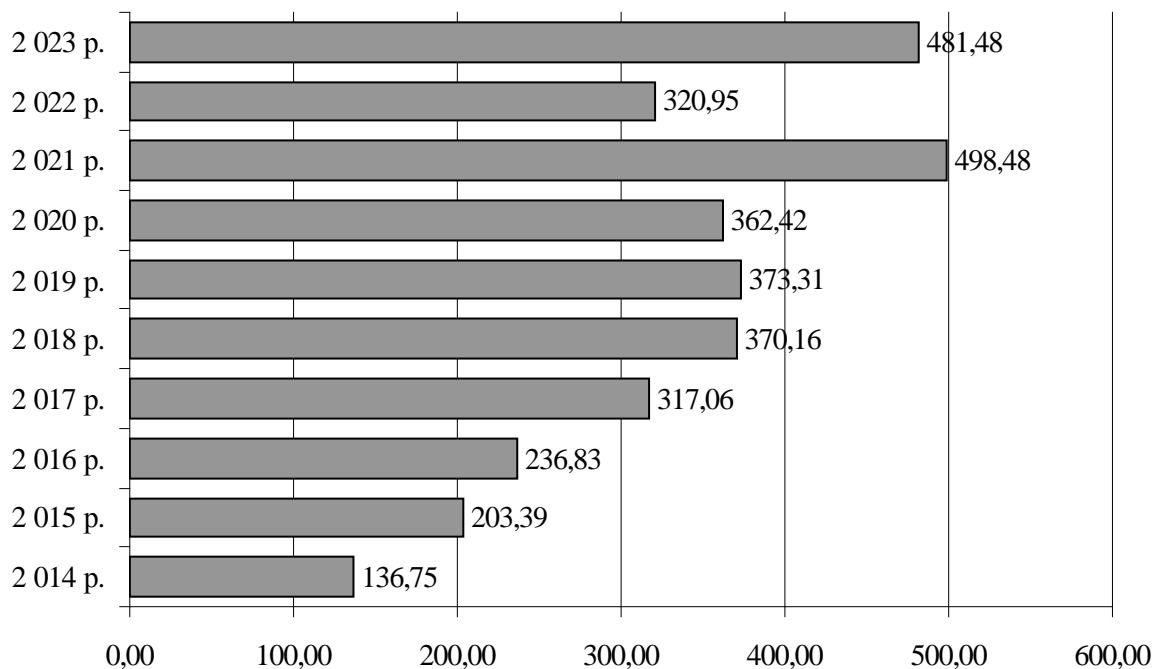


Рис. 1. Надходження митних платежів до Державного бюджету України, млрд. грн.

Fig. 1. Receipt of customs payments to the State Budget of Ukraine, billion UAH.

Джерело: складено авторами на основі [18]

Source: compiled by the authors based on [18]

З наведеного спостерігається в цілому зростаюча динаміка, яка цілком може пов'язуватися із укладанням угод про зони вільної торгівлі. Порівняно незначне коливання надходжень у 2020 р. варто пов'язувати із впливом корона-кризи. Аналогічні зміни спостерігалися і у сусідніх країнах – членах ЄС, причому у багатьох амплітуда коливань була суттєво більшою, про що свідчать дані нижче. Різне ж падіння надходжень у 2022 р. пов'язане із повномасштабним вторгненням росії в Україну та початком широкомасштабної війни. Подальше відновлення обсягів надходжень у 2023 р. зумовлене повним відкриттям кордонів країнами ЄС для України та поновленням шляхів постачань в результаті відбиття російської агресії, перш за все, на півдні країни та у Чорному морі.

Однак, є ще один вагомий чинник, який впливає на обсяги надходжень митних платежів. Це валютний курс. Адже зовнішньоторговельні угоди укладаються у вільноконвертованій валюті і суми контрактів та обсяги постачань декларуються та стають об'єктом оподаткування у гривнях за курсом НБУ. Узагальнення змін останнього простежуються на основі аналізу офіційного курсу долара США на початок кожного з аналізованих років (рис. 2).

Отже, у той же період переважно спостерігалось і зростання валютного курсу.

Напряг його впливу можна відстежити за кутами нахилу графіків темпів приросту надходжень митних платежів та валютного курсу у відсотках (рис. 3).

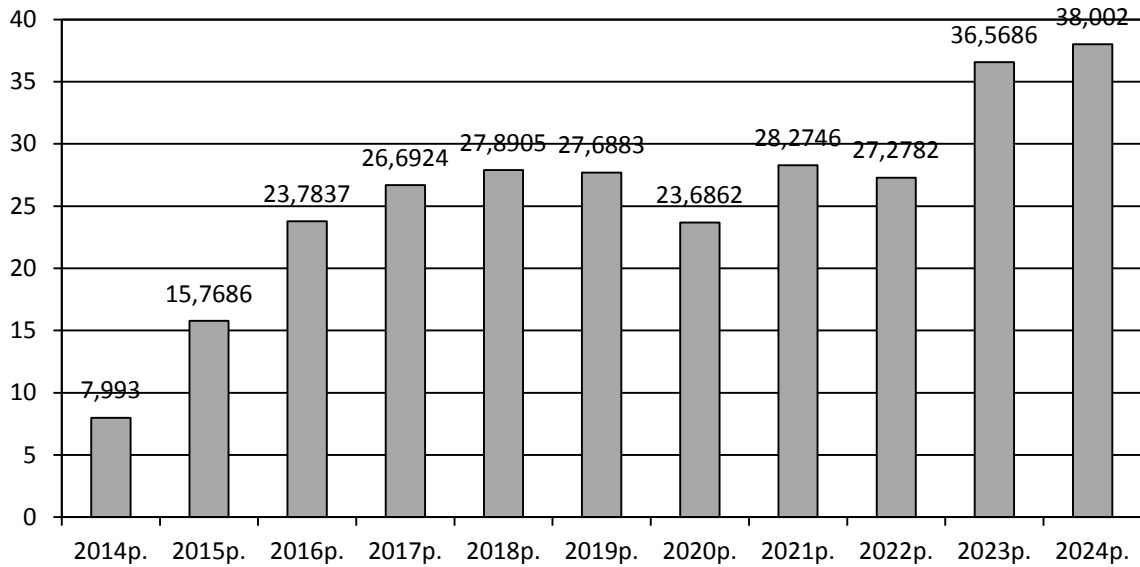


Рис. 2. Офіційний валютний курс (грн./дол. США) (на початок року)

Fig. 2. Official exchange rate (UAH/USD) (at the beginning of the year)

Джерело: складено авторами на основі [19]

Source: compiled by the authors based on [19]



Рис. 3. Динаміка темпів приросту (%) митних платежів та офіційного валютного курсу в Україні.

Fig. 3. Dynamics of growth rates (%) of customs payments and the official exchange rate in Ukraine.

Джерело: складено авторами на основі [18; 19]

Source: compiled by the authors based on [18; 19]

З рис. 3 слідує досить пояснювана ситуація. З початком дії наймасштабнішої угоди (з ЄС) динаміка темпів приросту надходжень від митних платежів і темпів приросту курсу валюти була різноспрямованою. При цьому темп приросту курсу



знижувався, а темп приросту митних платежів – навпаки зростав. Отже, це зростання не було спричинене зміною валютного курсу, а доводить позитивний вплив зони вільної торгівлі на внутрішню економічну активність, в результаті якої відбулося збільшення обсягів експортно-імпортних операцій в цілому за всіма напрямками постачань. У подальшому ж динаміка синхронізувалася (крім періоду початку повномасштабної війни) наступним чином: тенденція зміни темпу приросту валютного курсу в базовому періоді провокувала майже аналогічну тенденцію зміни темпу приросту надходжень митних платежів у наступному періоді (виходячи з кутів нахилу графіків). Тобто, почав простежуватися зв'язок і взаємозалежність між цими показниками (з відривом у часі, що природньо). Зазначене не поширюється на період повномасштабного вторгнення росії в Україну, в якому почали діяти чинники воєнного характеру.

Таким чином, не можна передбачати навіть зниження фіскальної ефективності митної політики в результаті входження України до митного союзу ЄС (яке цілком обгрунтовано могло б статися), не кажучи про інші позитивні ефекти. Зазначене свідчить на користь подальших інтеграційних рішень.

Додатковим підтвердженням наведеного може слугувати аналіз динаміки надходжень митних платежів (зокрема, як найбільш наглядний приклад – імпортного мита) після приєднання низки країн до ЄС на початку XXI століття (рис. 4-6).

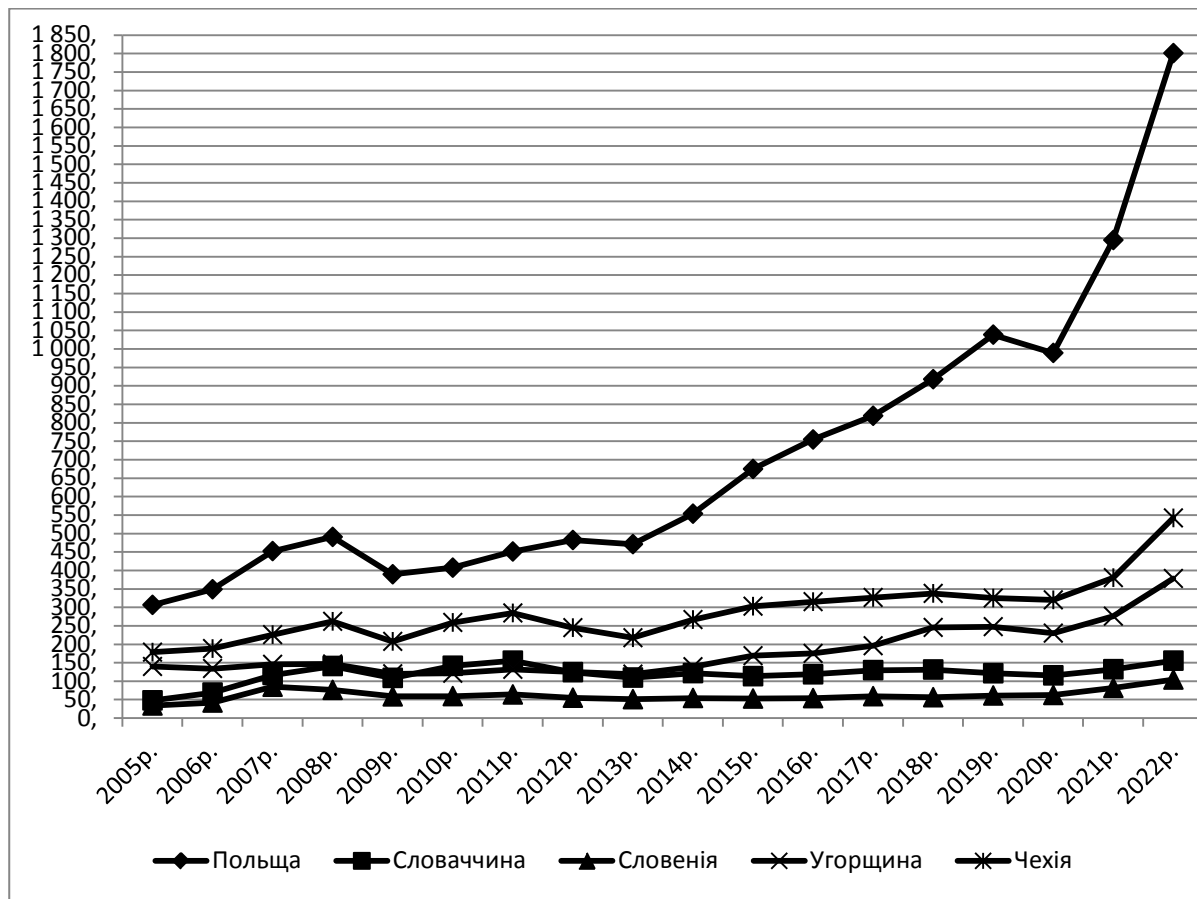


Рис. 4. Надходження імпортного мита після приєднання окремих країн Центральної Європи до ЄС з 2004р., млн. євро.

Fig. 4. Import duty receipts after the accession of certain Central European countries to the EU since 2004, million euros.

Джерело: складено авторами на основі [20]

Source: compiled by the authors based on [20]

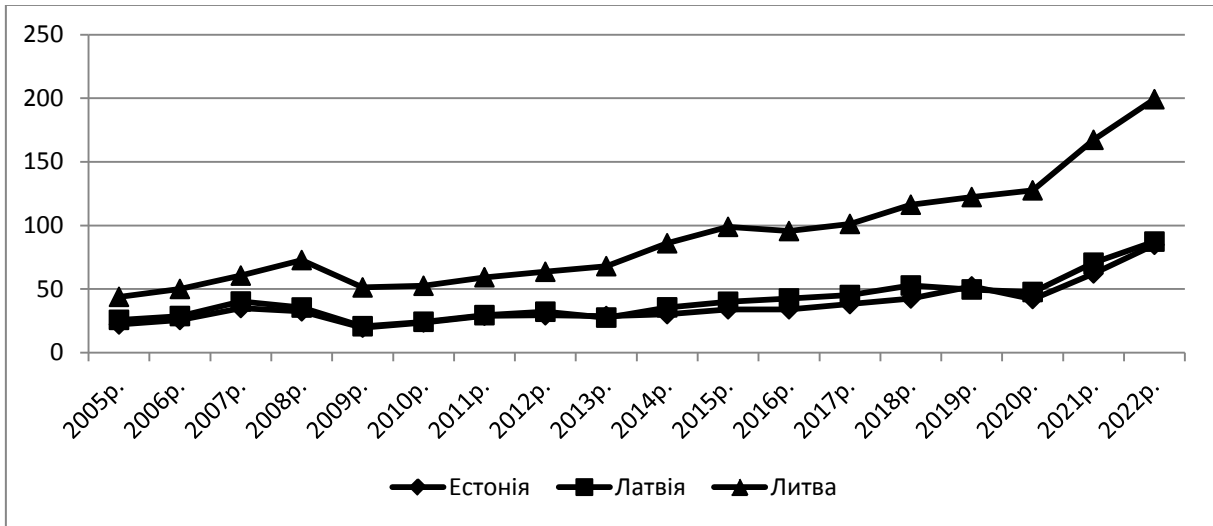


Рис. 5. Надходження імпортного мита після приєднання Балтійських країн до ЄС з 2004р., млн. євро.

Fig. 5. Import duty receipts after the accession of the Baltic States to the EU since 2004, million euros.

Джерело: складено авторами на основі [20]

Source: compiled by the authors based on [20]

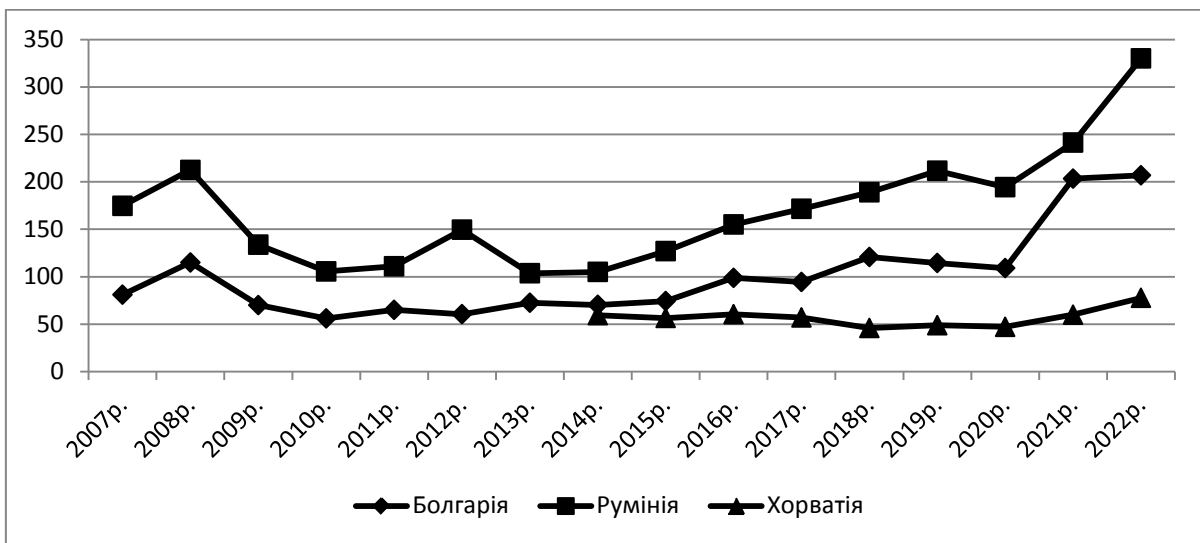


Рис. 6. Надходження імпортного мита після приєднання окремих країн Південно-Східної Європи до ЄС з 2007р. та 2013р., млн. євро.

Fig. 6. Import duty receipts after the accession of certain countries of South-Eastern Europe to the EU since 2007. and 2013, million euros.

Джерело: складено авторами на основі [20]

Source: compiled by the authors based on [20]

Природно, що, враховуючи українську історію, для нас особливий інтерес становили колишні соціалістичні країни. На них і зосереджено увагу, тому до аналізу не увійшли Кіпр та Мальта, які у той же період приєдналися до ЄС. При цьому, якщо країна приєдналася не з 1 січня відповідного року, то аналізувалися дані з наступного року після приєднання.

У всіх випадках маємо суттєве зростання надходжень до кінця аналізованого

часового інтервалу. Коливання всередині інтервалу переважно співпадають з періодами світової фінансової кризи та відновлення після неї, а також корона-кризи. Отже, аналізуючи загальний тренд на довготривалому часовому інтервалі, приходимо до висновку про позитивний вплив приєднання до митного союзу на обсяги міжнародної торгівлі, про що свідчать зростання надходжень митних платежів до бюджетів держав-членів навіть попри взаємне їх скасування всередині об'єднання. Переважання ефектів «створення торгівлі» спричиняє дані наслідки для бюджетів та економік і є вагомим аргументом на користь подальшого розвитку інтеграційних процесів.

**Висновки.** В умовах розвитку інтеграційних процесів, що характеризуються зростанням взаємозалежності країн, стиранням міждержавних кордонів та світовою лібералізацією зовнішньоторговельної діяльності відбувається зростання ролі митної політики. Останню ми розглядаємо як сукупність взаємопов'язаних заходів державного впливу на забезпечення національних інтересів в економічній і громадсько-безпековій сферах, які реалізуються через застосування тарифних і нетарифних інструментів регулювання зовнішньоекономічних відносин.

Наскільки б очевидним не був взаємозв'язок митної політики із зовнішньоторговельною політикою держави, все ж таки цілі першої мають певний фіскальний характер і тісно пов'язуються із формуванням бюджету. Відтак постає питання про фіскальні ефекти митної політики, що можуть позитивно або негативно відобразитися на бюджетних надходженнях.

Посилення інтеграційних процесів, зокрема розвиток зон вільної торгівлі і митних союзів у процесі лібералізації міжнародної торгівлі, призвели до значного зниження ставок мита та збільшення частки безмитних позицій у національних митних тарифах. Зазначене мало б негативно відобразитися на надходженнях митних платежів до бюджету. Водночас аналіз бюджетних надходжень України та окремих країн-членів ЄС від митних платежів показав загальне їх зростання після приєднання до зони вільної торгівлі з ЄС (для України) та до митного союзу ЄС (для країн-членів ЄС). Така ситуація обумовлена ефектом «створення» торгівлі, коли втрата надходжень від ввізного мита компенсується зростанням надходжень від податку на додану вартість, акцизного податку та інших платежів через збільшення обсягу імпорту товарів.

1. Митний кодекс України від 13.03.2012 р. №4495-VI. Дата оновлення: 13.01.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17/find?text=%EF%EE%EB%B3%F2%E8%EA#Text> (дата звернення: 15.04.2024).
2. Гребельник О. П. Митна справа : підручник. 4 вид., оновл. та допов. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 472 с.
3. Денисенко В. В. Словник митних термінів. Запоріжжя : ЗНТУ, 2017. 127 с.
4. Крупка М. І., Грін О. В., Замасло О. Т. та ін. Митна справа : підручник / за ред. М. І. Крупки. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2017. 572 с.
5. Ківалов С. В., Кормич Б. А. Митна політика України : підручник. Одеса : Юридична література, 2001. 256 с.
6. Приймаченко Д. В. Митна політика держави та її реалізація митними органами : монографія. Дніпропетровськ : Академія митної служби України, 2006. 332 с.
7. Разумова О. І. Митна політика в контексті формування та реалізації митного законодавства України. *Право і суспільство*. 2019. №2. Ч. 2. С. 121-125.
8. Крисоватий А. І., Герчаківський С. Д., Дем'янюк О. Б. та ін. Митна справа : підручник / за ред. А. І. Крисоватого. Тернопіль : ВПЦ «Екон. думка ТНЕУ», 2014. 540 с.
9. Радченко О. М. Фінансова діяльність та митна політика держави. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. №1. С. 303-306.
10. Лепеха М. О., Смоляр М. М. Здійснення митної політики в Україні на сучасному етапі. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2019. Вип. 3. С. 118-123.
11. Гуцул І. А. Митна політика у фіскальному просторі України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 10. С. 232-234.
12. Пашко П. В. Митна безпека (теорія, методологія та практичні рекомендації) : монографія. Львів : ІРД

- НАН України, 2009. 628 с.
13. Francis K., Kabira W., Njoroge J., Juma D. The East African customs union opportunities and challenges for small-scale women traders: research paper for inception workshop on mainstreaming gender in trade. Nairobi : Collaborative centre for gender & development, 2009. 32 p.
  14. Петухова В. О. Теоретичні засади дослідження митних союзів як досконалої форми зони вільної торгівлі у контексті міжкrajнної взаємодії. *Вісник Харківського національного університету ім. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2016. Вип. 5. С. 54-57.
  15. Customs unions. URL: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/customs-unions> (дата звернення: 22.01.2024).
  16. Khalid A. Customs Union – What Is It, Examples, vs Free Trade Area. URL: <https://www.wallstreetmojo.com/customs-union/> (дата звернення: 15.04.2024).
  17. Özgöker U., Bedirhan Z. A. The modernisation of the EU-Turkey customs union. *Istanbul Arel Üniversitesi İletişim Çalışmaları Dergisi*. 2016. Vol. 5 (10). P. 37-53.
  18. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/budget> (дата звернення: 15.04.2024).
  19. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates> (дата звернення: 15.04.2024).
  20. Official site Eurostat. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/gov\\_10a\\_taxag\\_\\_custom\\_10866571/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/gov_10a_taxag__custom_10866571/default/table?lang=en) (дата звернення: 15.04.2024).

#### References

1. *Customs Code of Ukraine*, 2012, No.4495-VI. Verkhovna Rada of Ukraine. [zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17/find?text=%EF%EE%EB%B3%F2%E8%EA#Text](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17/find?text=%EF%EE%EB%B3%F2%E8%EA#Text). Accessed 15 April 2024.
2. Hrebelnyk, O. P. *Customs business*. 4<sup>th</sup> edit. Kyiv, Center for Educational Literature, 2014.
3. Denysenko, V. V. *Dictionary of customs terms*. Zaporizhzhia, ZNTU, 2017.
4. Krupka, M. I., Hrin, O. V., Zamaslo, O. T. et al. *Customs business*, edited by M. I. Krupka. Lviv, LNU named after Ivan Franko, 2017.
5. Kivalov, S. V., and B. A. Kormych. *Customs policy of Ukraine*. Odesa, Legal literature, 2001.
6. Prymachenko, D. V. *Customs policy of the state and its implementation by customs authorities*. Dnipropetrovsk, Academy of the Customs Service of Ukraine, 2006.
7. Razumova, O. I. “Customs policy in the context of formation and implementation of customs legislation of Ukraine.” *Law and society*, vol. 2, no. 2, 2019, pp. 121-125.
8. Krysovatyi, A. I., Herchakivskiyi, S. D., Demianiuk, O. B. et al. *Customs business*, edited by A. I. Krysovatyi. Ternopil, PH “Econ. opinion of TNEU”, 2014.
9. Radchenko, O. M. “Financial activity and customs policy of the state.” *Legal scientific electronic journal*, no. 1, 2020, pp. 303-306.
10. Lepekha, M. O., and M. M. Smoliar. “Implementation of customs policy in Ukraine at the current stage.” *Economic Herald. Series: finance, accounting, taxation*, no. 3, 2019, pp. 118-123.
11. Hutsul, I. A. “Customs policy in the fiscal space of Ukraine.” *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and management*, no. 10, 2015, pp. 232-234.
12. Pashko, P. V. *Customs security (theory, methodology and practical recommendations)*. Lviv, IRD NAS of Ukraine, 2009.
13. Francis, K., Kabira, W., Njoroge, J., and D.Juma. *The East African customs union opportunities and challenges for small-scale women traders: research paper for inception workshop on mainstreaming gender in trade*. Nairobi, Collaborative centre for gender & development, 2009.
14. Petukhova, V. O. “Theoretical foundations of the study of customs unions as a perfect form of a free trade zone in the context of international cooperation.” *Bulletin of Kharkiv National University named after Karazin. Series: International relations. Economy. Local studies. Tourism*, no. 5, 2016, pp. 54-57.
15. Customs unions. EC.EUROPA, [trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/customs-unions](https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/customs-unions). Accessed 15 April 2024.
16. Khalid, A. “Customs Union – What Is It, Examples, vs Free Trade Area.” [Wallstreetmojo, www.wallstreetmojo.com/customs-union/](https://www.wallstreetmojo.com/customs-union/). Accessed 15 April 2024.
17. Özgöker, U., and Z. A. Bedirhan. “The modernisation of the EU-Turkey customs union.” *Istanbul Arel Üniversitesi İletişim Çalışmaları Dergisi*, vol. 5, is. 10, 2016, pp. 37-53.
18. Ministry of Finance of Ukraine, [mof.gov.ua/uk/budget](https://mof.gov.ua/uk/budget). Accessed 15 April 2024.
19. National Bank of Ukraine, [bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates](https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates). Accessed 15 April 2024.
20. Eurostat. EC.EUROPA, [ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/gov\\_10a\\_taxag\\_\\_custom\\_10866571/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/gov_10a_taxag__custom_10866571/default/table?lang=en). Accessed 15 April 2024.

УДК 336.2:336.5

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.293-305>

*Сідельникова Л. П.*

## СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА НОВІТНІ АСИМЕТРІЇ ФІСКАЛЬНОГО ПРОСТОРУ ДЕРЖАВИ

Херсонський національний технічний університет,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра фінансів, обліку та оподаткування,  
вул. Інститутська, 11, м. Хмельницький,  
29016, Україна,  
тел.: 0501304373,  
e-mail: [larisa1907s@gmail.com](mailto:larisa1907s@gmail.com),  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7182-2923>

**Анотація.** Стаття спрямована на дослідження взаємодії податкових, бюджетних і боргових аспектів формування фіскального простору України в умовах воєнного стану. Доведено, що розбалансування системи державних фінансів у 2022-2024 роках містить критичні загрози для забезпечення макроекономічної рівноваги і позитивної траєкторії суспільного розвитку. Встановлено, що повномасштабне вторгнення РФ вкрай негативно відобразилося на генеруванні податкових джерел формування бюджетних ресурсів, а бюджетних доходів, які продукує вітчизняна економіка катастрофічно не вистачає для забезпечення своєчасного і повного виконання функцій держави. Визначено, що за таких обставин Україна вимушена активно позичати. Причому, внутрішні джерела фінансування бюджетного дефіциту в умовах військових дій є досить обмеженими, тому акцент робиться на зовнішніх державних запозиченнях.

Метою статті є визначення новітніх асиметрій фіскального простору держави, які інтенсивно генеруються в умовах невизначеності під час війни, і розроблення пропозицій щодо їх збалансування.

Специфіка наукових завдань, що становлять предмет дослідження, вимагала використання комплексу спеціальних методів, застосування яких допомогло визначити сучасні тенденції формування і використання коштів Державного бюджету України, що продукують стрімке накопичення обсягів зовнішнього державного боргу. Встановлено, що Україна використовує власні доходи державного бюджету майже виключно для фінансування оборони, тоді як інші функції держави оплачуються за рахунок іноземної допомоги. При цьому зафіксовано наявну тенденцію щодо структури західної допомоги Україні, що поступово переорієнтовується саме на формат кредитів.

В результаті дослідження доведено, що основним шляхом покращення ситуації є відновлення національної економіки та боротьба з корупцією і тіньовим сектором, які істотно зменшують обсяги податкових надходжень до державного бюджету. Скорочення державного боргу відбудеться за умови, по-перше, проведення фіскальних реформ, що підвищать ефективність мобілізації податків і зборів; по-друге, використання фіскального простору, що з'явиться в результаті розширення податкової бази, для продуктивних витрат.

**Ключові слова:** державні фінанси, фіскальний простір, бюджетна політика, державний бюджет, доходи, податкові надходження, видатки, державний борг.

*Sidelnykova L. P.*

## MODERN CHALLENGES AND NEWEST ASYMMETRIES OF THE FISCAL SPACE OF THE STATE

Kherson National Technical University,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,

Department of Finance, Accounting and Taxation,  
Instytutska str, 11, Khmelnytskyi,  
29016, Ukraine,  
tel.: 0501304373,  
e-mail: larisa1907s@gmail.com,  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7182-2923>

**Abstract.** The article is focused on researching the interaction of tax, budgetary and debt aspects of the formation of the fiscal space of Ukraine under martial law. It is proved that the imbalance of the public finance system in 2022-2024 contains critical threats to ensuring macroeconomic equilibrium and a positive trajectory of social development. It is established that the full-scale invasion of the Russian Federation had an extremely negative impact on the generation of tax sources for the formation of budget resources, and the budget revenues generated by the domestic economy are sorely lacking to ensure timely and complete performance of the state functions. It is determined that in such circumstances, Ukraine is forced to borrow actively. Moreover, domestic sources of financing the budget deficit in the conditions of hostilities are quite limited, so the emphasis is on external government borrowing.

The purpose of the article is to identify the newest asymmetries of the fiscal space of the state, which are intensively generated in conditions of uncertainty during the war, and to develop proposals for their balance.

The specifics of the scientific tasks, which are the subject of the research, required the use of a set of special methods, the application of which helped to identify current trends in the formation and use of funds of the State Budget of Ukraine, which produce a rapid accumulation of external public debt. It is established that Ukraine uses its own state budget revenues almost exclusively to finance defense, while other functions of the state are paid for by foreign aid. At the same time, the current trend in the structure of foreign aid to Ukraine, which is gradually refocusing on the format of loans, is recorded.

As a result of the research, it is proved that the main way to improve the situation is to recover the national economy and fight against corruption and the shadow sector, which significantly reduce the amount of tax revenues to the state budget. Reducing the state debt will be possible, firstly, through fiscal reforms that will increase the efficiency of tax and fee mobilization; secondly, through the use of fiscal space that will result from the broadening of the tax base for productive expenditures.

**Key words:** public finance, fiscal space, budget policy, state budget, revenues, tax revenues, expenditures, state debt.

**Вступ.** Токсичні реалії воєнного часу, з якими українське суспільство частково зіштовхнулося у 2014-му та повною мірою – у 2022 році, переформатовують, здавалося б, сталі тенденції у багатьох сферах суспільного життя. Не є виключенням і фіскальна сфера, адже наслідками російського вторгнення на територію незалежної України є тимчасова окупація або руйнування населених пунктів, вимушена релокація та зупинка підприємств, знищення критичної й цивільної інфраструктури, масова зовнішня і внутрішня міграція населення та інші негативні чинники, що істотно скорочують бюджетні доходи. З іншого боку, держава потребує колосальних фінансових ресурсів на забезпечення своєї обороноздатності та соціальної підтримки населення, значна частина якого втратила майно та/або основні джерела доходів, погіршила стан здоров'я і потребує фізичної та психологічної реабілітації.

Цілком об'єктивне для країни, на території якої ведуться бойові дії, зниження доходів бюджету на тлі стрімкого зростання державних видатків продукує виникнення та поглиблення асиметрій фіскального простору, що призводить до нагальної потреби у зовнішній фінансовій допомозі та у, підсумку, активізує нагромадження зовнішніх боргових зобов'язань держави. Розбалансування системи державних фінансів в умовах воєнного стану містить критичні загрози для забезпечення макроекономічної рівноваги та позитивної траєкторії суспільного розвитку. Отже, питання пошуку додаткових

джерел формування бюджетних ресурсів держави і оптимізації бюджетних видатків під час війни набувають особливої актуальності.

Дослідженню теорії та практики функціонування фіскального простору у різні часи приділяли значну увагу західні вчені: Р. Барро, Ч. Бастебл, Ш. Бланкарт, С. Брю, Дж. Б'юкенен, А. Вагнер, К. Вікселль, К. Дітцель, Дж. Кейнс, Дж. Кларк, А. Лаффер, А. Лернер, Е. Ліндаль, А. Маршалл, Р. Масгрейв, Д. Міддлтон, Ф. Модільяні, А. Пігу, Д. Рікардо, П. Самуельсон, А. Сміт, Дж. Стігліц та інші.

Проблеми пошуку різнопланових механізмів формування бюджетних ресурсів для фінансового забезпечення функціонування держав з транзитивною економікою досить ґрунтовно досліджені і провідними українськими вченими: В. Андрущенко, Т. Богдан, З. Варналієм, В. Геєцем, В. Дем'янишиним, О. Десятнюк, І. Запатріною, Ю. Івановим, М. Карліним, О. Кириленко, А. Крисоватим, І. Лук'яненко, І. Лютим, В. Мельником, В. Опаріним, А. Соколовською, О. Тимченко, В. Федосовим, І. Чугуновим, К. Швабієм.

В той же час, стрімке зростання обсягу бюджетних видатків, насамперед на забезпечення обороноздатності країни в умовах російської агресії, й гальмування темпів економічного зростання, вимагає збалансування фіскального простору держави та активізації пошуку і мобілізації додаткових джерел поповнення державної казни.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення новітніх асиметрій фіскального простору держави, які інтенсивно генеруються в умовах невизначеності під час війни, і розроблення пропозицій щодо їх збалансування. Основним методом дослідження є моніторинг сучасних реалій формування і використання коштів Державного бюджету України, що продукують стрімке накопичення обсягів зовнішнього державного боргу.

**Результати.** Розглядаючи фіскальний простір держави як макроекономічне середовище, в межах якого формуються відносини щодо акумулювання і використання коштів Державного бюджету України, не можна не констатувати поглиблення його асиметрій у 2022-2024 роках як наслідку гуманітарної катастрофи через повномасштабне вторгнення російської федерації, що супроводжується згоранням, припиненням або обмеженням господарської діяльності багатьма суб'єктами вітчизняного бізнесу внаслідок тимчасової окупації певної частини українських територій, ведення бойових дій у граничних з РФ областях, ракетних обстрілів та «шахедних» атак умовно безпечних регіонів; знищенням виробничих потужностей і руйнуванням об'єктів промислової та критичної інфраструктури (у т.ч. енергетичної, що призвело до суттєвого дефіциту електроенергії); зовнішньою міграцією керівного складу суб'єктів господарювання, провідних фахівців і відповідним перенесенням бізнес-інтересів в інші країни; періодичною блокадою чорноморських портів; розривом логістичних зв'язків; переведенням всієї або частини підприємницької діяльності в режим онлайн і, у підсумку, уповільненням темпів економічного зростання. Скорочення ВВП України у перший рік повномасштабної війни становило 29,1%, причому у II кварталі – 36,9% у річному вимірі; у III кварталі – 30,6%; у IV кварталі – 31,4%. У 2023 році ситуацію вдалося певною мірою стабілізувати і навіть збільшити ВВП на 5,3% порівняно з попереднім роком, адже вітчизняний бізнес поступово переоцінює ризики і адаптується до функціонування в умовах невизначеності.

Разом з тим, бюджетних доходів, які продукує вітчизняна економіка, навіть з урахуванням допомоги наших іноземних партнерів, катастрофічно не вистачає для забезпечення своєчасного і повного виконання функцій держави, а структура доходів державного бюджету в умовах війни схильна до значних коливань (табл. 1).

## Структура доходів Державного бюджету України у 2020-2024 роках

Table 1

## Structure of revenues of the State Budget of Ukraine in 2020-2024

Показники	2020 рік		2021 рік		2022 рік		2023 рік		2024 рік (Закон про ДБУ)	
	млрд. грн.	пит. вага,%	млрд. грн.	пит. вага,%	млрд. грн.	пит. вага,%	млрд. грн.	пит. вага,%	млрд. грн.	пит. вага,%
Податкові надходження	851,1	79,10	1107,1	85,37	949,8	53,14	1203,5	45,04	1574,8	89,05
Неподаткові надходження	212,9	19,79	175,4	13,52	346,3	19,38	991,7	37,11	186,6	10,55
Доходи від операцій з капіталом	0,1	0,01	0,3	0,03	0,6	0,03	0,1	0,00	0,4	0,02
Трансферти	10,7	0,99	12,6	0,97	9,5	0,53	42,9	1,61	0,0	0,00
Від ЄС, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ	1,0	0,10	1,3	0,10	481,1	26,92	433,4	16,22	6,4	0,36
Цільові фонди	0,2	0,02	0,2	0,02	0,1	0,01	0,4	0,02	0,3	0,02
<b>Разом</b>	<b>1076,0</b>	<b>100,00</b>	<b>1296,9</b>	<b>100,00</b>	<b>1787,4</b>	<b>100,00</b>	<b>2672,0</b>	<b>100,00</b>	<b>1768,5</b>	<b>100,00</b>

Джерело: складено автором на підставі даних [1].

Як свідчать дані, наведені в таблиці 1, у 2022 році відбулося істотне «просідання» обсягу мобілізованих податкових надходжень, що є неминучим наслідком скорочення валового внутрішнього продукту. Натомість, вдвічі порівняно з попереднім роком зросли обсяги неподаткових надходжень. Однак, тут є нюанс, який полягає не у додатковій акумуляції доходів, а у внутрішньому переформатуванні бюджетних коштів, адже найбільш стрімко (у 2,6 рази) збільшилися саме власні надходження бюджетних установ до спеціального фонду державного бюджету в межах глобальної ініціативи «United24» для пожертв на підтримку України. Зокрема, на спеціальний рахунок, який НБУ відкрив 24 лютого 2022 року для підтримки ЗСУ та оборони України, за рік бюджетні установи перерахували 24,1 млрд. грн. Також спостерігаємо безпрецедентне зростання обсягів грантів та надходжень в рамках програм допомоги Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ – з 1,3 млрд. грн. у 2021 році до 481,1 млрд. грн. у 2022-му.

Зазначені флуктуації істотно трансформували структуру доходів державного бюджету. Якщо до 2022 року питома вага податкових надходжень традиційно варіювалася в межах 80%; частка неподаткових надходжень доходила до 20%, а решта доходів були критично низькими, то з початком повномасштабного вторгнення рф ситуація кардинально змінилася. Фіскальна роль податків та зборів у формуванні доходів державного бюджету зменшилася до 53,14% у 2022 році та 45,04% у 2023 році; неподаткових надходжень – зросла до 19,38% та 37,11% відповідно; безповоротної фінансової допомоги зарубіжних партнерів – підскочила до 26,92% у 2022 році; 16,22% – у 2023 році.

Пропорції структурних елементів бюджетних доходів, закладені в Закон України «Про Державний бюджет України на 2024 рік» від 09.11.2023 р. № 3460-ІХ, повертають нас до довоєнних тенденцій. Разом з тим, слід враховувати, що, по-перше, в цьому



законодавчому акті практично не враховані суми фінансової допомоги від зарубіжних донорів; по-друге, невизначеність через війну значно ускладнює бюджетне планування.

В таблиці 2 розглянемо структуру податкових надходжень державного бюджету.

Таблиця 2

**Структура податкових надходжень  
Державного бюджету України у 2020-2024 роках**

Table 2

**Structure of tax revenues of the State Budget of Ukraine in 2020-2024**

Показники	2020 рік		2021 рік		2022 рік		2023 рік		2024 рік (Закон про ДБУ)	
	млрд. грн.	пит. вага,%	млрд. грн.	пит. вага,%	млрд. грн.	пит. вага,%	млрд. грн.	пит. вага,%	млрд. грн.	пит. вага,%
Податок на доходи фізичних осіб	93,4	10,97	108,9	9,84	114,8	12,05	168,9	14,03	300,3	19,07
Військовий збір	23,9	2,81	28,6	2,58	33,7	3,54	38,0	3,16		
Податок на прибуток підприємств	108,7	12,77	147,8	13,35	117,0	12,32	143,8	11,95	183,7	11,66
Рентна плата	52,5	6,16	80,7	7,30	85,4	8,99	60,3	5,01	57,9	3,68
Податок на додану вартість	400,6	47,07	536,5	48,46	467,0	49,17	580,8	48,26	788,0	50,04
Акцизний податок	138,3	16,25	162,5	14,67	102,3	10,78	167,3	13,90	193,5	12,29
Мито	30,5	3,58	38,2	3,45	26,2	2,76	40,6	3,37	49,2	3,12
Екологічний податок	3,3	0,39	3,9	0,35	3,3	0,35	3,7	0,32	2,2	0,14
Інші податкові надходження	-0,3	0,00	1,1	0,00	0,0	0,00	0,1	0,00	0,0	0,00
<b>Разом</b>	<b>851,1</b>	<b>100,00</b>	<b>1107,1</b>	<b>100,00</b>	<b>949,8</b>	<b>100,00</b>	<b>1203,5</b>	<b>100,00</b>	<b>1574,8</b>	<b>100,00</b>

Джерело: складено автором на підставі даних [1].

Дані, наведені в таблиці 2, підтверджують загальновідому тезу, що основними бюджетоутворюючими податками в Україні є такі:

- податок на доходи фізичних осіб та податок на прибуток підприємств (прямі податки);

- податок на додану вартість та акцизний податок (непрямі податки).

Причому, ПДВ є найбільш потужним податковим джерелом формування бюджетних ресурсів держави і власним коштом забезпечує майже 50% податкових надходжень державного бюджету. Решта з вищезазначених податків розподіляється між рівнями бюджетної системи, і їхня частка у державному бюджеті є значно меншою.

Повномасштабне вторгнення РФ вкрай негативно відобразилося на забезпеченні фінансування функцій держави власними податковими ресурсами. Так, у 2022 році, попри зазвичай щорічне зростання, серед податкових джерел формування бюджетних ресурсів держави збільшилися лише надходження податку на доходи фізичних осіб, військового збору та рентної плати, причому два перші показники є не результатом позитивної динаміки на ринку праці, а суттєвого збільшення грошового забезпечення військовослужбовців.

Загальна сума ПДВ з вироблених в Україні та ввезених на територію України

товарів (робіт, послуг) з урахуванням бюджетного відшкодування скоротилися у 2022 році порівняно з попереднім роком на 69,5 млрд. грн. попри намагання держави задіяти адміністративні важелі впливу шляхом блокування податкових накладних, масового переведення підтвердження права на бюджетне відшкодування з камеральних на документальні перевірки, а то і взагалі затягування з поверненням підтвердженого «експортного» ПДВ на розрахункові рахунки суб'єктів господарювання, що мало за кінцеву мету додаткове акумулювання коштів у розпорядженні держави.

Надходження податку на прибуток підприємств до державного бюджету скоротилися у 2022 році на 30,8 млрд. грн.; акцизного податку – на 60,2 млрд. грн. В цілому, до державного бюджету було мобілізовано на 157,3 млрд. грн. податків і зборів менше порівняно з попереднім роком. Натомість, у 2023 році спостерігаємо позитивну динаміку щодо всіх податкових джерел (крім рентної плати), а прогнозі очікування 2024 року щодо обсягів мобілізованих податків є ще більш привабливими (крім рентної плати та екологічного податку).

Отже, асиметрії 2022 року щодо податкових джерел формування дохідної частини державного бюджету поступово вирівнюються. Разом з тим, проблема фінансового забезпечення виконання державою її функцій нікуди не зникає, адже в Законі України «Про Державний бюджет України на 2024 рік» в дохідну частину закладено на 903,5 млрд. грн. менше, ніж фактично виконано у 2023 році.

В таблиці 3 розглянемо обсяги видатків бюджету, які були профінансовані у 2020-2023 роках та мають бути забезпечені фінансуванням у 2024 році, і розрахуємо структуру видаткової частини державного бюджету.

Таблиця 3

**Структура видатків  
Державного бюджету України у 2020-2024 роках**

Table 3

**Structure of expenditures of the State Budget of Ukraine in 2020-2024**

Показники	2020 рік		2021 рік		2022 рік		2023 рік		2024 рік (Закон про ДБУ)	
	млрд. грн.	пит. вага,%	млрд. грн.	пит. вага,%	млрд. грн.	пит. вага,%	млрд. грн.	пит. вага,%	млрд. грн.	пит. вага,%
Загальнодержавні функції	163,8	12,72	206,6	13,87	202,0	7,47	296,1	7,38	531,6	16,07
Оборона	120,4	9,35	127,5	8,56	1142,9	42,24	2097,6	52,25	1192,3	36,03
Громадський порядок, безпека та судова влада	157,7	12,24	174,4	11,70	443,3	16,39	574,6	14,31	480,5	14,52
Економічна діяльність	168,9	13,11	181,0	12,14	95,4	3,53	134,3	3,35	138,8	4,19
Охорона навколишнього природного середовища	6,6	0,52	8,2	0,55	4,7	0,17	5,2	0,13	10,6	0,32
Житлово-комунальне господарство	0,1	0,01	0,2	0,01	0,5	0,02	8,4	0,21	0,5	0,02
Охорона здоров'я	124,9	9,70	170,5	11,44	184,3	6,81	179,3	4,47	200,7	6,07
Духовний та фізичний розвиток	9,8	0,76	16,0	1,07	11,1	0,41	11,8	0,29	17,8	0,54
Освіта	52,9	4,10	63,8	4,28	58,5	2,16	60,5	1,51	68,7	2,08

Продовження табл.3

Соціальний захист та соціальне забезпечення	322,7	25,06	339,3	22,77	426,0	15,75	469,3	11,69	476,8	14,41
Міжбюджетні трансферти	160,2	12,44	202,7	13,60	136,8	5,06	177,4	4,42	190,7	5,76
<b>Разом</b>	<b>1288,0</b>	<b>100,00</b>	<b>1490,3</b>	<b>100,00</b>	<b>2705,4</b>	<b>100,00</b>	<b>4014,4</b>	<b>100,00</b>	<b>3309,0</b>	<b>100,00</b>

Джерело: складено автором на підставі даних [1].

За даними таблиці 3 можна зробити висновки, що до повномасштабного вторгнення РФ чверть видатків державного бюджету спрямовувалася на соціальний захист та соціальне забезпечення населення. Так, у 2020 році ця стаття займала 25,06% загального обсягу видатків бюджету; у 2021 році – 22,77%.

Приблизно на однаковому рівні в межах 12-14% видаткової частини в цей період здійснювалося фінансування видатків на виконання загальнодержавних функцій; громадський порядок, безпеку та судову владу; економічну діяльність, а також на фінансову підтримку місцевих бюджетів у вигляді міжбюджетних трансфертів.

Натомість, на таку важливу складову державних видатків, як видатки на оборону, напередодні повномасштабної російської агресії було виділено всього 9,35% видатків державного бюджету у 2020 році та ще менше – 8,56% у 2021 році.

2022 рік істотно переформатував структуру видатків державного бюджету. Пріоритетним напрямом витрачання бюджетних коштів стало підтримання обороноздатності нашої держави. У 2022 році видатки на оборону становили 42,24% видатків державного бюджету; у 2023 році – 52,25%. У видаткову частину Державного бюджету України на 2024 рік оборонні видатки закладені у сумі на 900 млрд. грн. менше, ніж у попередньому році, що, відповідно, знизило їхню питому вагу до 36,03%. Разом з тим, нагадаємо, що це – початковий річний план, який ще неодноразово уточнюватиметься протягом бюджетного року, адже невизначеність через війну та неможливість побудови якісних прогнозних трендів щодо розвитку військових подій та економічних наслідків ускладнює прогнозування фіскальних ризиків та перспектив, а відповідно – і бюджетних показників.

Отже, проаналізувавши фактичні дані щодо доходів та видатків Державного бюджету України в період 2020-2023 років і планові показники 2024 року, можемо констатувати зростання обсягів бюджетного дефіциту. Так, якщо у 2020 році нестача бюджетних коштів становила 212,0 млрд. грн.; а у 2021 році навіть знизилася до 193,4 млрд. грн., то у 2022 році цей показник сягнув 918,0 млрд. грн.; у 2023 році перевищив психологічну межу у трильйон гривень і склав 1342,4 млрд. грн., а у 2024 році планується поглиблення розбалансування доходів і видатків державного бюджету до суми в 1540,5 млрд. грн.

Зрозуміло, що за таких обставин уряд вимушений активно позичати. Причому, внутрішні джерела фінансування бюджетного дефіциту в умовах воєнного стану є досить обмеженими, тому акцент робиться на зовнішніх державних запозиченнях.

В таблиці 4 розглянемо тенденції, які склалися в операціях фінансування Державного бюджету України з 2013 року, порівнявши обсяги запозичених коштів та погашених боргових зобов'язань і визначивши сальдо цих показників.

**Боргові операції Державного бюджету України  
у 2013-2024 роках, млрд. грн.**

Table 4

**Debt operations of the State Budget of Ukraine  
in 2013-2024, billion UAH**

Показники	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік (план)
Запозичення	160,9	322,7	514,1	307,7	478,7	286,6	425,7	639,6	623,1	1309,1	1703,9	2194,0
Погашення	-79,8	-120,8	-416,6	-111,4	-363,5	-234,5	-345,2	-385,5	-441,1	-448,6	-436,5	-626,7
Фінансування за борговими операціями, всього	81,1	201,9	97,5	196,3	115,2	52,1	80,5	254,1	182,0	860,5	1267,4	1567,3

*Джерело: складено автором на підставі даних [1].*

Дані, наведені в таблиці 4, засвідчують негативні наслідки російської агресії для балансу бюджетних ресурсів України – і впродовж восьми років її першого етапу, і, особливо, під час повномасштабного вторгнення. Так, у 2022 році спостерігаємо зростання обсягів запозичених державою коштів більш ніж у 2 рази, а збільшення індикатора приросту державного боргу України – майже у 5 разів. Зазначені показники демонструють фактичне зростання і в 2023 році, а також заплановане – у 2024 році, адже основний потік західної фінансової підтримки відбувається не за рахунок грантів, а через механізм пільгових довгострокових кредитів, які не відображені у дохідній частині державного бюджету, а надалі розкручують боргову спіраль.

Так, у 2022 році Україна отримала 31,1 млрд. дол. фінансової допомоги від партнерів, яка складалася з двох приблизно рівних частин: пільгові довгострокові кредити (16,9 млрд. дол.) і безповоротні гранти (14,2 млрд. дол.). Основними кредиторами були Європейський Союз – 7,3 млрд. дол.; Міжнародний валютний фонд – 1,9 млрд. дол.; Канада – 1,9 млрд. дол.; Світовий банк – 1,4 млрд. дол.; основними надавачами грантів – Сполучені Штати Америки (12,0 млрд. дол.); Німеччина (1,3 млрд. дол.); Європейський Союз (0,7 млрд. дол.).

У 2023 році обсяги фінансової допомоги від зарубіжних донорів зросли до 42,5 млрд. дол., разом з тим, змінилася її структура. Так, якщо у перший рік повномасштабної військової агресії рф західні партнери надали Україні фінансові ресурси у кредитній та грантовій формах практично в однакових розмірах, то вже у другий рік «великої війни» кредитна підтримка майже втричі перевищувала грантову. Так, 30,9 млрд. дол. Україна отримала у вигляді пільгових довгострокових кредитів і лише 11,6 млрд. дол. – як безповоротні гранти. Основними кредиторами були Європейський Союз – 19,5 млрд. дол.; Міжнародний валютний фонд – 4,5 млрд. дол.; Японія – 3,4 млрд. дол. Гранти надавали переважно Сполучені Штати Америки – 11 млрд. дол.

В цілому, від початку повномасштабної війни Україна отримала 83,7 млрд. дол. зовнішнього фінансування, у тому числі у 2024 році – 10,1 млрд. дол. Лише у березні поточного року Міністерство фінансів України залучило понад 9 млрд. дол. пільгових довгострокових кредитів від міжнародних партнерів, у т.ч. ЄС – 4,9 млрд. дол.; Канада – 1,5 млрд. дол.; Японія – 1,1 млрд. дол.; МВФ – 880 млн. дол.; Сполучене Королівство – 515 млн. дол. [3].

Слід наголосити, що фінансова допомога від зарубіжних донорів – це кошти до бюджету, які не витрачаються на війну, а йдуть на виплату пенсій, фінансування

медицини, освіти, соціальних виплат, заробітних плат політикам і чиновникам тощо. Таким чином, ми використовуємо власні доходи державного бюджету майже виключно для фінансування оборони, тоді як інші функції держави оплачуються за рахунок іноземної допомоги. Так, у 2023 році загальна сума доходів Державного бюджету України, мобілізованих за всіма джерелами, крім зарубіжної допомоги, складала 2238,6 млрд. грн., в той час як видатки на оборону становили 2097,6 млрд. грн.

Тенденція щодо поступової переорієнтації структури західної допомоги Україні на формат кредитів продовжується і в поточному році. Так, 24 квітня 2024 року Президент США Д. Байден підписав ухвалений Конгресом пакет допомоги Україні вартістю 60,8 млрд. дол., в якому, серед іншого, передбачено 7,9 млрд. дол. прямої фінансової допомоги на бюджетні потреби (крім фінансування пенсій), але вже не у вигляді грантів, як минулого року, а через механізм кредитування. Водночас, позитивним моментом можна відзначити надане Президенту США право після 15 листопада 2024 року списати до половини суми боргу, а з 1 січня 2026 року – до 100% заборгованості після надання відповідного обґрунтування Конгресу. Крім того, для покриття боргових витрат планується конфіскація активів рф.

Однак, в будь-якому випадку, наразі ми спостерігаємо зростання номінальних обсягів державного боргу (рис. 1) та його співвідношення до ВВП (рис. 2).

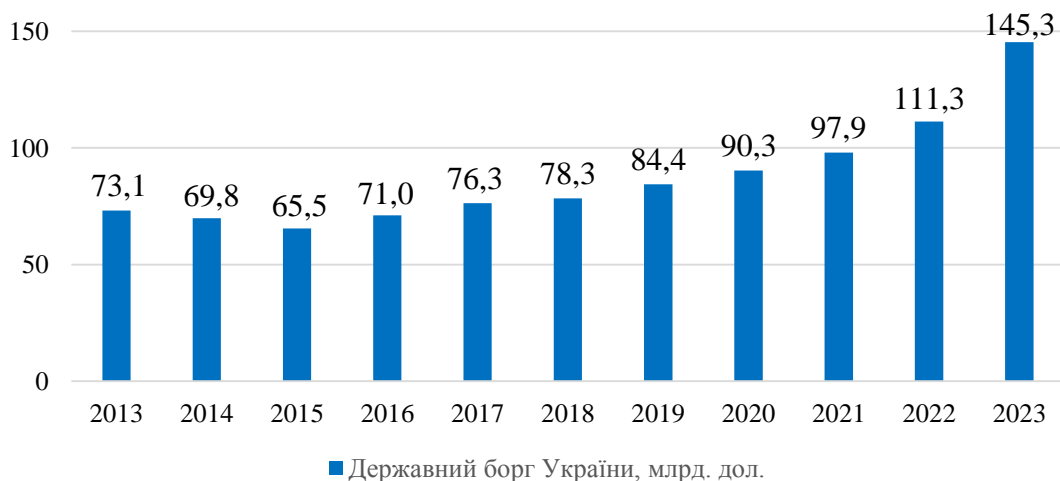


Рис. 1. Динаміка державного боргу України у 2013-2023 роках, млрд. дол.

Fig. 1. Dynamics of Ukraine's state debt in 2013-2023, USD billion

Джерело: складено автором на підставі даних [2].

Рис. 1 засвідчує стрімке зростання боргових зобов'язань нашої держави з початком повномасштабного вторгнення рф. Разом з тим, слід зазначити, що гібридна війна росії з незалежною Україною поглибила боргові асиметрії ще з 2014 року, ледь не призвівши нашу країну до дефолту у 2015 році. Рис. 1 не відображає повною мірою реальних процесів щодо зростання боргової складової бюджетних ресурсів держави, адже дані на ньому наведені у млрд. дол. США, а валютою погашення приблизно третини державного боргу є українська гривня, курс якої по відношенню до долара зазнає вагомих флуктуацій. Так, у 2013 році середньорічний курс становив 7,99 грн. за долар США; у 2014 році – 11,89 грн. за долар США; у 2015 році – 21,84 грн. за долар США. Таке «просідання» курсу національної валюти дає на графіку хибну ілюзію щодо зниження у 2015 році обсягів державного боргу. Тому більш інформативним є рис. 2, на якому наведено співвідношення державного боргу до ВВП.

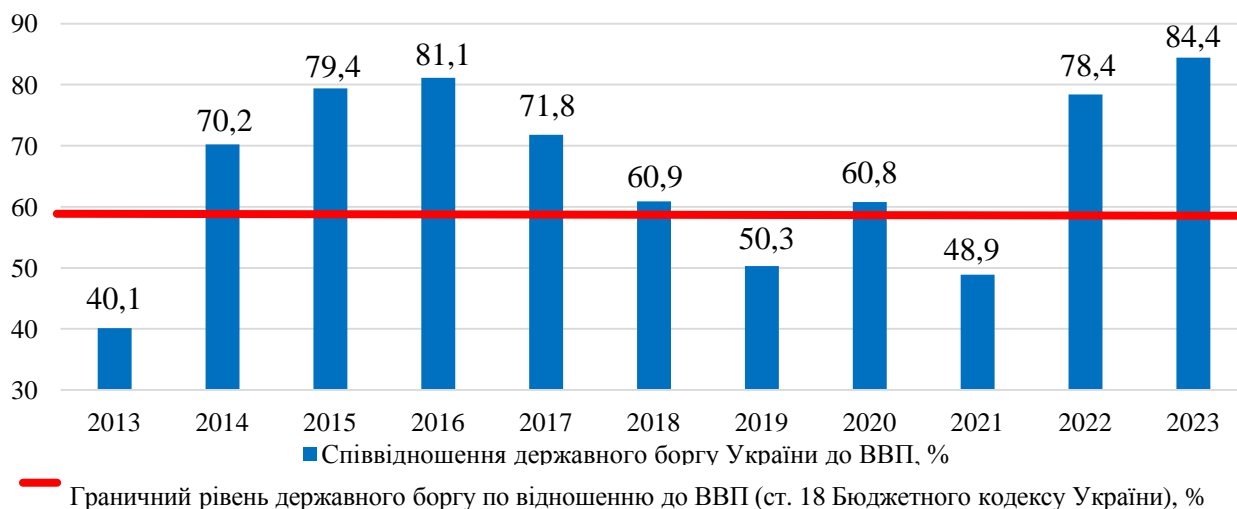


Рис. 2. Співвідношення державного боргу України до ВВП у 2013-2023 роках, %

Fig. 2. Ukraine's state debt to GDP ratio in 2013-2023, %

Джерело: складено автором на підставі даних [2].

Як свідчать дані рис. 2, крім зростання номінальних обсягів державного боргу, як суми внутрішніх і зовнішніх боргових зобов'язань, з початком гібридної війни у 2014 році почало швидко зростати співвідношення державного боргу України до ВВП, що відбувалося в порушення ст. 18 Бюджетного кодексу України, згідно з якою загальний обсяг державного боргу на кінець бюджетного періоду не може перевищувати 60% річного номінального обсягу ВВП України [4].

У 2018-2021 роках ситуацію зі зростанням обсягів державного боргу вдалося стабілізувати, однак 2022-2023 роки демонструють суттєвий стрибок загального обсягу державного боргу по відношенню до ВВП і, у підсумку, істотне перевищення норми, встановленої Бюджетним кодексом України (до речі, дія якої зупинена на 2023-2024 роки у зв'язку з режимом воєнного стану). Разом з тим, нагадуємо, що закладена у вітчизняне бюджетне законодавство норма щодо обмеження рівня державного боргу у 60% ВВП є відвертою калькою з європейського законодавства, не обґрунтованою фінансовою наукою і практикою, адже, по-перше, в країнах ЄС до державного боргу відноситься ширше коло зобов'язань, ніж в Україні (європейська статистика включає до державного (публічного) боргу боргові зобов'язання центрального уряду, органів місцевого самоврядування, пенсійного й інших соціальних фондів, центрального банку, а також фонду гарантування вкладів); по-друге, для країн з ринками, що формуються, безпечний рівень державного боргу є нижчим з огляду на нерозвиненість економіки.

Таким чином, при впровадженні Бюджетним кодексом України цієї норми не брався до уваги той факт, що державний борг на рівні 60% ВВП є прийнятним для країн з розвинутими внутрішніми фінансовими ринками та високими кредитними рейтингами на міжнародних ринках, що дає уряду можливість безперервно рефінансувати накопичені борги і обслуговувати їх за рахунок поточних податкових надходжень до бюджету [5, с. 471]. Натомість, «безпечний розмір державного боргу для країн з ринками, які розвиваються, та транзитивних економік знаходиться на рівні набагато нижчому, ніж для індустріальних країн, - підкреслюють К. Райнхарт, К. Рогофф і М. Севастано, - ... це пов'язано із характерними особливостями економічного розвитку таких країн: нестабільністю, слабкими інститутами і поганою кредитною історією» [6, с. 3]. В продовження цієї тези, Д. Даніель, Т. Каллен, М.Е. Терронес, Х. Дебрун, К. Аллард дійшли висновку, що фіскальна політика в країнах з ринками, які розвиваються, перестає реагувати на збільшення державного боргу, коли борг

перевищує 50% ВВП. Це відрізняється від індустріальних країн, де фіскальна політика реагує більш агресивно, коли борг перевищує 80% ВВП [7, с. 128].

Зазначимо, що за розрахунками українських та зарубіжних вчених і практиків, для транзитивних економік безпечним рівнем державного боргу вважається рівень у 35-45% ВВП. Так, згідно з розрахунками експертів Міжнародного валютного фонду, для країн з низьким та середнім рівнем доходів своєрідною «точкою відсікання» (що відповідає середньому рівню боргового навантаження у рік, який передував року виникнення боргової кризи) є рівень 43% ВВП [5, с. 473]. Зарубіжні економісти Е. Кедмен і С. Бернард граничним рівнем державного боргу для транзитивних економік зазначають 35% [8]. Колектив вчених ДНУ «Академія фінансового управління» з метою зменшення вразливості державних фінансів до впливу зовнішніх шоків вважає за необхідне зниження боргового ліміту до рівня 40% ВВП [9, с. 24]. Разом з тим, слід зазначити, що розрахунки допустимого рівня боргового навантаження проводилися науковою спільнотою в умовах мирного часу, однак ведення бойових дій на території країни значною мірою коригує показники боргової безпеки держави.

В цілому, граничний рівень державного боргу має відображати максимальний рівень боргових зобов'язань держави, який може бути укладений без надмірних витрат на соціальне забезпечення та без провокування боргової кризи і дефолту. Необхідність утримання співвідношення державного боргу і валового внутрішнього продукту на постійному рівні або обмеження темпів його зростання для забезпечення боргової стійкості держави аргументується тим, що нагромадження обсягів державних запозичень може досягти певного ліміту, який буде сприйматися учасниками фондового ринку як поріг платоспроможності країни (ефект «боргового навісу»). В умовах, коли співвідношення державного боргу до ВВП послідовно збільшується, реальні процентні ставки в країні підвищуються. Уряд може намагатися підняти рівень оподаткування або вжити інші заходи для забезпечення обслуговування боргового тягаря, що дестимулює впливатиме на економічне зростання. Темпи розвитку економіки уповільняться, а відтак - обсяг реального ВВП знижуватиметься, що продукуватиме подальше зростання коефіцієнта «державний борг/ВВП». Отже, ефективне управління борговими ресурсами бюджету вимагає постійного моніторингу рівня державного боргу та формування відповідних заходів для оптимізації його номінальної суми і відношення до валового внутрішнього продукту.

Не слід забувати, що крім погашення безпосереднього обсягу отриманих боргових ресурсів («тіла кредиту»), Україна має зобов'язання щодо обслуговування державного боргу у вигляді нарахованих відсотків за користування кредитними коштами. На рис. 3 наведена динаміка відповідних видатків державного бюджету.

Дані рис. 3 засвідчують, що до щорічних колосальних сум погашення державної заборгованості, Україна додає величезні суми за її обслуговування за рахунок видатків державного бюджету, передбачених на виконання загальнодержавних функцій. Так, у 2022 році Україна погасила боргові зобов'язання на суму, еквівалентну 448,6 млрд. грн., та сплатила 184,5 млрд. грн. за обслуговування боргів. У 2023 році зазначені суми склали 436,5 млрд. грн. та 265,3 млрд. грн. відповідно. Тобто, сумарні боргові виплати у 2022-2023 роках становили 633,1 та 701,8 млрд. грн. відповідно, а на 2024 рік заплановані на рівні 1046,6 млрд. грн., що в умовах гострого дефіциту бюджетних ресурсів та послаблення темпів економічного зростання ще більше розбалансує вітчизняний фіскальний простір.



Рис. 3. Видатки Державного бюджету України на обслуговування державного боргу у 2013-2024 роках, млрд. грн.

Fig. 3. State budget expenditures on state debt servicing in 2013-2024, USD billion

Джерело: складено автором на підставі даних [1].

**Висновки.** Отже, ситуація з формуванням та використанням бюджетних ресурсів держави залишається складною. Нестача внутрішніх бюджетних доходів призводить до збільшення обсягів зовнішнього фінансування і, відповідно, зростання рівня державного боргу. Дефіцит державного бюджету на 2024 рік заплановано на рівні 20,4% ВВП (при закладеній у ст. 14 Бюджетного кодексу України граничній нормі у 3% ВВП [4]). Джерела і механізми фінансування бюджетного дефіциту та його фактичний рівень залежатимуть від поточного стану національної економіки, остаточного обсягу військових видатків, співвідношення інструментів залучення зовнішньої фінансової допомоги (кредити/гранти) і перспектив реструктуризації частини зовнішнього боргу.

Основними шляхами стабілізації фіскального простору держави є відновлення темпів економічного зростання і боротьба з корупцією та тіньовим сектором, які істотно зменшують обсяги податкових надходжень до державного бюджету. В цьому контексті не можна не погодитися з Е. Коломбо, Д. Фурсері, П. Піццутто і П. Тіреллі, які наголошують, що наявність великого неформального сектору економіки однозначно підриває здатність урядів впроваджувати стабілізаційну політику, оскільки обмежена реакція офіційного сектору вимагає більш жорсткої податкової політики для збільшення доходів, необхідних для збереження фіскальної платоспроможності [10, с. 31]. Отже, скорочення державного боргу відбудеться за умови, по-перше, проведення фіскальних реформ, що виведуть економіку з «тіні» та підвищать ефективність мобілізації податків і зборів; по-друге, використання фіскального простору, що з'явиться в результаті розширення податкової бази, для продуктивних витрат.

Підводячи підсумки, зазначимо, що повномасштабне вторгнення росії на територію незалежної України поглибило ризикованість фіскального простору держави через зростання військово-політичних та соціально-економічних викликів, що зумовило значні фіскальні трансформації в процесі мобілізації доходів державного бюджету, які негативно впливають на його наповнення. У свою чергу, обмеженість бюджетних ресурсів держави в умовах невизначеності ставить під загрозу виконання державою її функцій, що обумовлює зростання обсягів зовнішнього фінансування, продукує нагромадження державного боргу і, у підсумку, поглиблює дисбаланси як фіскального



простору держави, так і всієї системи державних фінансів України.

1. Звітність про виконання Державного бюджету України. Open Budget. URL: <https://openbudget.gov.ua> (дата звернення: 24.04.2024).
2. Державний борг України. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/> (дата звернення: 24.04.2024).
3. Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості у період воєнного стану в Україні (березень-квітень 2024 р.). Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiykosti-u-period-voyennoho-5> (дата звернення: 30.04.2024).
4. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. Дата оновлення: 01.01.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 20.04.2024).
5. Сідельникова Л.П. Теоретико-організаційні доміанти і практика розбудови податково-боргових джерел формування бюджетних ресурсів держави : монографія. Херсон: ПП Грін Д.С., 2013. 670 с.
6. Reinhart C. M., Rogoff K., Savastano M. A. Debt Intolerance. *Brookings Papers on Economic Activity*. 2003. No. 1. 74 p.
7. Daniel J., Callen T., Terrones M.E., Debrun X., Allard C. Public Debt in Emerging Markets: Is it Too High? *World Economic Outlook*. September 2003. 152 p.
8. Cadman E., Bernard S. Comparing the Burden of Public Debt. *Financial Times*. June 27, 2013.
9. Боргова стійкість державних фінансів : монографія / за ред. Т. І. Єфименко, С. А. Єрохіна, Т. П. Богдан. Київ : ДННУ «Акад. фін. управління», 2014. 712 с.
10. Colombo E., Furceri D., Pizzuto P., Tirelli P. Fiscal Multipliers and Informality. *IMF Working Paper*. May 2022. 70 p.

#### References

1. "Reporting on the execution of the State Budget of Ukraine". Open budget, [openbudget.gov.ua](https://openbudget.gov.ua). Accessed April 24, 2024.
2. "State debt of Ukraine". Ministry of Finance of Ukraine, [index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/](https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/). Accessed April 24, 2024.
3. "Review of instruments to support financial stability during martial law in Ukraine (March-April 2024)". National Institute of Strategic Studies, [niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiykosti-u-period-voyennoho-5](https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiykosti-u-period-voyennoho-5). Accessed April 30, 2024.
4. Budget Code of Ukraine: The Law of Ukraine. Verkhovna Rada of Ukraine, [zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text). Accessed April 20, 2024.
5. Sidelnykova, Larysa. *Theoretical and organizational dominants and practice of development of tax and debt sources of formation of budget resources of the state*. Kherson, 2013.
6. Reinhart, Carmen M., Rogoff, Kenneth, and Miguel A.Savastano. "Debt Intolerance". *Brookings Papers on Economic Activity*, no. 1, 2003.
7. Daniel, James, Callen, Tim, Terrones, Marco E., Debrun, Xavier, and Celine Allard. "Public Debt in Emerging Markets: Is it Too High?" *World Economic Outlook*, September, 2003.
8. Cadman, Emily, and Bernard Steve. "Comparing the Burden of Public Debt". *Financial Times*, June 27, 2013.
9. *Debt sustainability of public finances*, edited by Tetiana Efymenko, Serhii Yerokhin and Tetiana Bohdan. Kyiv, 2014.
10. Colombo, Emilio, Furceri, Davide, Pizzuto, Pietro, and Patrizio Tirelli. "Fiscal Multipliers and Informality". *IMF Working Paper*, May 2022.

**УДК 336.226**

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.306-318>

*Новосьолова О. С.*

## **ФІСКАЛЬНІ ТА РЕГУЛЮЮЧІ АСПЕКТИ СПРАВЛЯННЯ ПОДАТКУ НА ПРИБУТОК В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ**

Херсонський національний технічний університет,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра фінансів, обліку та оподаткування,  
вул. Інститутська, 11, м. Хмельницький,  
29016, Україна,  
тел.: 0962541789,  
e-mail: [novoselova27@gmail.com](mailto:novoselova27@gmail.com),  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5225-6353>

**Анотація.** Актуальність дослідження зумовлена тим, що податок на прибуток є істотним джерелом наповнення бюджетів та важливим інструментом регулювання підприємницької діяльності. Особливого значення набуває обґрунтування напрямків оптимізації податкової політики держави стосовно оподаткування прибутку суб'єктів господарювання в умовах деструктивного впливу війни. Метою статті є оцінка фіскального значення та реалізації регулюючого впливу податку на прибуток в Україні, а також визначення рекомендацій щодо шляхів підвищення ефективності прибуткового оподаткування в контексті стимулювання інвестиційних процесів та розширеного відтворення.

Визначено фіскальне значення податку на прибуток у формуванні зведеного бюджету, проаналізовано динаміку та склад податкових надходжень Державного бюджету України, оцінено структуру надходжень податку на прибуток у розрізі видів платників. Окреслено чинники зниження бюджетоутворюючої ролі податку на прибуток. Досліджено основні показники ефективності реалізації фіскального потенціалу податку на прибуток в Україні. Виявлено, що на фоні перманентного зростання надходжень податку на прибуток підприємств до зведеного бюджету розмір ефективної ставки податку демонстрував тенденцію протилежну динаміці фінансового результату до оподаткування. Оцінено загальний рівень податкового навантаження на економіку України та податкового навантаження з податку на прибуток зокрема.

На основі проведеного дослідження зроблено висновок, що чинний механізм оподаткування прибутку відзначається складністю обчислення розміру податкових зобов'язань і складання фінансової звітності, наявністю широких можливостей для застосування схем по уникненню та ухиленню від сплати податку, нестабільністю податкового законодавства, а також нездатний забезпечити стимулюючий вплив на процеси заохочення підприємницької активності, зростання потреби у залученні зовнішніх інвестицій та досягнення високого рівня зайнятості населення. Запропоновано поступово трансформувати податок на прибуток у податок на виведений капітал, що дозволить оптимально поєднати інструменти регулятивного потенціалу, максимізувати кінцеві показники роботи підприємств, збалансувати податкове навантаження на бізнес та забезпечити реалізацію фіскальної складової податку.

**Ключові слова:** податок на прибуток, фіскальна ефективність, регулюючий потенціал, податкові надходження, доходи бюджету, підприємницька діяльність.

*Novosolova O. S.*

## **FISCAL AND REGULATORY ASPECTS OF INCOME TAX ADMINISTRATION IN WARTIME CONDITIONS**

Kherson National Technical University,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Department of Finance, Accounting and Taxation,

Institutska str., 11, Khmelnytskyi,  
29016, Ukraine,  
tel.: 0962541789,  
e-mail: novoselova27@gmail.com,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5225-6353>

**Abstract.** The relevance of the study is determined by the fact that the income tax is a significant source of filling budgets and an important tool for regulating business activity. The substantiation of the directions for optimization of the tax policy of the state in relation to the taxation of the income of economic entities in the conditions of the destructive influence of the war acquires special importance. The purpose of the article is to assess the fiscal significance and implementation of income tax regulatory impact in Ukraine, as well as to determine recommendations on ways to increase the effectiveness of income taxation in the context of stimulating investment processes and expanded reproduction.

The fiscal significance of income tax in the formation of the consolidated budget was determined, the dynamics and composition of tax revenues of the State Budget of Ukraine were analyzed, and the structure of income tax revenues by payers types was evaluated. The factors of reducing the budget-forming role of income tax are outlined. The main efficiency indicators of the income tax fiscal potential realization in Ukraine have been studied. It was revealed that against the background of permanent growth of income tax revenues of enterprises to the consolidated budget, the size of the effective tax rate showed a trend opposite to the dynamics of the financial result before taxation. The overall level of the tax burden on the economy of Ukraine and the tax burden from the income tax in particular was assessed.

On the basis of the conducted research, it was concluded that the current mechanism of income taxation is characterized by the complexity of calculating the amount of tax liabilities and the preparation of financial statements, the presence of wide opportunities for the use of tax avoidance and evasion schemes, the instability of tax legislation, as well as the inability to provide a stimulating effect on processes of encouraging entrepreneurial activity, increasing the need to attract foreign investments and achieving a high level of population employment. It is proposed to transform the income tax gradually into a tax on the withdrawn capital which will allow to optimally combine the instruments of regulatory potential, maximize the final performance indicators of enterprises, balance the tax burden on business and ensure the implementation of the fiscal component of the tax.

**Keywords:** income tax, fiscal efficiency, regulatory potential, tax revenues, budget revenues, entrepreneurial activity.

**Вступ.** Податок на прибуток є важливим елементом податкової системи України, що виступає не тільки джерелом формування доходів бюджетів, а й важливим інструментом регулювання підприємницької діяльності. Він здатен як сприяти економічному розвитку суб'єктів господарювання, так і чинити негативний вплив на ділову активність, інвестиційні процеси та сприяти зростанню рівня тіньової економіки.

Нині в умовах істотного ускладнення господарської діяльності підприємств через військові дії, з одного боку, та потреби у залученні додаткових джерел фінансування державних витрат, з іншого, перед українським Урядом стоїть складна дилема щодо пошуку компромісного рішення між посиленням фіскальної або регулюючої спроможності податку на прибуток у вітчизняних реаліях.

Як відомо, проблематика прибуткового оподаткування юридичних осіб завжди займала провідне місце у дослідженнях вчених-теоретиків та фахівців-практиків. Серед зарубіжних наукових джерел, присвячених теоретичним та методичним основам податку на прибуток, варто виокремити праці Дж. Б'юкенена, А. Лаффера, А. Пігу, Дж. Стігліца та ін. Ф. Вілдман, Р. Гордон, М. Дакехаг, Я. Лі, Е. Мендоза, В. Танзі, Е. Хенсон досконально вивчали питання впливу корпоративного прибуткового податку на економічне зростання. Серед провідних вітчизняних представників наукової спільноти вагомий внесок у дослідження оподаткування прибутку підприємств зробили В.

Андрущенко, І. Білоус, З. Варналій, А. Загородній, Т. Оришин, Т. Паєнтко, Д. Серебрянський, А. Соколовська, А. Хомутенко, В. Хомутенко, К. Швабій, переважно вивчаючи фіскальне значення та раціоналізацію механізму справляння податку на прибуток.

Водночас, на нашу думку, недостатньо обґрунтованими залишається шляхи оптимізації податкової політики держави стосовно оподаткування прибутку суб'єктів господарювання в умовах деструктивного впливу війни.

**Постановка завдання.** Метою статті є оцінка фіскального значення та реалізації регулюючого впливу податку на прибуток в Україні, а також визначення рекомендацій щодо шляхів підвищення ефективності прибуткового оподаткування в контексті стимулювання інвестиційних процесів та розширеного відтворення.

**Результати.** В Україні, як і у переважній більшості країн світу, традиційним є домінування податкових надходжень у бюджетних доходах. Обсяги та динаміка податкових надходжень значною мірою залежать від результативності національного виробництва, доступності кредитних та інвестиційних ресурсів для бізнесу, коливань курсу національної валюти, досконалості податкового законодавства, існування «лазівок» для зменшення податкових зобов'язань платниками, рівня тіньової економіки, податкової свідомості громадян тощо.

Із початком повномасштабного російського вторгнення на територію України роль податків у формуванні доходів бюджетів катастрофічно знизилася (табл. 1).

Таблиця 1

**Роль податкових надходжень у формуванні Зведеного бюджету України у 2019-2023 роках\***

Table 1

**The role of tax revenues in the formation of the Consolidated Budget of Ukraine in 2019-2023\***

Показник	2019 рік		2020 рік		2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	млрд. грн.	питома вага, %	млрд. грн.	питома вага, %	млрд. грн.	питома вага, %	млрд. грн.	питома вага, %	млрд. грн.	питома вага, %
Доходи Зведеного бюджету України, у т.ч.:	1289,7	100,0	1376,7	100,0	1662,2	100,0	2196,3	100,0	3104,3	100,0
- податкові надходження	1070,3	83,0	1136,7	82,6	1453,8	87,5	1343,2	61,2	1638,1	52,8
- податок на прибуток	117,3	9,1	118,5	8,6	163,9	9,9	130,6	5,9	159,3	5,1

\*Примітка. Складено автором за даними джерела [5].

Аналізуючи наведені дані, зауважимо, що доходи зведеного бюджету зростали із року в рік, до 2022 року фіскальне значення податків у формуванні Зведеного бюджету України було досить вагомим – понад 80%. Варто також зауважити, що незважаючи на умови війни на території України за 2022 рік до зведеного бюджету надійшло податкових платежів на суму 1343,2 млрд. грн., що лише на 110,6 млрд. грн., або на 7,6% менше відповідного періоду 2021 року. Такий результат є вкрай важливим в умовах суттєвих «послаблень» податкового законодавства та одночасного різкого зростання видатків бюджету.

Як свідчать наведені дані таблиці 1, надходження з податку на прибуток у

доходах бюджетів у 2022 році зменшилися до 5,1%, що на 4 в.п. менше порівняно із 2019 роком, при тому, що податкові надходження у доходах також зменшилися – на понад 30 в.п., із 83,0% до 58,2%.

На рис. 1 наведено динаміку надходжень податку на прибуток у період 2019-2023 років до бюджетів різних рівнів.

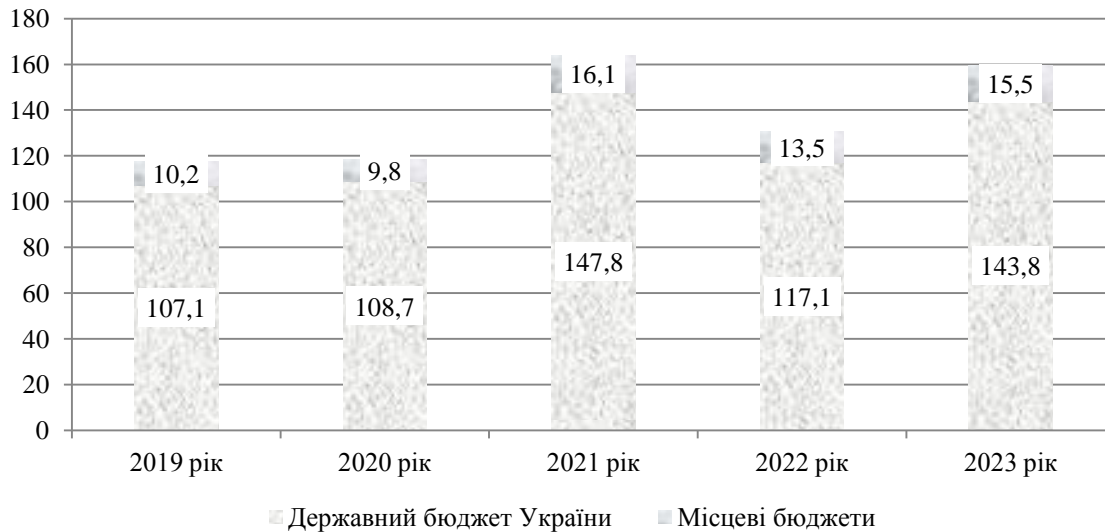


Рис. 1. Динаміка надходжень податку на прибуток підприємств до Державного та місцевих бюджетів України у 2019-2023 роках, млрд. грн.\*

Fig. 1. Dynamics of corporate income tax revenues to the State and local budgets of Ukraine in 2019-2023, UAH billion\*

\*Примітка. Складено автором за даними джерела [5].

Як бачимо з рис. 1, у 2021 році надходження податку на прибуток були максимальними у досліджуваному періоді, проте у 2022 році, із початком повномасштабної війни, через руйнування промислової, транспортної, енергетичної інфраструктури, втрату контролю над частиною територій, обсяги мобілізованого податку суттєво скоротилися. У 2023 році вдалося відновити позитивну динаміку податкових доходів, у тому числі і податку на прибуток, що відбулося в основному за рахунок відновлення економічної активності та значного впливу інфляційних чинників на номінальні доходи.

Оскільки податок на прибуток надходить переважно до Державного бюджету України, тож проведемо порівняльну оцінку ролі та значення його надходжень у формуванні доходів держбюджету (табл. 2).

**Структура податкових надходжень  
Державного бюджету України у 2019-2023 роках\***

Table 2

**The structure of tax revenues  
of the State Budget of Ukraine in 2019-2023\***

Показники	2019 рік		2020 рік		2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	млрд. грн.	питома вага, %	млрд. грн.	питома вага, %	млрд. грн.	питома вага, %	млрд. грн.	питома вага, %	млрд. грн.	питома вага, %
Податок та збір на доходи фізичних осіб	110,0	13,8	117,3	13,8	137,6	12,4	148,4	15,6	206,9	17,2
Податок на прибуток підприємств	107,1	13,4	108,7	12,8	147,8	13,4	117,1	12,3	143,8	11,9
Рентна плата	46,7	5,8	52,5	6,2	80,7	7,3	85,4	9,0	60,3	5,0
Акцизний податок	123,4	15,4	138,3	16,2	162,5	14,7	102,4	10,8	167,4	13,9
Податок на додану вартість	378,7	47,3	400,6	47,1	536,5	48,5	467,0	49,2	580,8	48,3
Мито	30,1	3,8	30,5	3,6	38,2	3,5	26,2	2,8	40,6	3,3
Екологічний податок	3,9	0,5	3,3	0,4	3,9	0,4	3,3	0,3	3,7	0,3
Всього	799,8	100,0	851,1	100,0	1107,1	100,0	949,8	100,0	1203,5	100,0

\*Примітка. Складено автором за даними джерела [5].

Аналізуючи таблицю 2, можна зробити висновок, що в структурі податкових надходжень Державного бюджету України найбільшу питому вагу займає податок на додану вартість. Так, за окреслений період даний показник коливався у межах 48-49%. Друге місце належить податку та збору на доходи фізичних осіб, питома вага якого збільшилась до 17,2% у 2023 році. Як видно з таблиці 2, частка податку на прибуток підприємств у загальних податкових надходженнях протягом 2019-2021 років залишалася майже незмінною – на рівні 13%, однак із 2022 року вона почала знижуватися. У 2021 році розмір надходжень податку на прибуток досягнув свого максимального історичного значення та склав 147,8 млрд. грн., що дорівнювало третьому за значенням показнику (після податку на додану вартість та акцизного податку).

В цілому фіскальне значення податку на прибуток є досить помітним, оскільки за обсягами він посідає четверте місце після внутрішніх податків на споживання та податку на доходи фізичних осіб. Водночас, можемо констатувати, що його фіскальна значущість в формуванні Державного бюджету України має тенденцію до зменшення.

У таблиці 3 більш детально розглянемо структуру надходжень податку на прибуток до Державного бюджету України у 2019-2023 роках за видами платників.

**Структура надходжень податку на прибуток  
до Державного бюджету України у розрізі платників у 2019-2023 роках\***

Table 3

**Income tax revenue structure  
of the State Budget of Ukraine in terms of payers in 2019-2023\***

Показники	2019 рік		2020 рік		2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	млрд. грн.	питома вага, %	млрд. грн.	питома вага, %	млрд. грн.	питома вага, %	млрд. грн.	питома вага, %	млрд. грн.	питома вага, %
Податок на прибуток підприємств і організацій, що перебувають у державній власності	18,5	17,3	20,0	18,4	6,0	4,1	7,1	6,1	8,6	6,0
Податок на прибуток підприємств, створених за участю іноземних інвесторів	14,0	13,1	13,3	12,2	18,8	12,7	15,9	13,6	19,4	13,5
Податок на прибуток іноземних юридичних осіб	4,7	4,4	7,4	6,8	10,3	7,0	4,5	3,9	4,0	2,8
Податок на прибуток банківських організацій	5,6	5,2	7,1	6,5	7,5	5,1	11,2	9,5	12,8	8,9
Податок на прибуток страхових організацій	1,2	1,1	1,5	1,4	1,5	1,0	1,8	1,6	1,7	1,2
Податок на прибуток фінансових установ	0,4	0,4	0,5	0,5	0,7	0,5	0,6	0,5	1,0	0,7
Податок на прибуток приватних підприємств	62,6	58,5	58,8	54,1	103,0	69,7	75,8	64,8	91,5	63,6
Податок на дохід, отриманий від букмекерської діяльності та азартних ігор	-	-	-	-	-	-	0,1	0,1	4,3	3,0
Податок на прибуток підприємств, який сплачують інші платники	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,1	0,1	0,5	0,3
<b>ВСЬОГО</b>	<b>107,1</b>	<b>100,0</b>	<b>108,7</b>	<b>100,0</b>	<b>147,8</b>	<b>100,0</b>	<b>117,1</b>	<b>100,0</b>	<b>143,8</b>	<b>100,0</b>

\*Примітка. Складено автором за даними джерела [5].

Найбільші обсяги податку на прибуток підприємств державний бюджет отримує від приватних підприємств. Протягом досліджуваного періоду питома вага податку, сплаченого ними, зросла із 58,5% до 63,6%. На другому місці по значенню перебували надходження податку від підприємств, створених за участю іноземних інвесторів, - понад 13% у 2023 році. А на третьому місці були надходження податку від банківських установ – майже 9%. Разом із тим фінансовий сектор в Україні залишається низькоприбутковим та нездатним ефективно залучати та перерозподіляти фінансові ресурси, що зрештою позначається на результатах діяльності реального сектора економіки. Основними ж платниками корпоративного прибуткового податку стабільно залишаються вітчизняні приватні та державні підприємства.

У 2019-2023 роках суттєво скоротилася частка податку на прибуток підприємств і організацій, що перебувають у державній власності – до 6,0%, таким чином, можна констатувати скорочення прибутковості даних підприємств, що підтверджує тезу про

те, що державні підприємства менш ефективні, ніж приватні.

Зокрема, за розрахунками Центру економічної стратегії, рентабельність компаній з однієї галузі, але різної форми власності, у середньому відрізнялася на 61%. Звісно, не на користь державних. У кінці 2021 року вартість активів держкомпаній становила 1,7 трлн. грн. або 13% від усіх підприємств країни. Це близько 40% ВВП. Наразі в Україні близько 3,5 тис. держпідприємств, з них не працюють близько 2 тис. До того ж держава забезпечує роботою 715 тис. осіб і за цим показником є найбільшим роботодавцем у країні [2].

Скорочення фіскальної ролі корпоративного прибуткового податку є поширеною тенденцією серед багатьох країн із розвинутою економікою. Для подолання наслідків кризових явищ 2008-2009 років з метою уникнення масових банкрутств підприємств, відновлення виробничо-господарської діяльності та стимулювання ділової активності країни переглядали свою податкову політику у напрямку зменшення податкового тиску на бізнес, запровадження податкових пільг та державної фінансової підтримки, при цьому акцент в оподаткуванні було зміщено на індивідуальні доходи. Подібні заходи було запроваджено і у вітчизняній практиці, у прийнятому в 2010 році Податковому кодексі України було передбачено поетапне зниження ставки податку на прибуток із 23% до 16%, вводився значний перелік галузей економіки, які звільнялися від сплати податку. На сьогоднішній день основна ставка податку на прибуток в Україні становить 18%, проте залежно від виду діяльності та приналежності до певної категорії платника податку існує певна диференціація (табл. 4).

Таблиця 4

**Ставки податку на прибуток в Україні у 2024 році\***

Table 4

**Income tax rates in Ukraine in 2024\***

Ставка податку	Вид доходу
18%	Базова (основна) ставка податку на прибуток
3%	Від об'єкта оподаткування – за договорами страхування
0%	За договорами з довгострокового страхування життя, договорами добровільного медстрахування та договорами страхування у межах недержавного пенсійного забезпечення, зокрема договорів страхування додаткової пенсії
0%	Від суми страхових виплат (відшкодувань) фізособам-нерезидентам за договорами з обов'язкових видів страхування, а також за договорами страхування «Зелена карта» та страхування пасажирських перевезень цивільної авіації (пп. 141.4 ПКУ);
4%	Від страхових виплат (відшкодувань) за договорами страхування ризиків за межами України
5%	від суми доходів нерезидентів у вигляді процентів за позиками або фінансовими кредитами, наданими резидентам
6%	Від суми фрахту, що сплачується резидентом нерезиденту за договорами фрахту
12%	Від страхових платежів, виплат на користь нерезидентів у разі якщо не застосовуються ставки 0% і 4%
15%	Від суми виплат нерезидентам у вигляді процентів, дивідендів, роялті, фрахту, доходів від інжинірингу, орендної плати, від продажу нерухомості тощо
10%	Від доходу, отриманого від азартних ігор з використанням гральних автоматів
18%	Від доходу, отриманого від букмекерської діяльності, азартних ігор (у т. ч. казино), крім доходу, отриманого від азартних ігор з використанням гральних автоматів, зменшеного на суму виплачених виплат гравцю
25%	Від прибутку банку, скоригованого прибутку контрольованої іноземної компанії, визначеного відповідно до ст. 39-2 ПКУ



30%	Від суми доходів, визначених пп. 134.1.4 ПКУ – під час провадження діяльності з випуску та проведення лотерей
9%	Від бази оподаткування, визначеної відповідно до п. п. 135.2, 137.10 та п. 141.9-1 (крім пп.141.9-1.3 і 141.9-1.4) ПКУ – під час провадження діяльності резидентами Дія Сіті – платниками податку на особливих умовах відповідно до Закону України від 15.07.2021 року № 1667-IX «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні»

\*Примітка. Складено автором за даними джерела [7; 8].

Одним із останніх нововведень стало прийняття Верховною Радою України 21 листопада 2023 року в другому читанні та в цілому законопроект (№ 9656-д) про тимчасове підвищення ставки податку на прибуток банківських установ до 25% у 2024 році. Від початку законопроект, ухвалений у першому читанні 19 жовтня 2023 року, передбачав тимчасове підвищення податку на прибуток до 36% у 2024-2025 роках [4].

Як правило, ефективність реалізації фіскального потенціалу податку на прибуток оцінюють шляхом розрахунку ефективної ставки податку та коефіцієнта продуктивності податку [6, с. 112] (табл. 5).

Таблиця 5

**Основні показники ефективності фіскального потенціалу податку на прибуток в Україні за 2018-2022 роки\***

Table 5

**The main indicators of the efficiency of the income tax fiscal potential in Ukraine for 2018-2022\***

Роки	Обсяг надходжень податку на прибуток до Зведеного бюджету України, млрд. грн.	Фінансовий результат до оподаткування підприємств, що отримали прибуток, млрд. грн.	Нормативна ставка податку на прибуток підприємств, %	Ефективна ставка податку на прибуток підприємств, %	Коефіцієнт продуктивності податку на прибуток
2018	106,2	668,9	18	15,9	0,883
2019	117,3	869,6	18	13,5	0,749
2020	118,5	674,0	18	17,6	0,977
2021	163,9	1266,5	18	12,9	0,719
2022	130,6	738,7	18	17,7	0,982

\*Примітка. Складено автором за даними джерела [5; 10].

Отже, у 2018-2021 роках на фоні перманентного зростання надходжень податку на прибуток підприємств до зведеного бюджету розмір ефективної ставки податку демонстрував тенденцію протилежну до динаміки фінансового результату до оподаткування підприємств, які отримали прибуток, – чим більшим був отриманий прибуток, тим меншою була ефективна ставка, і навпаки. Значення ефективної та номінальної ставки податку практично зрівнялися у 2022 році, як наслідок коефіцієнт продуктивності податку максимально наблизився до одиниці. Існування розбіжностей між номінальною та ефективною ставками податку можна пояснити існуванням пільгового оподаткування (на кінець 2022 року в Україні діяло 29 пільг з податку на прибуток, що призводили до втрат бюджетних ресурсів) [3] та диференціацією законодавчо встановлених ставок податку.

За своєю природою податок на прибуток має широкі можливості для

регулювання і стимулювання економіки, розвитку конкурентних ринкових відносин, проте в Україні ці можливості не реалізуються в повній мірі.

Кризові явища 2008-2009, 2013-2015 та 2022-2023 років обумовили погіршення макроекономічних показників в Україні, «втечу» капіталу, скорочення діяльності підприємств та хвилю їх банкрутств, спричинивши, відповідно, зниження показників мобілізованого податку на прибуток до зведеного бюджету. Тимчасова втрата контролю Україною над частиною суверенною територією у 2014 році істотно позначилася на кількості діючих підприємств, число яких продовжувало скорочуватися до 2017 року. Однак вже у 2018 році, із поживленням економічних процесів, кількість підприємств перевищила показник 2014 року. У 2022 році, внаслідок ведення активних бойових дій, окупації значних територій України через повномасштабне російське вторгнення, руйнування виробничої, транспортної, енергетичної та цивільної інфраструктури, кількість підприємств в Україні досягла найменшого значення за останні 20 років – усього лише 262 тис. (рис. 2).

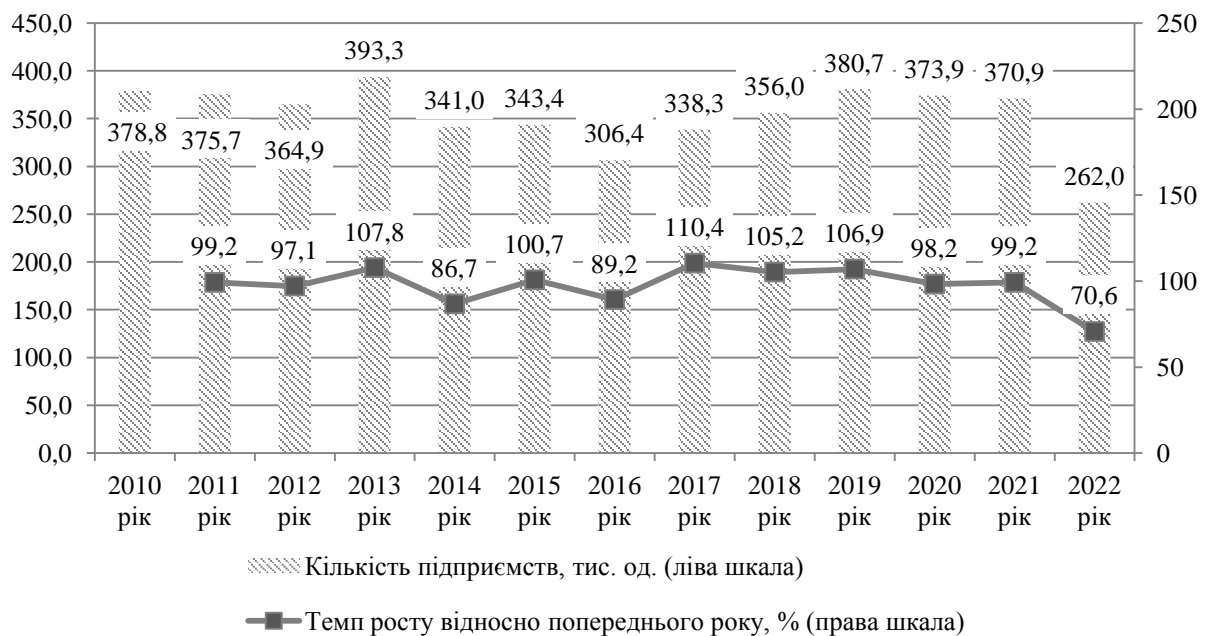


Рис. 2. Динаміка кількості підприємств в Україні у 2010-2022 роках\*

Fig. 2. Dynamics of the number of enterprises in Ukraine in 2010-2022\*

\*Примітка. Складено автором за даними джерела [10].

Що ж стосується результатів діяльності вітчизняних підприємств, то за даними Державної служби статистики України позитивна динаміка відновилася із 2016 року, коли сукупний фінансовий результат склав 69,9 млрд. грн., а у 2017 році - 237 млрд. грн. (рис. 3), що відобразилося на зростанні надходжень податку на прибуток.

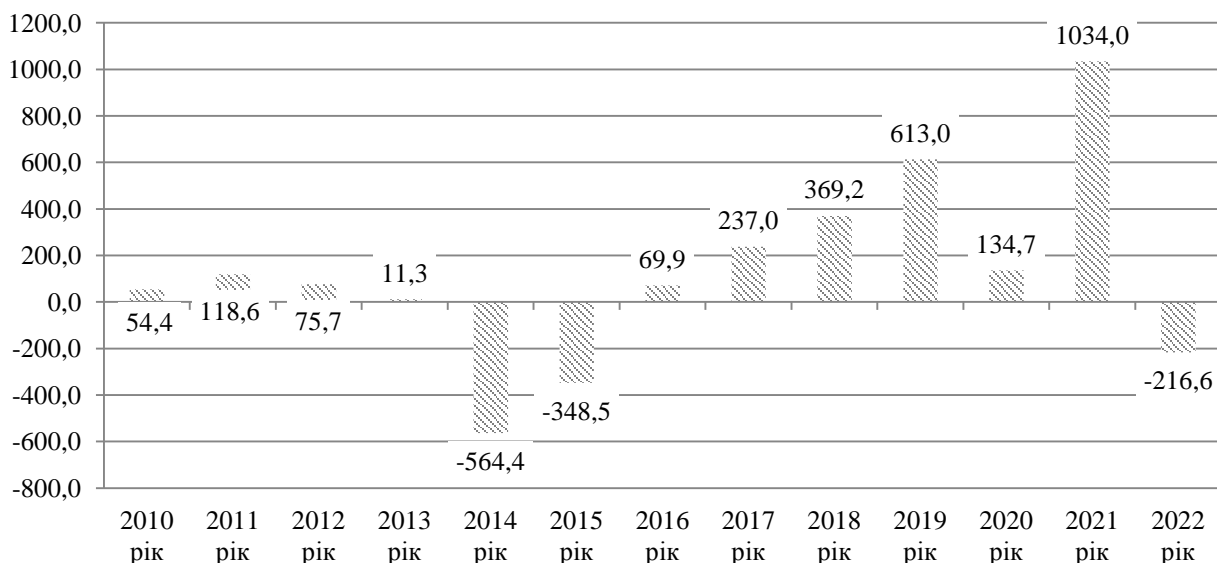


Рис. 3. Фінансові результати до оподаткування підприємств в Україні у 2010-2022 роках, млрд. грн.\*

Fig. 3. Financial results before taxation of enterprises in Ukraine in 2010-2022, UAH billion\*

\*Примітка. Складено автором за даними джерела [10].

Фактично податок на прибуток є податком на фінансовий результат, отриманий за підсумками здійснення господарських операцій у звітному періоді та розрахований за даними бухгалтерського обліку.

Податок на прибуток підприємств безпосередньо впливає на кінцеві фінансові результати бізнесу, а тому, з одного боку, виступає важливим важелем державного регулювання економіки, а з іншого – перепорою на шляху зростання національної економіки та її технологічного оновлення і модернізації. Збільшення податкового навантаження на бізнес і населення, збільшення штрафних санкцій, відновлення контрольно-перевірочної роботи, посилення адміністративного тиску не сприятимуть виведенню бізнесу з тіні, поліпшенню ділового клімату та залученню зовнішнього фінансування [9, с. 103].

Регулятивний потенціал податку на прибуток визначає можливості держави активно впливати на розвиток підприємництва, процеси накопичення капіталу, рівень зайнятості в економіці, ступінь розвитку окремих галузей та територій тощо. Оптимальне поєднання інструментів регулятивного потенціалу дозволить максимізувати кінцеві показники роботи підприємств, збалансувати податкове навантаження на бізнес та забезпечити реалізацію фіскальної складової податку.

Важливим елементом дослідження регулятивної здатності податку на прибуток є визначення податкового навантаження. Зазвичай податкове навантаження на економіку розраховують як відношення податкових платежів, що надійшли до бюджету, а також обов'язкових відрахувань на соціальне страхування - єдиний соціальний внесок (далі – ЄСВ), до розміру податкової бази, тобто ВВП (табл. 6).

## Динаміка податкового навантаження в Україні за 2018-2022 роки\*

Table 6

## Dynamics of the tax burden in Ukraine for 2018-2022

Показник	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Податкові надходження до Зведеного бюджету України, млрд. грн., в т.ч.:	986,3	1070,3	1136,7	1453,8	1343,2
податок на прибуток підприємств	106,2	117,3	118,5	163,9	130,6
ЄСВ, млрд. грн.	228,0	273,5	294,4	349,1	425,3
Усього надходжень, млрд. грн.	1214,3	1343,8	1431,1	1802,9	1768,5
ВВП (у фактичних цінах), млрд. грн.	3558,7	3974,6	4194,1	5459,6	5191,0
Фінансовий результат до оподаткування підприємств, що отримали прибуток, млрд. грн.	668,9	869,6	674,0	1266,5	738,7
Податкове навантаження, %	34,1	33,8	34,1	33,0	34,1
Податкове навантаження з податку на прибуток, %	3,0	3,0	2,8	3,0	2,5

\*Примітка. Складено автором за даними джерела [5; 10].

Загальне податкове навантаження на платників податків протягом 2018-2022 років залишалось практично незмінним, водночас, податкове навантаження з податку на прибуток підприємств мало незначну тенденцію до зниження, так в 2022 році порівняно з 2018 роком воно скоротилось на 0,5 в.п. У якості причин зниження податкового навантаження можна назвати різні чинники: приховування доходів, заниження фінансового результату, тимчасове запровадження мораторію на перевірки тощо.

**Висновки.** Таким чином, податок на прибуток є важливим елементом державного регулювання економіки. Попри суттєве зниження його фіскальної значимості корпоративний прибутковий податок все ще залишається вагомим джерелом наповнення бюджету. Проте в умовах необхідності заохочення підприємницької активності, зростання потреби у залученні зовнішніх інвестицій та забезпечення високого рівня зайнятості населення податок на прибуток у нинішньому вигляді нездатний забезпечити стимулюючий вплив на ці процеси. Окрім того, діючий механізм оподаткування податком на прибуток відзначається складністю обчислення розміру податкових зобов'язань і складання фінансової звітності, наявністю широких можливостей для застосування схем по уникненню та ухиленню від сплати податку, нестабільністю податкового законодавства [1]. Тому зміна окремих елементів податку не спроможна вирішити проблему підвищення фіскальної та регулюючої ефективності податку на прибуток, а отже, необхідним є обрання іншого підходу до побудови системи оподаткування фінансового результату господарської діяльності.

Водночас, складність реформування корпоративного прибуткового оподаткування в Україні, передусім, посилюється негативними очікуваннями бізнесу через руйнівний вплив військових дій, дефіцитом бюджетних ресурсів та неможливістю прогнозувати розвиток економічної та військово-політичної ситуації в країні. У таких умовах вважаємо за доцільне розширення практики застосування податку на виведений капітал (наразі він фактично застосовується для резидентів Дія Сіті) спочатку на стратегічно важливі галузі економіки із поступовою повною заміною податку на прибуток. Покрокове реформування дозволить пом'якшити зниження обсягу податкових надходжень бюджету в умовах відсутності достатніх компенсаторних можливостей.

За основу майбутньої конструкції оподаткування корпоративного прибутку варто запозичити «естонську» модель, за якою податок сплачується за умови розподілу прибутку, тобто при виплаті дивідендів, або виведенню капіталу через інші операції (виплата відсотків, роялті тощо). Доцільним вважаємо встановлення єдиної ставки податку у розмірі 20%, що дозволить нівелювати галузеве лобювання чи зловживання використанням операцій, еквівалентних виведенню капіталу.

Перспективами подальших наукових пошуків є вивчення особливостей зарубіжної практики оподаткування прибутку юридичних осіб та впливу ставок податку на прибуток підприємств на економічне зростання.

1. Буй Т. Г., Прімерова О. К. Вплив податку на прибуток на економічне зростання в Україні. *Інтернаука. Серія: «Економічні науки»*. 2020. № 5. Т. 2. С. 113-121.
2. Гордійчук Д. Усе в державу. Україна збільшує кількість власних підприємств, але це не добре. *Економічна правда*. 15 листопада 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/11/15/693846/> (дата звернення: 23.04.2024).
3. Довідники пільг. Державна податкова служба України. URL: <https://tax.gov.ua/dovidniki--reestri--perelik/dovidniki-/54005.html> (дата звернення 07.04.2024).
4. Закон про оподаткування банків принесе у бюджет додаткові 24 мільярди – Гетманцев. *Укрінформ*. 23.11.2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3790782-zakon-pro-opodatkuvanna-bankiv-prinese-u-budzet-dodatkovi-24-milardi-getmancev.html> (дата звернення: 23.04.2024).
5. Звітність про виконання Зведеного бюджету України. *Open Budget*. URL: <https://openbudget.gov.ua> (дата звернення: 08.04.2024).
6. Негода Ю. В., Березовська Л. О. Оцінка регулятивного потенціалу податку на прибуток підприємств в Україні. *Економічний форум*. 2021. Вип. 2. С. 110-117.
7. Онищенко В. Податок на прибуток підприємств у 2024 році. *Головбух*. URL: <https://buhplatforma.com.ua/article/7206-platnik-podatku-na-pributok-na-zagalnih-pdstavah> (дата звернення 17.04.2024).
8. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. Дата оновлення: 23.11.2023. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/card/2755-17> (дата звернення: 17.04.2024).
9. Сокирко О. С., Касянчук Д. С. Податок на прибуток підприємств як важливий елемент доходів Державного бюджету України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Вип. 28. Ч. 2. С. 102-104.
10. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.04.2024).
11. Хомутенко В. П., Хомутенко А. В. Фіскальна ефективність податку на прибуток підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2017. № 2. С. 61–65.
12. Хомутенко В. П., Хомутенко А. В. Фрагментарний аналіз механізму дії регулюючої функції податку на прибуток підприємств в Україні. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*. 2017. № 1. С. 70-76.

#### References

1. Bui, T., and O.Primierova. "The impact of income tax on economic growth in Ukraine." *Interscience. Series: "Economic Sciences"*, vol. 2, no. 5, 2020, pp. 113-121.
2. Gordiychuk, D. "Everything to the state. Ukraine is increasing the number of its own enterprises, but this is not good." *Economic truth*, November 15, 2022, [www.epravda.com.ua/publications/2022/11/15/693846](http://www.epravda.com.ua/publications/2022/11/15/693846). Accessed 04.23.2024.
3. Directories of benefits. State Tax Service of Ukraine, [tax.gov.ua/dovidniki--reestri--perelik/dovidniki-/54005.html](https://tax.gov.ua/dovidniki--reestri--perelik/dovidniki-/54005.html). Accessed 04.07.2024.
4. The law on taxation of banks will bring an additional 24 billion to the budget - Hetmantsev. *Ukrinform*, 23.11.2023, [www.ukrinform.ua/rubric-economy/3790782-zakon-pro-opodatkuvanna-bankiv-prinese-u-budzet-dodatkovi-24-milardi-getmancev.html](http://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3790782-zakon-pro-opodatkuvanna-bankiv-prinese-u-budzet-dodatkovi-24-milardi-getmancev.html). Accessed 04.23.2024.
5. Reporting on the implementation of the Consolidated Budget of Ukraine. *Open Budget*, [openbudget.gov.ua](http://openbudget.gov.ua). Accessed 04.08.2024.
6. Negoda, Y. V., and L. O. Berezovska. "Assessment of the regulatory potential of the corporate income tax in Ukraine." *Economic Forum*, issue 2, 2021, pp. 110-117.
7. Onyshchenko, V. "Tax on the profit of enterprises in 2024." *Headmaster*, [buhplatforma.com.ua/article/7206-platnik-podatku-na-pributok-na-zagalnih-pdstavah](https://buhplatforma.com.ua/article/7206-platnik-podatku-na-pributok-na-zagalnih-pdstavah) Accessed 04.17.2024.
8. Tax Code of Ukraine : Law of Ukraine dated 02.12.2010 No. 2755-VI. Update: 23.11.2023. Verkhovna Rada of Ukraine, [zakon3.rada.gov.ua/laws/card/2755-17](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/card/2755-17). Accessed: 04.17.2024.
9. Sokyрко, O. S., and D. S. Kasyanchuk. "Enterprise income tax as an important element of revenues of the

- State Budget of Ukraine." *Scientific Bulletin of Kherson State University*, issue 28, part 2, 2018, pp. 102-104.
10. "Financial results before taxation of enterprises by types of economic activity." *State Statistics Service of Ukraine*, www.ukrstat.gov.ua. Accessed 04.12.2024.
11. Khomutenko, V. P., and A. V. Khomutenko. "Fiscal efficiency of corporate income tax in Ukraine." *Economy and the state*, no. 2, 2017, pp. 61-65.
12. Khomutenko, V.P., and A.V. Khomutenko. "Fragmentary analysis of the mechanism of action of the regulatory function of the corporate income tax in Ukraine." *European journal of economics and management*, no. 1, 2017, pp. 70-76.

УДК: 336.278

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.318-327>

Посаднієва О. М.<sup>1</sup>, Березинська М. О.<sup>2</sup>

## ВПЛИВ ПЛАТЕЖІВ ЗА ДЕРЖАВНИМ БОРГОМ НА ПРОГНОЗНІ ПОКАЗНИКИ БЮДЖЕТНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Херсонський національний технічний університет,  
кафедра фінансів, обліку та оподаткування,  
вул. Інститутська, 11, Хмельницький,  
29016, Україна,  
тел.: +38 (0382) 77-35-65

<sup>1</sup> e-mail: [posadnieva.oksana@kntu.net.ua](mailto:posadnieva.oksana@kntu.net.ua)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8721-5124>

<sup>2</sup> e-mail: [mberezinskaa14@gmail.com](mailto:mberezinskaa14@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6189-0123>

**Анотація** У статті досліджено проблему нагромадження державного боргу України, вказані причини зростання його обсягів, наголошено на погіршенні боргової ситуації у зв'язку з військовими діями на території країни. При написанні статті використовувалися методи аналізу і синтезу, метод узагальнень та статистичні методи. У роботі розглянуто основні чинники, які спричинили зростання боргу. Проаналізовано вплив витрат з обслуговування державного боргу на показники Державного бюджету України. Наголошено на нерівномірності витрат з державного бюджету на погашення та обслуговування державного боргу за останні десять років. Для оцінки рівня бюджетної безпеки держави у майбутньому наведено прогнозні дані щодо зростання основних макроекономічних показників на найближчі три роки. Висвітлено прогноз зростання ВВП на найближчі три роки, прогнозні показники доходів державного бюджету. Використано коефіцієнт еластичності для розрахунку прогнозних значень доходів Зведеного бюджету України. Показано реальне та прогнозне співвідношення обсягу сукупних платежів з обслуговування та погашення державного боргу і доходів Державного бюджету України. Оцінено можливості скорочення дефіциту бюджету на сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки. Описано чотири основних індикатори бюджетної безпеки держави. Здійснено аналіз індикаторів бюджетної безпеки України за останні десять років. Наголошено на різкому погіршенні показників бюджетної безпеки у 2022 та 2023 роках через війну на території України. Зроблено акцент на індикаторі відношення обсягу сукупних платежів з обслуговування та погашення державного боргу до доходів державного бюджету як на такому, що мав найгірші показники за увесь досліджуваний період. Здійснено прогноз індикаторів бюджетної безпеки держави на найближчі три роки. Проаналізовано основні тенденції щодо кожного з індикаторів. У роботі зауважено, що більшість індикаторів бюджетної безпеки мають позитивні тенденції змін у середньостроковій перспективі. Наголошено, що прогноз на 2024 рік має найгірші показники бюджетної безпеки

через значний обсяг запланованих платежів по державному боргу. Зроблено висновки щодо перспектив бюджетної безпеки України. Надано рекомендації щодо проведення боргової політики у майбутньому.

**Ключові слова:** державний борг, бюджетна безпека, індикатори бюджетної безпеки, прогнозні показники, державний бюджет, зведений бюджет.

*Posadnieva O. M.<sup>1</sup>, Berezynska M. O.<sup>2</sup>*

## **THE EFFECT OF PAYMENTS FOR THE STATE DEBT ON FORECAST INDICATORS OF THE BUDGET SECURITY OF THE STATE**

Kherson National Technical University,  
Department of Finance, Accounting and Taxation,  
Instytutska str., 11, Khmelnytskyi,  
29016, Ukraine,  
tel.: +38 (0382) 77-35-65

<sup>1</sup> e-mail: posadnieva.oksana@kntu.net.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8721-5124>

<sup>2</sup>e-mail: mberezinskaa14@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6189-0123>

**Abstract.** The article examines the problem of the accumulation of the national debt of Ukraine, indicates the reasons for its growth, emphasizes the worsening of the debt situation in connection with military operations on the territory of the country. When writing the article, the methods of analysis and synthesis, the method of generalizations and statistical methods were used. The paper examines the main factors that caused the debt to grow. The impact of public debt servicing costs on the indicators of the State Budget of Ukraine is analyzed. The unevenness of expenditures from the state budget for the repayment and servicing of the state debt over the past ten years was emphasized. To assess the level of budgetary security of the state in the future, forecast data on the growth of the main macroeconomic indicators for the next three years are given. The GDP growth forecast for the next three years, forecast indicators of state budget revenues are highlighted. The elasticity coefficient was used to calculate the forecast values of revenues of the Consolidated Budget of Ukraine. The real and forecast ratio of the volume of aggregate payments for servicing and repayment of the state debt and revenues of the State Budget of Ukraine is shown. The possibilities of reducing the budget deficit at the current stage of development of the domestic economy have been assessed. Four main indicators of the state's budgetary security are described. An analysis of indicators of Ukraine's budgetary security over the past ten years was carried out. The sharp deterioration of budgetary security indicators in 2022 and 2023 due to the war on the territory of Ukraine is emphasized. Emphasis is placed on the indicator of the ratio of the volume of aggregate payments for servicing and repayment of the state debt to the revenues of the state budget as the one that had the worst indicators for the entire period under study. A forecast of indicators of the state's budgetary security for the next three years has been made. The main trends for each of the indicators were analyzed. The work noted that most indicators of budgetary security have positive trends of change in the medium term. It was emphasized that the forecast for 2024 has the worst indicators of budget security due to the significant volume of planned payments on the public debt. Conclusions were made regarding the prospects of Ukraine's budget security. Recommendations are provided for the conduct of debt policy in the future.

**Key words:** state debt, budget security, indicators of budgetary security, forecast indicators, state budget, consolidated budget.

**Вступ.** Протягом тривалого періоду часу розвитку вітчизняної економіки спостерігалася хронічна нестача коштів у державному бюджеті, яка компенсувалася за

рахунок державних позик, що призвело до накопичення значного обсягу державного боргу. Боргова залежність держави під час війни стала ще більшою, оскільки загальний обсяг бюджетних доходів зменшився, а обсяг видатків, навпаки, збільшився за рахунок необхідності фінансування військових витрат і витрат на соціальну підтримку постраждалого від війни населення. Незважаючи на підтримку Державного бюджету України західними партнерами, у тому числі у вигляді безкоштовної передачі коштів, цих коштів наразі не вистачає, а тому уряд вимушений залучати додаткові кредитні ресурси. Таким чином загальний обсяг державного боргу зростає, що не може не позначитися на бюджетній безпеці держави.

Дослідженню та визначенню теоретичних аспектів державного боргу, його економічної природи та причин зростання присвячені роботи провідних вітчизняних вчених, таких як: Т. Вахненко, М. Карлін, М. Кучерявенко, Г. Скороход, О. Рожко, В. Федосов, С. Огородник, В. Суторміна. Однак проблематика впливу державного та гарантованого державою боргу на бюджетну безпеку країни досліджена недостатньо.

**Постановка завдання.** Метою статті є ретроспективне та перспективне дослідження впливу державного боргу та виплат з його обслуговування і погашення на бюджетну безпеку держави. У процесі дослідження використано методи аналізу і синтезу, метод узагальнень та статистичні методи.

**Результати.** Протягом усіх років незалежності нашої країни державний борг зростає через хронічний дефіцит Державного бюджету України (далі – ДБУ), неякісне бюджетне планування та, як наслідок, виникнення потреби в оперативному фінансуванні бюджетних витрат під час виконання бюджету. Ця ситуація призвела до швидкого збільшення загального обсягу боргу. Останнім часом проблема зростання державного боргу стала ще серйознішою і на даний момент є однією з найбільш актуальних у забезпеченні фінансової та бюджетної безпеки України.

Значні обсяги державного боргу передбачають довгостроковий негативний вплив на загальні показники державного бюджету та на бюджетну безпеку країни. Це пов'язано з необхідністю погашення державного боргу, що призводить до вилучення коштів з державного бюджету на його обслуговування та сплату основної суми боргу. За останні 10 років з бюджету було виплачено кошти у розмірі від 25% до 94% доходів у погашення боргу (табл. 1).



**Вплив витрат з обслуговування державного боргу на показники Державного бюджету України у 2014 – 2023 роках\***

Table 1

**The impact of public debt servicing costs on the indicators of the State Budget of Ukraine in 2014-2023**

Роки	Доходи ДБУ, млн грн	Витрати з погашення та обслуговування державного боргу, млн грн			Питома вага витрат з погашення та обслуговування державного боргу у доходах ДБУ, %
		погашення	обслуговування	усього	
2014	357 084,2	120 819,8	47 976,7	168 796,5	47,27
2015	534 694,8	416 585,6	84 505,4	501 091,0	93,72
2016	616 283,2	111 410,0	95 794,2	207 204,2	33,62
2017	793 441,9	363 501,2	110 456,1	473 957,3	59,73
2018	928 114,9	234 467,8	115 431,2	349 899,0	37,70
2019	998 344,9	345 212,5	119 247,6	464 460,1	46,52
2020	1 076 027,0	385 509,3	119 718,8	505 228,1	46,95
2021	1 296 896,5	441 085,3	155 695,7	596 781,0	46,02
2022	1 787 395,6	448 564,3	157 870,6	606 434,9	33,93
2023	2 671 998,0	436 519,8	247 601,2	684 121,0	25,60

\*Складено авторами на основі [1; 2; 3].

З табл. 1 ми бачимо, що кожного року значна коштів доходів державного бюджету спрямовується на виплату та обслуговування державного боргу. Зрозуміло, що кошти для погашення заборгованості вилучаються не тільки з доходної частини, але й за рахунок залучення нових позик. Так, наприклад, у 2015 році за державним боргом було виплачено суму у розмірі 93,72% доходів Державного бюджету України, якщо б ця сума виплачувалася виключно за рахунок доходів, то наша країна не змогла би функціонувати, оскільки на інші витрати не залишилося би коштів. Однак, виходячи з даних табл. 1 можна стверджувати, що значна частина грошей платників податків та позикових грошей кожного року спрямовується не на розвиток економіки, а на погашення раніше отриманих кредитів.

Нажаль, така ситуація спостерігатиметься і у майбутньому, оскільки під час війни відбувається зростання бюджетного дефіциту, який також покривається новими позиками. Тому, у перспективі, виплати за державним боргом будуть тільки зростати і навантажувати Державний бюджет України.

За прогностичними розрахунками Міністерства економіки України у 2024 році очікується зростання реального ВВП на 4,6% у порівнянні з попереднім роком. Надалі також очікується зростання реального ВВП на 6,8% у 2025 році та 6,6% у 2026 році [4]. З урахуванням коефіцієнту еластичності доходів бюджету до ВВП, який наданий у Інформації про фіскальні ризики (включаючи умовні зобов'язання та квазіфіскальні операції) та їх вплив на показники доходів бюджету у 2024 році, можна розрахувати прогностичні доходи Зведеного бюджету України на 2025 – 2026 роки (табл. 2) задля подальшої оцінки майбутніх показників бюджетної безпеки.

**Прогнозні показники доходів Зведеного бюджету України з урахуванням прогнозу зміни ВВП\***

**Forecast indicators of revenues of the Consolidated Budget of Ukraine, taking into account the forecast of changes in GDP**

Показник	2024 рік	2025 рік	2026 рік
Номінальний ВВП, млрд грн	7 643,0	8 980,6	10 421,8
Темп приросту реального ВВП до попереднього року, %	+4,6	+6,8	+6,6
Еластичність доходів бюджету внаслідок зміни ВВП на 1%, %	0,7	0,7	0,7
Прогнозний показник доходів Зведеного бюджету України, млрд грн	3 204,3	3 356,8	3 511,9
Темп приросту доходів зведеного бюджету до попереднього року, %	+3,22	+4,76	+4,62
Прогнозний показник доходів Державного бюджету України, млрд грн	1 831,1	1 953,1	2 198,7
Темп приросту доходів державного бюджету до попереднього року, %	-31,47	+6,66	+12,57

\*Складено авторами на основі [3; 4; 5, с. 5; 6, с. 2].

Згідно розрахунку прогнозних доходів зведеного бюджету з урахуванням коефіцієнту еластичності до ВВП цей показник у поточному році та наступні 2 роки має зростати і у 2026 році доходи Зведеного бюджету України мають становити 3 511,9 млрд грн, що на 9,6% більше, ніж розраховані доходи на 2024 рік і на 13,3% більше за доходи 2023 року. Прогноз доходів Державного бюджету України був розрахований Міністерством фінансів України. В цьому прогнозі передбачається щорічне зростання доходів державного бюджету. Так, доходи 2026 року мають бути більшими за доходи 2024 року на 20,07%, однак ці ж прогнозні доходи є на 17,71% нижчими за доходи державного бюджету у 2023 році. Тобто, без допомоги міжнародних партнерів у вигляді грантів, яка надходила до України у 2022 та 2023 роках, доходи 2026 року можуть бути майже на п'яту частину нижчими за доходи минулого 2023 року.

Як було зазначено вище, виплати за державним боргом також зростатимуть, що, знову ж таки, буде «вимивати» бюджетні кошти, які вкрай необхідні нашій державі для відбудови. При цьому, судячи з темпу росту доходів ДБУ, який є незначним, такий індикатор бюджетної безпеки держави як відношення обсягу сукупних платежів з обслуговування та погашення державного боргу до доходів державного бюджету, що має становити не більше 16%, покаже негативний результат.

Розглянемо співвідношення доходів Державного бюджету України, (включаючи прогнозні доходи) та витрат на погашення та обслуговування державного боргу у минулі 10 років та майбутні три роки (рис. 1).



Рис. 1. Реальне та прогнозне співвідношення обсягу сукупних платежів з обслуговування та погашення державного боргу і доходів Державного бюджету України у 2014 – 2026 роках\*\*

Fig. 1. Real and forecast ratio of the volume of aggregate payments for servicing and repayment of the state debt and revenues of the State Budget of Ukraine in 2014-2026

\*Прогнозні значення.

\*\*Складено авторами на основі [3; 4; 6; 7; 8].

З рис. 1 видно, що у досліджуваній період згідно індикатору бюджетної безпеки відношення обсягу сукупних платежів з обслуговування та погашення державного боргу до доходів державного бюджету завжди перевищувало критичне значення у 16%. Такий стан бюджетної безпеки є дуже незадовільним, і, як бачимо з рисунку, очікується його погіршення у 2024 році у зв'язку з значними плановими виплатами за борговими зобов'язаннями. Під час війни скоротити дефіцит державного бюджету неможливо, тому що країна потребує здійснення додаткових витрат на оборону та на соціальні виплати, окрім того доходи державного бюджету значно скоротилися через падіння обсягів виробництва та неотримання податків з окупованих територій. Така ситуація вимагає знаходження шляхів по реструктуризації вже існуючих боргових зобов'язань: заміні короткострокових кредитів на довгострокові, що дозволить зменшити щорічні виплати; досягнення домовленості з кредиторами щодо зниження відсоткових виплат та ін. Тільки реструктуризація вже існуючих боргових зобов'язань та вкладання нових кредитних угод на пільгових умовах дозволить поліпшити стан боргової та бюджетної безпеки країни.

Для визначення бюджетної безпеки використовується 4 основних індикатори: відношення дефіциту/профіциту державного бюджету до ВВП; дефіцит/профіцит бюджетних та позабюджетних фондів сектору загальнодержавного управління; рівень перерозподілу ВВП через зведений бюджет; відношення обсягу сукупних платежів з обслуговування та погашення державного боргу до доходів державного бюджету.

## Індикатори бюджетної безпеки України у 2014 – 2023 роках\*

## Indicators of budgetary security of Ukraine in 2014-2023

Індикатори	Критичне значення	Значення індикатора за роками									
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Відношення дефіциту/профіциту державного бюджету до ВВП, %	-6 (10)	-4,98	-2,28	-2,94	-1,6	-1,66	-1,96	-5,18	-3,63	-17,62	-20,39
Дефіцит/профіцит бюджетних та позабюджетних фондів сектору загальнодержавного управління, % до ВВП	-3 (5)	0,23	0,11	-0,13	-0,03	0,21	0,01	0,31	-1,14	-2,76	X
Рівень перерозподілу ВВП через зведений бюджет, %	18 (37)	29,11	32,94	32,84	34,09	33,28	32,45	32,82	30,45	42,31	47,48
Відношення обсягу сукупних платежів з обслуговування та погашення державного боргу до доходів державного бюджету, %	16	48,11	47,15	33,88	59,88	37,84	46,74	47,57	45,63	33,94	25,60

\*Складено авторами на основі [1; 9; 10; 11].

З табл. 3 видно, що усі 4 індикатори бюджетної безпеки держави значно погіршилися у 2022 – 2023 роках. Так, наприклад, вагомо зріс показник відношення дефіциту до ВВП, з -3,63% у 2021 році до -20,39% у 2023 році, тобто у 2021 році цей індикатор бюджетної безпеки був на задовільному рівні, а у 2022 році вже в три рази перевищував критичний рівень. Індикатор відношення дефіциту бюджетних та позабюджетних фондів сектору загальнодержавного управління до ВВП також у 2021 році мав задовільне значення, а у 2022 році наблизився до критичного значення (за 2023 рік даних немає). Рівень перерозподілу ВВП через зведений бюджет теж значно зріс у 2022 та 2023 роках. У 2021 році цей показник був на задовільному рівні, а у 2023 році перевищив критичний рівень на 10 в.п. Індикатор відношення обсягу сукупних платежів з обслуговування та погашення державного боргу до доходів державного бюджету жодного року не відповідав оптимальному або задовільному значенню, його показник більше ніж у 2 рази перевищував критичну норму протягом 2014 – 2022 років, однак у 2023 році дещо знизився і склав 25,6%, що все одно перевищує критичний

рівень майже на 10 в.п.

За допомогою прогнозних показників ВВП, зведеного бюджету та державного бюджету, а також прогнозних показників МВФ щодо відношення дефіциту Державного бюджету України до ВВП, можна розрахувати рівень бюджетної безпеки на найближчі 3 роки (табл. 4).

Таблиця 4

**Індикатори бюджетної безпеки України у 2021 – 2026 роках\*\***

Table 4

**Indicators of budget security of Ukraine in 2021-2026**

Індикатори	Критичне значення	Значення індикатору за роками					
		2021	2022	2023	2024*	2025*	2026*
Відношення дефіциту/профіциту державного бюджету до ВВП, % (з міжнародними грантами)	-6 (10)	-3,63	-17,62	-20,39	-15,7	-8,1	-5,1
Відношення дефіциту/профіциту державного бюджету до ВВП, % (без міжнародних грантів)	-6 (10)	-3,63	-17,62	-20,39	-20,4	-10,2	-6,1
Рівень перерозподілу ВВП через зведений бюджет, %	18 (37)	30,45	42,31	47,48	41,92	37,38	33,70
Відношення обсягу сукупних платежів з обслуговування та погашення державного боргу до доходів державного бюджету, %	16	45,63	33,94	25,60	55,74	44,92	29,03

\*Прогнозні показники

\*\* Складено авторами на основі [4; 5; 8; 12].

З таблиці видно, що за прогнозами МВФ, індикатор відношення дефіциту державного бюджету до ВВП (з урахуванням міжнародної допомоги), починаючи з 2024 року буде покращуватися і у 2026 році досягне задовільного значення. Без урахування міжнародної допомоги ситуація з дефіцитом бюджету буде гіршою, однак вищезазначений індикатор бюджетної безпеки все одно у перспективі має позитивну тенденцію.

Перспективний рівень перерозподілу ВВП через зведений бюджету також має позитивну тенденцію: у 2025 році цей індикатор має вийти на критичний рівень, а у 2026 році – на незадовільний.

Індикатор відношення обсягу сукупних платежів з обслуговування та погашення державного боргу до доходів державного бюджету у 2024 році має дуже негативне значення (55,74%, що у 3 рази гірше за критичний рівень). Саме на 2024 рік припадає пік платежів з погашення державного боргу. У наступні роки прогнозні платежі за державним боргом є меншими, однак такі платежі заплановані без урахування нових запозичень, які може залучити Україна у поточному році, та без урахування можливих платежів за гарантованим державою боргом. З урахуванням вищенаведеного прогнозу індикатор відношення обсягу сукупних платежів з обслуговування та погашення державного боргу до доходів державного бюджету у динаміці буде покращуватися,

однак і у 2026 році його значення буде набагато гіршим за критичний рівень.

**Висновки.** З проведеного аналізу можна зробити висновок, що у найближчій перспективі, згідно теперішніх тенденцій, рівень бюджетної безпеки України має покращитися. Однак, невизначеність, пов'язана з війною, її інтенсивністю і тривалістю, невпевненість у наявності зовнішньої допомоги від наших партнерів у майбутньому, не дає можливості стверджувати, що такі позитивні зрушення відбудуться. Виходячи з цього, на нашу думку, уряду потрібно більш виважено ставитися до здійснення додаткових витрат з бюджету (наприклад, у вигляді надання державних гарантій) та проводити дуже обачну боргову політику.

1. Макроекономічні показники. Державний бюджет. *Національний банк України*. URL : [https://bank.gov.ua/files/macro/S\\_budget\\_q.xlsx](https://bank.gov.ua/files/macro/S_budget_q.xlsx) (дата звернення: 20.04.2024).
2. Статистичний збірник Міністерства фінансів України. *Міністерство фінансів України*. URL : <https://mof.gov.ua/uk/statistichnij-zbirnik> (дата звернення: 20.04.2024).
3. Структура доходів і видатків Державного бюджету України. *Open Budget*. URL : <https://openbudget.gov.ua/?month=12&year=2023&budgetType=NATIONAL> (дата звернення: 20.04.2024).
4. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2024-2026 роки. *Міністерство економіки України*. URL : <http://surl.li/ehai> (дата звернення: 20.04.2024).
5. Інформація про фінансові ризики (включаючи умовні зобов'язання та квазіфінансові операції) та їх вплив на показники державного бюджету у 2024 році. *Міністерство фінансів України*. URL : [https://mof.gov.ua/storage/files/FR\\_\\_2024.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/FR__2024.pdf) (дата звернення: 21.04.2024).
6. Показники Державного бюджету України на 2025 – 2026 роки. *Міністерство фінансів України*. URL : <http://surl.li/svwid> (дата звернення: 21.04.2024).
7. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України : Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 р. № 1277. Дата оновлення: 29.10.2013. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text> (дата звернення: 21.04.2024).
8. Прогнозні платежі за державним боргом у 2024-2049 роках за діючими угодами станом на 01.04.2024. *Міністерство фінансів України*. URL : <http://surl.li/sroyw> (дата звернення: 22.04.2024).
9. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні. *Мінфін*. URL : <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення: 22.04.2024).
10. Доходи Зведеного бюджету України. *Мінфін*. URL : <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/income/2023/> (дата звернення: 22.04.2024).
11. Операції сектору загального державного управління. *Державна служба статистики України*. URL : [https://ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/oszdu\\_86\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/oszdu_86_u.htm) (дата звернення: 22.04.2024).
12. Ukraine: Selected Economic and Social Indicators, 2021-27. *International Monetary Fund*. URL : <http://surl.li/oebbb> (дата звернення: 22.04.2024).

#### References

1. “Macroeconomic indicators. National budget.” National Bank of Ukraine, [bank.gov.ua/files/macro/S\\_budget\\_q.xlsx](https://bank.gov.ua/files/macro/S_budget_q.xlsx). Accessed 20 Apr. 2024.
2. *Statistical collection of the Ministry of Finance of Ukraine*. Ministry of Finance of Ukraine, [mof.gov.ua/uk/statistichnij-zbirnik](https://mof.gov.ua/uk/statistichnij-zbirnik). Accessed 20 Apr. 2024.
3. “The structure of revenues and expenditures of the State Budget of Ukraine.” Open Budget, <https://openbudget.gov.ua/?month=12&year=2023&budgetType=NATIONAL>. Accessed 20 Apr. 2024.
4. “Forecast of economic and social development of Ukraine for 2024-2026.” Ministry of Economy of Ukraine, [surl.li/ehai](http://surl.li/ehai). Accessed 20 Apr. 2024.
5. “Information on fiscal risks (including contingent liabilities and quasi-fiscal operations) and their impact on state budget indicators in 2024.” Ministry of Finance of Ukraine, [mof.gov.ua/storage/files/FR\\_\\_2024.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/FR__2024.pdf). Accessed 21 Apr. 2024.
6. “Indicators of the State Budget of Ukraine for 2025-2026.” Ministry of Finance of Ukraine, [surl.li/svwid](http://surl.li/svwid). Accessed 21 Apr. 2024.
7. On the approval of Methodological recommendations for calculating the level of economic security of Ukraine: Order of the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine dated October 29, 2013 No. 1277. Verkhovna Rada of Ukraine, [zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text](https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text). Accessed 21 Apr. 2024.
8. “Estimated payments for the state debt in 2024-2049 according to current agreements as of April 1, 2024.” Ministry of Finance of Ukraine, [surl.li/sroyw](http://surl.li/sroyw). Accessed 22 Apr. 2024.

9. "Gross domestic product (GDP) in Ukraine." Minfin, [index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/](http://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/). Accessed 22 Apr. 2024.
10. "Revenues of the Consolidated Budget of Ukraine." Minfin, [index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/](http://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/). Accessed 22 Apr. 2024.
11. Operations of the general public administration sector. State Statistics Service of Ukraine, [ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/oszdu\\_86\\_u.htm](http://ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/oszdu_86_u.htm). Accessed 22 Apr. 2024.
12. Ukraine: Selected Economic and Social Indicators, 2021-27. International Monetary Fund, [surl.li/oewbb](http://surl.li/oewbb). Accessed 22 Apr. 2024.

**УДК 349. 3: 364. 35 (477)**

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.327-344>

*Зварич О. І.<sup>1</sup>, Волошин В. В.<sup>2</sup>*

## **ЗАКОНОДАВЧІ ПЕРЕДУМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ОBOB'ЯЗКОВОГО НАКОПИЧУВАЛЬНОГО ПЕНСІЙНОГО СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ**

<sup>1</sup>Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра обліку і оподаткування,  
вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ,  
76018, Україна,  
тел.: +380503737875,  
e-mail: [lena\\_zl@ukr.net](mailto:lena_zl@ukr.net)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5088-7565>

<sup>2</sup>Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра економічної кібернетики,  
вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ,  
76018, Україна,  
тел.: +380969419479,  
e-mail: [voloshyn86@gmail.com](mailto:voloshyn86@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-9836-8923>

**Анотація.** Одним із пріоритетних напрямків подолання соціальної несправедливості у сучасному суспільстві є гідне пенсійне забезпечення, яке є різновидом соціальних гарантій, що надаються державою своїм громадянам та повинно бути захищене вітчизняним законодавством. Таким чином, важливими інструментами що регулюють відносини між державою та її громадянами у сфері пенсійного страхування є законодавчі і нормативно-правові акти. Зважаючи на те, що уже протягом багатьох років обов'язкове накопичувальне пенсійне страхування перебуває лише на стадії обговорення, а відсутність надійної законодавчої бази тільки гальмує його запровадження, тому тема яка розглядається у даній статті залишається актуальною та потребує подальшого її вивчення.

Мета дослідження полягає у систематизації і охарактеризуванні накопичувального пенсійного страхування шляхом вивчення правових аспектів впровадження його обов'язкової складової. Оскільки, модернізація вітчизняного законодавства що стосується функціонування обов'язкового накопичувального пенсійного страхування дозволить уніфікувати пенсійну систему і покращити майбутнім поколінням пенсіонерів їх пенсійне забезпечення у старості.

Враховуючи те, що пенсійне законодавство з плином часу зазнавало змін і постійно перебувало під визначальним впливом еволюції національного розвитку, то у якості

методології даного дослідження використовувався історичний метод. Разом з тим, задля формування відповідних висновків щодо законодавчої та правової бази пенсійного забезпечення й дослідження еволюції та перспектив її розвитку, в статті використано системний і синергетичний підходи, а також методи аналізу та синтезу, індукції і дедукції, порівняльного та контент-аналізу.

У статті висвітлено дослідження законодавчих аспектів впровадження обов'язкового накопичувального пенсійного страхування в Україні, здійснено аналіз його нормативно-правової бази, розглянуто основні зміни та їхній вплив на пенсійне забезпечення, зокрема на його накопичувальну складову, окреслено основні перспективи для подальшого удосконалення та розвитку. Встановлено що, нормативно-правове регулювання накопичувального пенсійного страхування є важливим фактором як для підвищення довіри громадян та покращення рівня їх життя після виходу на пенсію, так і для підтримання стабільності пенсійної системи й забезпечення держави джерелом довгострокових інвестиційних ресурсів. Визначено, що нагальною вимогою часу і необхідною умовою для існування ефективної та справедливої системи пенсійних відносин у сфері соціального забезпечення громадян є створення законодавчих передумов для функціонування накопичувального пенсійного страхування, оскільки лише законодавчі акти можуть бути тими важливими інструментами, що здійснюють відповідне регулювання правовідносин держави зі своїми громадянами.

Дослідження показало, що для успішного впровадження обов'язкового накопичувального пенсійного страхування, яке формуватиме модель другого рівня пенсійної системи в Україні, необхідно створити відповідні законодавчі передумови. На додаток до вже існуючих у сфері пенсійного забезпечення законодавчих документів потрібно розробити також ще повний комплекс нормативно-правових актів, які регламентуватимуть усі питання пов'язані з ефективним функціонуванням механізму системи накопичувального пенсійного страхування.

Впроваджені нові законодавчі документи мають стати правовою основою та стимулом працездатному населенню для їх участі у накопичувальних пенсійних програмах, які будуть потужним джерелом інвестицій для національної економіки та сприятимуть її подальшому розвитку і зростанню. Прийнята законодавча база слугуватиме надійним захисним механізмом та зміцнить довіру громадян, стане запорукою та гарантією безпеки збереження й інвестування накопичених пенсійних коштів, забезпечить дотримання усіх зобов'язань, передбачатиме захист від здійснення помилок та запобігатиме зловживанням і порушенням фінансової дисципліни. Удосконалене пенсійне законодавство повинне також забезпечити ефективний державний нагляд і громадський контроль щодо питань накопичувального пенсійного забезпечення, а також бути надійним механізмом реалізації та гарантування права на отримання накопичувальних пенсійних виплат.

**Ключові слова:** пенсійне страхування, накопичувальне пенсійне забезпечення, пенсійне забезпечення, накопичувальне пенсійне страхування, реформування системи пенсійного забезпечення, пенсійна система, пенсійна реформа, пенсійне законодавство.

*Zvarych O. I.<sup>1</sup>, Voloshyn V. V.<sup>2</sup>*

## **LEGISLATIVE PREREQUISITES FOR THE IMPLEMENTATION OF MANDATORY ACCUMULATIVE PENSION INSURANCE IN UKRAINE**

<sup>1</sup>Vasyl Stefanyk Precarpathian National University,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Department of Accounting and Taxation,  
Shevchenko str., 57, Ivano-Frankivsk,  
76018, Ukraine,  
tel.: +380503737875  
e-mail: lena\_zl@ukr.net  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5088-7565>

<sup>2</sup>Vasyl Stefanyk Precarpathian National University,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,



Department of Economic Cybernetics,  
Shevchenko str., 57, Ivano-Frankivsk,  
76018, Ukraine,  
tel.: +380969419479  
e-mail: voloshyn86@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-9836-8923>

**Abstract.** One of the priority directions for overcoming social injustice in modern society is decent pension provision, which is a type of social guarantees provided by the state to its citizens and must be protected by domestic legislation. Thus, legislative and regulatory acts are important tools regulating relations between the state and its citizens in the field of pension insurance. Taking into account the fact that for many years mandatory accumulative pension insurance is only at the stage of discussion, and the lack of a reliable legislative framework only hinders its introduction, therefore the topic discussed in this article remains relevant and requires further study.

The purpose of the study is to systematize and characterize the accumulative pension insurance by studying the legal aspects of the implementation of its mandatory component. Since, the modernization of the national legislation regarding the operation of mandatory accumulative pension insurance will allow to unify the pension system and improve the pension provision in old age for the future generations of pensioners.

Considering the fact that the pension legislation underwent changes over time and was constantly under the determining influence of the evolution of national development, the historical method was used as the methodology of this study. At the same time, in order to form appropriate conclusions regarding the legislative and legal framework of pension provision and to study its evolution and development prospects, the article uses systemic and synergistic approaches, as well as methods of analysis and synthesis, induction and deduction, comparative and content analysis.

The article highlights the study of legislative aspects of the introduction of mandatory accumulative pension insurance in Ukraine, analyzes its legal framework, considers the main changes and their impact on pension provision, in particular on its accumulative component, outlines the main prospects for further improvement and development. It has been established that regulatory and legal regulation of accumulative pension insurance is an important factor both for increasing the trust of citizens and improving their standard of living after retirement, and for maintaining the stability of the pension system and providing the state with a source of long-term investment resources. It was determined that the urgent need of the hour and a necessary condition for the existence of an effective and just system of pension relations in the field of social security of citizens is the creation of legislative prerequisites for the functioning of accumulative pension insurance, since only legislative acts can be those important instruments that carry out the appropriate regulation of the state's legal relations with by their citizens.

The study showed that for the successful implementation of mandatory accumulative pension insurance, which will form a model of the second level of the pension system in Ukraine, it is necessary to create appropriate legislative prerequisites. In addition to the already existing legislative documents in the field of pension provision, it is also necessary to develop a complete set of normative legal acts that will regulate all issues related to the effective functioning of the mechanism of the accumulative pension insurance system.

The introduced new legislative documents should become a legal basis and incentive for the working population to participate in accumulative pension programs, which will be a powerful source of investment for the national economy and contribute to its further development and growth. The adopted legal framework will serve as a reliable protective mechanism and strengthen the trust of citizens, become a guarantee, and guarantee of the safety of saving and investing accumulated pension funds, ensure compliance with all obligations, provide protection against mistakes and prevent abuse and violations of financial discipline. Improved pension legislation should also ensure effective state supervision and public control over the issues of accumulative pension provision, as well as be a reliable mechanism for realizing and guaranteeing the right to receive accumulative pension benefits.

**Key words:** pension insurance, accumulative pension provision, pension provision, accumulative pension insurance, reforming the pension system, pension system, pension reform, pension legislation.

**Вступ.** Застосування накопичувального пенсійного страхування у функціонуванні вітчизняної пенсійної системи неодмінно вимагає створення відповідної законодавчої бази, яка сприятиме ефективному нормативно-правовому регулюванню усієї моделі фінансових відносин її другого та третього рівнів. Адже, саме законодавчі акти і є тими важливими інструментами, які регулюють відносини держави з її громадянами у сфері пенсійного страхування. Нормативно-правові документи будуть сприяти більш якісному застосуванню принципів накопичувального пенсійного страхування в практичній діяльності суб'єктів системи пенсійного забезпечення громадян. Відтак, законодавче регулювання накопичувального пенсійного забезпечення слугуватиме важливим чинником щодо підвищення довіри громадян та покращення рівня їх життя опісля виходу на пенсію. Таким чином, задля забезпечення існування ефективної та соціально-справедливої системи пенсійних відносин у сфері соціального забезпечення громадян є створення відповідних законодавчих передумов для належного функціонування системи обов'язкового накопичувального пенсійного страхування.

Розвиток накопичувального пенсійного страхування і нормативно-правова база у сфері пенсійного забезпечення населення завжди були предметом наукових досліджень та розвідок вітчизняних науковців, таких як: В. С. Адамовська [1], Н. Б. Болотіна [2], Т. В. Бурлай [3], Л. А. Дякович [4], Т. А. Занфірова [5], М. І. Іншин [5], О. П. Коваль [3], Н. П. Мокрицька [6], Є. В. Новіцька [7], П. Д. Пилипенко [8], О. М. Піщуліна [3], С. М. Прилипка [5], С. М. Синчук [9], Я. В. Сімутіна [10], М. П. Стадник [10], Б. І. Сташків [11], Н. М. Хуторян [10], А. А. Ширант [10], М. М. Шумило [10; 12], О. М. Ярошенко [5; 13] й багатьох інших. Зважаючи на те, що пенсійне законодавство постійно перебуває під впливом еволюції розвитку і з плином часу зазнає змін, а тому потребує подальшого дослідження задля його удосконалення.

Національна система пенсійного забезпечення громадян вже давно потребує суттєвого реформування й одним з головних завдань є вдосконалення саме її законодавчої бази, яка конче потребує докорінних змін. Україна вже давно обрала свій напрямок на європейську інтеграцію, але й сама якість життя також повинна бути наближена до стандартів європейських країн, а особливо відповідний соціальний захист і гідне пенсійне забезпечення громадян. Існуюча пенсійна система не здатна забезпечити достатній дохід для людей похилого віку через відсутність соціальної справедливості, значний дефіцит бюджету Пенсійного фонду України (ПФУ) та недовіру населення до системи недержавних пенсійних фондів (НПФ). В цьому контексті зусилля науковців мають бути спрямовані на розробку та обґрунтування заходів, які сприятимуть формуванню оптимального механізму функціонування вітчизняної пенсійної системи. Тому, одним з пріоритетних напрямків для подальшого реформування пенсійної системи в Україні є впровадження обов'язкового накопичувального пенсійного страхування. А, для успішної реалізації даного питання необхідно підготувати відповідну нормативно-правову базу, яка сприятиме врегулюванню фінансово-правових відносин на другому рівні пенсійної системи.

**Постановка завдання.** Систематизувати і охарактеризувати накопичувальне пенсійне забезпечення дослідивши саме правові аспекти впровадження його обов'язкової складової. Оскільки, модернізація вітчизняного законодавства що стосується функціонування обов'язкового накопичувального пенсійного страхування дозволить уніфікувати пенсійну систему і покращити майбутнім поколінням пенсіонерів їх пенсійне забезпечення у старості.

Враховуючи те, що пенсійне законодавство з плином часу зазнавало змін і постійно перебувало під визначальним впливом еволюції національного розвитку, то у якості методології даного дослідження використовувався історичний метод. Разом з тим, задля формування відповідних висновків щодо законодавчої та правової бази пенсійного забезпечення й дослідження еволюції та перспектив її розвитку, в статті використано системний і синергетичний підходи, а також методи аналізу та синтезу, індукції і дедукції, порівняльного та контент-аналізу.

**Результати.** Пенсійна система України піддається постійному впливу різноманітних чинників. Зокрема, демографічні й економічні, суспільно-політичні і соціальні процеси, які відбуваються у нашій країні, тісно взаємопов'язані та впливають на загальний стан та тенденції розвитку сучасної системи пенсійного забезпечення громадян. Враховуючи вплив цих чинників на рівень пенсійного забезпечення осіб похилого віку, можна відзначити те, що створення оптимальної пенсійної моделі є досить складним завданням, яке потребує тривалої та напруженої роботи, зокрема і з боку громадянського суспільства.

Для успішного реформування національної пенсійної системи необхідно розробити і сформувати юридичну базу, яка сприятиме вирішенню поставлених завдань та встановленню оптимальних фінансових відносин що діють у сфері пенсійного забезпечення. Як показує досвід європейських країн, відсутність повноцінної законодавчої бази суттєво знижує ефективність запроваджених пенсійних реформ. Це пов'язано з тим, що правовий аспект відіграє важливу роль у процесі реформування моделі пенсійної системи.

Відносини у пенсійній сфері регулюються законодавчими і нормативно-правовими актами, зокрема: Конституцією України, законами України, указами Президента України, постановами Кабінету Міністрів України, постановами і наказами правління Пенсійного фонду України, а також Міжнародними Угодами й іншими нормативно-правовими актами.

Конституція України [14] є нормативно-правовим актом, що має найвищу юридичну силу, норми якого є нормами прямої дії. Статтею 46 Конституції України визначено право громадян на їх соціальний захист, що включає в себе право на їх забезпечення у випадку повної, часткової або ж тимчасової втрати працездатності, у випадку втрати годувальника чи безробіття із незалежних від них обставин, а також в старості і у інших передбачених законом випадках.

Таке конституційне право гарантується: загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням, що забезпечується за рахунок страхових внесків сплачених громадянами, підприємствами, установами та організаціями, а також фінансується з бюджетних й інших джерел соціального забезпечення; створеною мережею державних, комунальних та приватних закладів для осіб що потребують догляду. Пенсії та інші види соціальних виплат і допомог, які є основним джерелом для існування, повинні забезпечити такий рівень життя, який буде не нижчим від прожиткового мінімуму, що встановлений законодавством.

Так, основний Закон України визначає, що пенсія є головним джерелом для існування та повинна забезпечувати такий рівень життя, який не буде нижчим від законодавчо встановленого прожиткового мінімуму [14]. Проте, ми вважаємо, що пенсійне забезпечення мусить бути суттєво вище того мінімуму, оскільки категорії таких осіб вважаються особливо вразливими, і тому потребують соціальної підтримки та заслуговують на високі пенсійні виплати. Для того, щоб забезпечити громадянам гідний рівень життя та високий дохід у старості необхідно, щоб повноцінно функціонував другий рівень національної пенсійної системи, оскільки гальмування

його впровадження призводить до втрат як у соціальному так і у економічному житті нашої країни.

Таким чином, реформування вітчизняної пенсійної системи є важливим кроком на важкому шляху до забезпечення законного права громадян на їх соціальний захист. Потрібно зазначити те, що формування законодавчої бази необхідної для переходу до повноцінної трирівневої моделі пенсійної системи було закладено ще у далекому 2003 році завдяки прийняттю законів України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» [15] і «Про недержавне пенсійне забезпечення» [16]. Так, перший з них не тільки регулює діяльність солідарної системи (I Рівень), а й передбачає створення накопичувальної системи загальнообов'язкового державного пенсійного страхування (II Рівень), але впровадження його в дію відкладається з року в рік. А, другий із законів створив відповідні умови для запровадження в Україні, розпочинаючи з 2004 року, третього рівня – системи недержавного пенсійного забезпечення (НПЗ). Тепер, вітчизняне пенсійне страхування регламентується більш як тридцятьма нормативно-правовими актами. На нашу думку, концептуальні засади трирівневої пенсійної системи України, які закладені діючим пенсійним законодавством, є вірними. Основні принципи її діяльності, суб'єкти і джерела формування пенсійних виплат за рівнями вітчизняної системи пенсійного забезпечення, зведені у таблиці 1.

Основний законодавчий акт, який формує усю систему пенсійного забезпечення громадян це – Закон України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування», який був прийнятий Верховною Радою України 9 липня 2003 року. Ним визначені принципи, засади та механізми функціонування національної системи загальнообов'язкового державного пенсійного страхування, а також призначення, перерахунку та виплати пенсій, надання певних видів соціальних послуг за рахунок коштів Пенсійного фонду, які формуються з страхових внесків роботодавців та бюджетних й інших джерел фінансування, що передбачені законодавством. А також, він регулює порядок формування Накопичувального пенсійного фонду і фінансування за його рахунок видатків передбачених на оплату договорів страхування довічних пенсій чи одноразових виплат застрахованим особам, членам їх сімей й іншим особам, передбачених цим Законом.

Закон України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» включає у себе три розділи, які безпосередньо присвячені системі накопичувального пенсійного страхування:

- Розділ VII. Пенсійні виплати за рахунок коштів накопичувальної системи пенсійного страхування;

- Розділ X. Суб'єкти накопичувальної системи пенсійного страхування;

- Розділ XI. Зберігання пенсійних активів Накопичувального фонду [15].

Зокрема, Розділом VII цього Закону регламентуються види пенсійних виплат за рахунок коштів системи накопичувального пенсійного страхування. Детально описано порядок укладення і оплати договору страхування довічної пенсії, умови і порядок отримання одноразової виплати та види довічних пенсій.

Передбачені також положення що стосуються Накопичувального фонду, джерел формування накопичувальної системи пенсійного страхування та використання її коштів, пенсійних активів накопичувального пенсійного страхування, Ради такого фонду, її повноважень та засідань. Також, він визначає пункти щодо радника з інвестиційних питань, компанії з управління активами (КУА), її повноважень та припинення.

**Основні принципи діяльності, суб'єкти і джерела формування пенсійних виплат трирівневої пенсійної системи України**

Table 1

**Basic principles of activity, subjects and sources of formation of pension payments of the three-level pension system of Ukraine**

<b>Державне пенсійне забезпечення</b>		<b>Недержавне пенсійне забезпечення</b>
Солідарна система (I Рівень)	Обов'язкова накопичувальна система (II Рівень)	Добровільна накопичувальна система (III Рівень)
<b>Принцип діяльності</b>		
Із сплачених роботодавцями обов'язкових страхових внесків за працюючих громадян фінансуються виплати пенсій поточним пенсіонерам (накопичення коштів не передбачено)	Роботодавці перераховуватимуть обов'язкові накопичувальні внески із зарплат працівників на їх індивідуальні пенсійні рахунки (передбачено накопичення коштів, їх інвестування та зростання завдяки прибутку від інвестування)	Громадяни та/чи роботодавці робитимуть добровільні накопичувальні внески на індивідуальні пенсійні рахунки учасника в НПФ (передбачено накопичення коштів, їх інвестування та зростання завдяки прибутку від інвестування)
<b>Суб'єкти</b>		
Пенсійний фонд України	Накопичувальний фонд / Недержавні пенсійні фонди	Недержавні пенсійні фонди
<b>Джерела формування пенсійних виплат</b>		
- Єдиний соціальний внесок – 22% від заробітку - Збори до ПФУ - Дотації з Держбюджету	- Обов'язкові пенсійні внески (2 – 7% від заробітної плати) - Інвестиційний дохід	- Індивідуальні та/або корпоративні внески - Інвестиційний дохід

*Джерело:* побудовано Володимиром Волошиним на основі [15; 16]

У даному Законі досить багато уваги приділяється конкурсному відбору радника з інвестиційних питань, компанії з управління активами, зберігача і аудитора Накопичувального фонду. Також, у ньому детально описано порядок інформування широкого загалу, зокрема і учасників такого фонду про стан пенсійних активів та його роботу, тощо. Регламентує зберігання пенсійних активів у фінансових інструментах та діяльність їх зберігача, його винагороду та відповідальність. Встановлено вимоги до різних типів договорів, які укладаються у накопичувальній системі, а також визначено органи, якими здійснюється нагляд у сфері обов'язкового пенсійного страхування.

З прийняттям Закону України «Про недержавне пенсійне забезпечення» у нашій країні поступово розвивається третій рівень національної пенсійної системи. У державі створюються та ведуть свою діяльність недержавні пенсійні фонди. Кількість учасників цього рівня поступово збільшується, але не такими значними темпами. Це надає поштовх для поступового розвитку фондового ринку України, тому що пенсійні активи учасників недержавного пенсійного забезпечення повинні вкладатися у цінні папери й інші інвестиційні продукти, що передбачені вітчизняним законодавством. Поява НПФ та розвиток фондового ринку сприятиме подальшому впровадженню обов'язкового

накопичувального пенсійного страхування в Україні, тобто другого рівня пенсійної системи.

Законодавчим підґрунтям для проведення заходів, що пов'язані з проведенням наступних етапів реформи пенсійної системи стало прийняття Верховною Радою нового українського пенсійного законодавства. З поміж нових законів необхідно виділити наступні: «Про заходи щодо законодавчого забезпечення реформування пенсійної системи» [17] та «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» [18].

Закон України «Про заходи щодо законодавчого забезпечення реформування пенсійної системи», формує правову базу для реалізації завдань пенсійної реформи в країні у сучасних умовах. Він стосується як солідарної, так і накопичувальної пенсійної системи, подальшого їх удосконалення у формуванні оптимальної національної пенсійної моделі. Щодо обов'язкового накопичувального пенсійного страхування встановлює, що перерахування страхових внесків спрямованих до Накопичувального пенсійного фонду буде запроваджено починаючи з того року, у якому забезпечуватиметься бездефіцитність бюджету Пенсійного фонду України.

Відповідно до цього Закону, до учасників накопичувальної системи пенсійного страхування належать ті особи, що підлягають загальнообов'язковому державному пенсійному страхуванню та яким на час впровадження перерахування страхових внесків у Накопичувальний пенсійний фонд виповнилося не більше як 35 років, і які сплачують внески або за яких сплачуються внески до системи накопичувального пенсійного страхування.

Так, страхові внески, що сплачуються учасниками накопичувальної системи пенсійного страхування входять до складу єдиного внеску, який перераховується на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, та підлягають спрямуванню до Накопичувального пенсійного фонду в наступних розмірах: у перший рік запровадження перерахування внесків – 2% від бази нарахування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, який встановлений для таких учасників, а кожного наступного року – в розмірі, що збільшений на 1%, і так до досягнення 7% та подальшої його сплати у такому розмірі.

Важливою передумовою запровадження обов'язкової накопичувальної пенсійної системи та сплати до неї страхових внесків є підвищення заробітної плати фізичним особам, котрі будуть учасниками другого рівня.

Діюче законодавство дає характеристику головним фінансовим інститутам, котрі мають право приймати участь в системі накопичувального пенсійного страхування, а також регламентує їх відносини і відмічає вимоги до них зі сторони держави. Основна роль на початковому етапі функціонування другого рівня пенсійної системи повинна належати Накопичувальному пенсійному фонду.

Законом передбачається також удосконалення третього рівня пенсійної системи України, який базується на формі добровільного накопичувального пенсійного страхування. Зокрема, розроблено положення, які сприятимуть поліпшенню діяльності недержавних пенсійних фондів, а також уточнюються вимоги щодо тих, які можуть бути суб'єктами другого рівня.

Важливе значення надано участі компаній з управління активами та зберігачів на третьому рівні, визначені додаткові умови для їх залучення. Основна увага приділена інвестуванню пенсійних активів у різноманітні інвестиційні продукти, що регламентуються державою на фондовому ринку. З поміж них передбачено збільшення лімітів на розміщення пенсійних активів на депозитних рахунках у банківських установах, надання дозволу інвестування у іпотечні цінні папери, надання права Національній комісії з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) на встановлення

вимог до розміщення пенсійних активів на депозитних рахунках і у ощадних сертифікатах банків, а також у банківські метали і державні цінні папери в перші роки діяльності недержавних пенсійних фондів.

Розробниками Закону України «Про заходи щодо законодавчого забезпечення реформування пенсійної системи» особливо важлива роль, при впровадженні обов'язкових накопичувальних пенсійних програм, надана Накопичувальному пенсійному фонду. Він повинен виступити одним із головних фінансових інститутів другого рівня національної пенсійної системи. На початковому етапі запровадження обов'язкової накопичувальної пенсійної системи такий пенсійний фонд здійснюватиме облік пенсійних коштів другого рівня, через відкриття індивідуальних пенсійних рахунків для його учасників. На протязі перших двох років функціонування обов'язкового накопичувального пенсійного страхування він виконуватиме адміністрування, а також управління пенсійними активами за потребою учасників з наступною передачею цієї функції компанії з управління пенсійними активами. Згідно чинного законодавства ці компанії відбираються відповідно до результатів конкурсу, умови проведення якого також чітко визначені.

Накопичувальний фонд зобов'язаний провадити свою діяльність як цільовий позабюджетний фонд, а адміністративне управління ним здійснюватиметься виконавчою дирекцією Пенсійного фонду України. Функції якої є досить різноманітними та охоплюють широкий спектр питань, які пов'язані з використанням пенсійних активів учасників накопичувальної пенсійної системи. Виконавчою дирекцією здійснюватиметься організаційне і матеріально-технічне забезпечення діяльності Ради Накопичувального фонду, що відкриває розрахунковий рахунок такого фонду у обраному за конкурсом зберігачі.

У процесі надання послуг дирекція повинна готувати і подавати, згідно чинного законодавства, на розгляд Раді Накопичувального фонду проекти документів, які визначають основні напрямки інвестиційної політики і нормативи інвестування коштів Накопичувального фонду.

Виконавча дирекція повинна вирішувати усі організаційні питання, які пов'язані з заключенням договорів із відповідними суб'єктами системи другого рівня, що будуть приймати участь в управлінні та використанні пенсійних активів громадян, а саме: компанією з управління активами, зберігачем, з радником з інвестиційних питань та аудитором Накопичувального фонду. Згоду на укладання цих договорів надає Рада Накопичувального фонду.

Важливе значення для системи обов'язкового накопичувального пенсійного страхування мають компанії з управління активами недержавних пенсійних фондів. Ці фінансові інститути головним завданням своєї діяльності визначають – надання розпорядження зберігачу про інвестування активів Накопичувального пенсійного фонду. КУА може обиратися за конкурсом, за умови відповідності законодавчо визначеним вимогам.

Вивчаючи суб'єктів другого рівня пенсійної системи, вітчизняні дослідники зазначають, що у порівнянні із Законом України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування», деякі умови з відбору компаній з управління активами зазнали змін. Порівняльна характеристика вимог з відбору представлена у таблиці 2.

Нами підтримується думка тих науковців, котрі вважають що, важливою умовою є вимога нового пенсійного законодавства, яка стосується рівня кваліфікації та досвіду роботи фахівців в цих компаніях, адже саме вони безпосередньо виконуватимуть функції з управління пенсійними активами обов'язкової накопичувальної системи пенсійного страхування. Працівники не повинні займатися підприємницькою діяльністю та не мати судимостей за умисні корисливі злочини. Їхній професіоналізм, у

значній мір, буде визначальним щодо ефективності використання пенсійних активів учасників накопичувальної пенсійної системи на фондовому ринку.

Таблиця 2

**Порівняння вимог конкурсу щодо відбору компанії з управління активами для участі в управлінні активами Накопичувального фонду згідно вітчизняного пенсійного законодавства**

Table 2

**Comparison of the requirements of the competition for the selection of an asset management company to participate in the management of the assets of the Accumulation Fund according to the domestic pension legislation**

<b>Вимоги конкурсу</b>	<b>Закон України «Про загальнообов’язкове державне пенсійне страхування»</b>	<b>Закон України «Про заходи щодо законодавчого забезпечення реформування пенсійної системи»</b>
Перша вимога	Повинні мати не менше п’яти років досвіду роботи з управління активами на фінансових ринках України та/або світу, перелік яких визначається в технічному завданні тендера	Повинні провадити протягом останніх трьох років діяльність з управління активами на підставі відповідної ліцензії Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку
Друга вимога	Мати одночасно в управлінні активи в сумі, розмір якої встановлюється в технічному завданні тендера	Мати одночасно в управлінні активи в сумі, розмір якої встановлюється в технічному завданні конкурсу
Третя вимога	Підтримувати власний капітал у сумі, еквівалентній 1 млн. євро на день подання заяви на отримання ліцензії	Підтримувати власний капітал у розмірі не меншому як 25 млн. грн. на день подання заяви на конкурс
Четверта вимога	Відповідати вимогам, встановленим НКЦПФР щодо кваліфікаційного рівня та досвіду роботи фахівців, які безпосередньо виконуватимуть функції, передбачені технічним завданням тендера	Відповідати вимогам, встановленим НКЦПФР, щодо кваліфікаційного рівня та досвіду роботи фахівців, які безпосередньо виконуватимуть функції, передбачені технічним завданням конкурсу
П’ята вимога	КУА не може бути засновником (власником) або пов’язаною особою радника з інвестиційних питань, зберігача, аудитора Накопичувального фонду та їх пов’язаних осіб. КУА, яка є іноземною юридичною особою, бере участь у тендері, якщо вона створена і зареєстрована в країні, законодавством якої передбачено державний нагляд за їх діяльністю.	Мати сформований резервний фонд за рахунок прибутку у розмірі не менш як 25% мінімального розміру статутного капіталу, встановленого законом для компаній з управління активами

Джерело: побудовано Володимиром Волошином на основі [15; 17]

Однак, важливо також зазначити, що ті зміни які відбуваються у економічному житті нашої країни, вплив глобальних фінансових криз, зміни кон’юнктури світового фондового ринку, а ще демографічні процеси які відбуваються у суспільстві, вимагають коригування законодавчої бази щодо впровадження другого рівня вітчизняної пенсійної системи. Протягом останніх років різними експертними групами, науковцями та фахівцями у пенсійній сфері розроблена низка законопроектів щодо механізму та умов



запровадження обов'язкового накопичувального пенсійного страхування, кожен з яких пропонує свою модель підсистеми.

Роблячи пропозиції що стосуються законодавчого забезпечення впровадження другого рівня вітчизняної пенсійної системи до Верховної Ради України було подано проект закону «Про загальнообов'язкове накопичувальне пенсійне забезпечення» [19]. Ним передбачено створення спеціального фінансового інституту, такого як Пенсійне казначейство, яке б відіграло важливу роль у функціонуванні підсистеми другого рівня. Існування такої фінансової установи відрізняє дану модель від усіх інших раніше запропонованих. На цю установу покладено певні функції, які згідно інших законопроектів та діючого пенсійного законодавства повинен здійснювати Накопичувальний пенсійний фонд.

Відповідно до законопроекту, учасникам накопичувальної пенсійної системи пропонується формувати пенсійні портфелі із врахуванням вимог, які встановлені окремо до кожного його типу. Наприклад, пенсійний портфель консервативного типу можна обирати учасникам системи будь-якого віку, а збалансованого чи динамічного типу рекомендується особам, котрим на момент вибору даного типу портфелю було не більше як 50 років. Отже, пропонується вибір типу пенсійного портфеля у залежності від віку учасника програми обов'язкового накопичувального пенсійного страхування. Передбачена обов'язкова участь у другому рівні пенсійної системи практично для усіх громадян працездатного віку.

Порядок щодо зміни учасниками системи пенсійних портфелів чи авторизованих недержавних пенсійних фондів встановлюється Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку. Цьому спеціалізованому державному фінансовому інституту відводиться важлива роль в управлінні пенсійними активами та надаються достатні повноваження, що стосуються законодавчого врегулювання інвестиційної стратегії щодо використання пенсійних активів на другому рівні пенсійної системи.

Згодом, проект закону було частково доопрацьовано [20]. Зокрема, внесено ряд змін, які стосуються виключення із моделі системи обов'язкового накопичувального пенсійного страхування Пенсійного фонду, Пенсійного казначейства і центрального адміністратора, а разом з тим й регулювання пов'язаних з їх діяльністю суспільних відносин.

Варто наголосити, що Національній комісії з цінних паперів та фондового ринку відповідно до діючих нормативно-правових актів та запропонованих законопроектів відводиться важлива роль щодо законодавчого урегулювання пенсійних правовідносин. Враховуючи це, комісією розроблено Концепцію розбудови другого рівня пенсійної системи [21], яка враховує світовий досвід функціонування систем пенсійного забезпечення, а також відповідає загальноприйнятим у світі Принципам IOPS (Міжнародної організації органів пенсійного нагляду).

Дана Концепція передбачає такі принципи розбудови другого рівня національної пенсійної системи (далі – система):

- мінімізація адміністративних витрат учасників системи за рахунок використання ефекту «економії від масштабу»;
- мінімізація витрат держави на нагляд;
- забезпечення державного контролю за сплатою внесків;
- забезпечення прозорості та зрозумілості системи для її учасників;
- зменшення ризиків пов'язаних з втратою пенсійних активів;
- забезпечення конкуренції у сфері управління пенсійними активами [21].

Про тривалу дискусію щодо умов та механізмів запровадження другого рівня вітчизняної пенсійної системи свідчить низка різних проектів законів, пропозиції яких подані для розгляду Верховною Радою України, кожен з яких пропонує свою модель

підсистеми. У таблиці 3 наведено загальну характеристику основних моделей обов'язкової накопичувальної пенсійної системи із останніх пропонуєних законопроектів.

Таблиця 3

**Порівняльний аналіз основних моделей впровадження обов'язкового накопичувального пенсійного страхування**

Table 3

**Comparative analysis of the main models of the introduction of mandatory accumulative pension insurance**

Критерій	Законопроект № 4608	Законопроект № 6677-Д	Законопроект № 2683	Законопроект № 9212
Тип організаційної моделі	Централізована (створення Накопичувального пенсійного фонду)	Децентралізована (система недержавних пенсійних фондів)	Комбінована (НПФ, Пенсійне Казначейство, Центральний адміністратор)	Децентралізована (комбінована на початковому перехідному періоді)
Учасники	особи, яким більше 10 років до пенсії – обов'язково, іншим – добровільно	особи у віці до 35 років – обов'язково, понад 35 років – добровільно	всі категорії працюючих осіб до досягнення ними пенсійного віку	всі працюючі громадяни до досягнення 55 років
Участь держави	не передбачено	не передбачено	не передбачено	у межах 3%
Розмір ставок відрахування	1 рік – 2%, 2 рік – 3%, 3 рік – 4%, далі – 5%	1 рік – 2%, 2 рік – 3%, 3 рік – 4%, 4 рік – 5%, 6 рік – 6%, далі – 7%	працюючі – 1%, роботодавці на паритетних засадах – 2%	1 рік – 1%, 2 рік – 1,5%, далі – 2%
Адміністрування	Пенсійний фонд України	Пенсійний фонд України + Адміністратори НПФ	НПФ + Пенсійне казначейство + Центральний адміністратор + КУА та зберігачі	Адміністратор Єдиного реєстру + адміністратори НПФ
Державні гарантії збереження коштів	передбачено у розмірі сплачених внесків із врахуванням інфляції	участь НПФ у Фонді гарантування вкладів фізичних осіб	передбачено успадкування коштів	система гарантування пенсійних накопичень та жорсткі вимоги допуску
Потреба в додатковому фінансуванні	відсутня	відсутня	присутня	присутня

Джерело: згруповано Володимиром Волошиним на основі [19; 22; 23; 24]

Слід зазначити що, у Верховній Раді зареєстровано проект закону «Про накопичувальне пенсійне забезпечення» [22], положення та норми якого представляють для нас науковий інтерес, оскільки ним пропонується досить цікава модель другого рівня вітчизняної пенсійної системи, яка на нашу думку відповідає сучасним вимогам та добре підходить для використання в Україні.

Законопроект передбачає встановлення обов'язку участі в системі накопичувального пенсійного забезпечення для усіх категорій працюючих громадян до досягнення такими особами 55 років і в обов'язковому порядку сплату їхніми роботодавцями страхових пенсійних внесків на користь цих найманих працівників. Отже, роботодавцями сплачуватиметься 1% в першому році запровадження, 1,5% в другому році та 2% в наступних роках від загального розміру зарплати найманих працівників, а також державою співфінансуватимуться дані внески на засадах паритетності з коштів Державного бюджету України.

Важливим є те, що розмір єдиного внеску, що сплачують роботодавці, залишатиметься без змін, оскільки накопичувальний пенсійний внесок буде складовою частиною єдиного соціального внеску.

Працівник за бажанням, може збільшити розмір своїх самостійних страхових внесків. Державою співфінансуватимуться такі платежі на засадах паритетності у межах до 3% від середнього розміру заробітної плати у залежності від виду економічної діяльності.

Державне співфінансування на аналогічних умовах пропонується також і для участі у такій системі фізичним-особам підприємцям і самозайнятим особам, яка для них буде добровільною.

Передбачає, що пенсійні кошти у накопичувальній системі це власність її учасників в розмірах, накопичених на індивідуальних пенсійних рахунках громадян, а у випадку смерті застрахованої особи право власності на її пенсійні збереження переходять до законних спадкоємців.

Пропонує комбіновану модель функціонування системи накопичувального пенсійного забезпечення, яка передбачатиме накопичення внесків в уповноваженому пенсійному фонді, який буде створено державою, на перехідний період, після закінчення якого учасник системи матиме можливість обрати для себе будь-який з авторизованих недержавних пенсійних фондів, куди він буде сплачувати внески на свою користь і формувати пенсійні накопичення.

Облік учасників накопичувальної пенсійної системи в недержавних пенсійних фондах здійснюватимуть авторизовані адміністратори НПФ.

Управління активами недержавних пенсійних фондів будуть займатися авторизовані компанії з управління активами.

Управління активами недержавних пенсійних фондів будуть займатися авторизовані компанії з управління активами.

Зберігання пенсійних накопичень будуть здійснювати авторизовані банки-зберігачі, допущені до діяльності у другому рівні національної пенсійної системи шляхом їх авторизації.

Авторизація зберігачів, компаній з управління активами, недержавних пенсійних фондів та адміністраторів здійснюватиметься відповідно до вимог щодо відбору, які визначені цим законопроектом. Авторизація здійснюватиметься державним регулятором – Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку.

Пропонує децентралізовану модель функціонування накопичувальної пенсійної системи після закінчення перехідного періоду, з можливістю самостійно обирати недержавний пенсійний фонд учасниками системи, у якому вони формуватимуть власні пенсійні накопичення.

Разом з тим, функціонування уповноваженого фонду серед недержавних пенсійних фондів, який буде створений і контрольований державою, дасть можливість для учасників, котрі не змогли визначитися із вибором недержавного фонду, залишитися учасником уповноваженого пенсійного фонду.

Пенсійні кошти учасників накопичувальних пенсійних фондів зберігатимуться від

інфляційного впливу та знецінення за рахунок їх інвестування у здебільшого консервативні фінансові інструменти. Обмеження що стосуються інвестування пенсійних накопичень визначаються даним проектом закону орієнтовані на консервативну інвестиційну стратегію.

Передбачено створення системи гарантування пенсійних накопичень у обов'язковому пенсійному забезпеченні, що додасть сталості системі і упевненості її учасникам в збереженні власних накопичень.

Варто зазначити те, що додатковою системою гарантій щодо збереження пенсійних коштів в системі накопичувального пенсійного забезпечення слугують жорсткі вимоги які стосуються допуску до роботи у системі і контролю за діяльністю її суб'єктів, котрі займаються обслуговуванням коштів учасників цієї системи, що здійснюється державними регуляторами, які передбачені цим законопроектом.

Таким чином, передбачена конкурентна архітектура накопичувальної системи пенсійного страхування із елементами централізації на час перехідного періоду, система державного контролю і гарантій збереження накопичених пенсійних коштів.

Проект закону «Про накопичувальне пенсійне забезпечення» є досить цікавим з наукового погляду та може мати практичне застосування. Ним визначені основні фінансові інститути другого пенсійного рівня, регламентована їх діяльність відповідно до правового поля, вказані вимоги до їх можливої діяльності і окреслено коло їх функцій та повноважень.

Зокрема, введення в дію такої моделі обов'язкової накопичувальної пенсійної системи це, насамперед:

*для держави:*

- трансформація системи пенсійного забезпечення громадян України за рахунок створення додаткової її опори – обов'язкової накопичувальної системи;
- розвиток системи пенсійного забезпечення громадян;
- вирішення завдань щодо посилення рівня соціальної захищеності громадян та економічного зростання країни, позаяк індивідуальні накопичення осіб, сформовані у обов'язковій накопичувальній системі, в подальшому інвестуються у економіку;
- впровадження обов'язкового накопичувального пенсійного забезпечення, як один з додаткових елементів пенсійної системи (тобто, другий рівень), метою якого є формування пенсійних накопичень;
- збільшення сукупного коефіцієнту заміщення як головного індикатора достатності пенсійних виплат;
- залучення потужного внутрішнього довгострокового інвестиційного ресурсу;
- сприяння збільшенню інвестицій у економіку країни;
- визначення правових, економічних і організаційних засад загальнообов'язкового накопичувального пенсійного забезпечення в Україні, які дозволяють забезпечити потрібні регулятивні і організаційні умови щодо впровадження другого рівня вітчизняної системи пенсійного забезпечення;
- створення правового підґрунтя для введення другого рівня пенсійної системи, а саме обов'язкової накопичувальної частини пенсійного забезпечення;
- підвищення рівня соціального захисту осіб пенсійного віку;
- залучення потужного внутрішнього довгострокового інвестиційного ресурсу, який буде сприяти збільшенню інвестицій у вітчизняну економіку.

*для громадян:*

- здійснення додаткових індивідуальних пенсійних накопичень на старість;
- отримання по досягненню пенсійного віку додаткових пенсійних виплат за рахунок внесків у обов'язкову накопичувальну пенсійну систему;
- здійснення інвестування внесків на протязі усього періоду накопичення;

- контроль за накопиченням коштів, що обліковуються на індивідуальному пенсійному рахунку особи;

- успадкування коштів, накопичених на індивідуальному пенсійному рахунку;

- підвищення рівня пенсійного забезпечення з виходом на пенсію;

- формування обов'язкових особистих пенсійних накопичень, які забезпечать в майбутньому додатковим, до їх пенсій з солідарної системи, джерелом пенсійних виплат, що у свою чергу покращить їм забезпечення при досягненні старості.

Дослідивши даний законопроект можна зробити кілька таких висновків:

- форма участі в накопичувальній системі може бути для різних категорій осіб, як обов'язковою, так і добровільною;

- страхувальники та страховики є тими самими, які беруть участь в страхових відносинах у солідарній пенсійній системі;

- накопичувальний пенсійний фонд, який здійснює акумулювання коштів учасників пенсійних програм, може бути як уповноваженим державною, так і недержавним;

- страховий пенсійний випадок пов'язаний лише із досягненням особою пенсійного віку, натомість солідарною системою передбачено більш широку диференціацію видів пенсії;

- розмір пенсійного страхового внеску визначається державою як для першого, так і для другого рівнів, проте у системі обов'язкового накопичувального пенсійного забезпечення він є значно менший як у солідарній системі, хоча й збільшується кожного року в межах від 1% до 2%, співфінансуватиметься державною на паритетних засадах у межах 3% та буде частиною єдиного внеску;

- функція накопичувальних пенсійних фондів не є тотожною функції Пенсійного фонду, тому що вона спрямована на акумулювання коштів із подальшим їх інвестуванням з метою отримання прибутку та захисту пенсійних внесків від впливу інфляції й інших негативних економічних процесів, а не суто на розподіл та виплату пенсії.

Відповідно до законопроекту, основними суб'єктами у системі накопичувального пенсійного забезпечення виступають: платники накопичувального внеску; учасники системи; авторизовані пенсійні фонди; авторизовані компанії з управління активами; авторизовані зберігачі; авторизовані адміністратори; авторизовані страхові організації; авторизовані банки; адміністратор Єдиного соціального реєстру; центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері казначейського обслуговування бюджетних коштів; центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну податкову політику. Саме ці установи повинні забезпечити ефективне використання накопичувальних страхових програм на другому рівні системи, захищати пенсійні активи своїх учасників та створювати їм оптимальні інвестиційні портфелі.

Також потрібно зазначити, що найбільш дискусійним питанням, по якому виникають протиріччя у наукових колах, серед експертів у пенсійній сфері, це є захист пенсійних активів учасників накопичувальних програм. Проект закону «Про накопичувальне пенсійне забезпечення» має на меті створити такі правові умови, які будуть захищати пенсійні активи громадян від проявів різноманітних фінансових ризиків. Ним передбачено створення системи гарантування пенсійних накопичень у обов'язковому накопичувальному пенсійному забезпеченні. Також, важливу роль у вирішенні даних питань відводять Національній комісії з цінних паперів та фондового ринку. Вона має відігравати важливу роль у здійсненні державного регулювання та контролю щодо збереження та використання пенсійних активів другого рівня. Виконуватиме функції з контролю щодо використання пенсійних коштів учасників другого рівня, за їхнім інвестуванням у певні інвестиційні продукти, а також

дотриманням усіма його суб'єктами вітчизняного пенсійного законодавства. Їй будуть надані значні повноваження у сфері функціонування системи загальнообов'язкового накопичувального пенсійного забезпечення, і за необхідності матиме можливість законодавчо регулювати діяльність авторизованих зберігачів, адміністраторів та компаній з управління активами.

У країнах-членах Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) вже багато років ефективно функціонують багаторівневі пенсійні системи [25], які використовують у своїй роботі підсистеми накопичувального пенсійного страхування, зокрема і обов'язкового, діяльність яких регулюється відповідною нормативно-правовою базою.

Нині в Україні функціонує солідарна модель пенсійної системи, обов'язкова накопичувальна складова пенсійного страхування так і не запроваджена, а система недержавного пенсійного забезпечення – третій рівень, розвивається надто повільними темпами, що пов'язано з проявами економічних криз і недовірою громадян до недержавних пенсійних фондів. Такий стан справ вимагає суттєвого удосконалення законодавчої бази, яка буде сприяти ефективному нормативно-правовому регулюванню відносин у сфері пенсійного страхування.

**Висновки.** Отже, дослідження показало, що для успішного впровадження обов'язкового накопичувального пенсійного страхування, яке формуватиме модель другого рівня пенсійної системи в Україні, необхідно створити відповідні законодавчі передумови. На додаток до вже існуючих у сфері пенсійного забезпечення законодавчих документів потрібно розробити також ще повний комплекс нормативно-правових актів, які регламентуватимуть усі питання пов'язані з ефективним функціонуванням механізму системи накопичувального пенсійного страхування.

Впроваджені нові законодавчі документи мають стати правовою основою та стимулом працездатному населенню для їх участі у накопичувальних пенсійних програмах, які слугуватимуть потужним джерелом інвестицій для національної економіки та сприятимуть її подальшому розвитку і зростанню. Прийнята законодавча база буде надійним захисним механізмом та зміцнить довіру громадян, стане запорукою та гарантією безпеки збереження й інвестування накопичених пенсійних коштів, забезпечить дотримання усіх зобов'язань, передбачатиме захист від здійснення помилок та запобігатиме зловживанням і порушенням фінансової дисципліни. Пенсійне законодавство повинне також забезпечити ефективний державний нагляд і громадський контроль щодо питань накопичувального пенсійного забезпечення, а також бути надійним механізмом реалізації та гарантування права на отримання накопичувальних пенсійних вкладів із спеціальних рахунків.

Удосконалення правового регулювання відносин у сфері пенсійного забезпечення можна досягнути шляхом прийняття в Україні Пенсійного Кодексу, а також інших законодавчих актів, що сприятимуть запровадженню другого рівня національної пенсійної системи, а саме обов'язкового накопичувального пенсійного страхування, яке стане запорукою добробуту для наших громадян, добавить стабільності пенсійній системі і забезпечить державу джерелом довгострокових інвестиційних ресурсів, які є вкрай необхідними для її економічного процвітання, а зрештою і для створення нових робочих місць та зменшення міграції населення.

1. Адамовська В.С. Реформування законодавства в сфері пенсійного забезпечення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 3. С. 66-69.
2. Болотіна Н.Б. Право соціального захисту України : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. К. : Знання, 2008. 663 с.

3. Піщуліна О.М., Коваль О.П., Бурлай Т.В. Фінансові, соціальні та правові аспекти пенсійної реформи в Україні. Світовий досвід та українські реалії : підруч. К. : Центр Разумкова : Видавництво «Заповіт», 2017. 456 с.
4. Дякович Л. Проблемні аспекти нормативної та законодавчої бази розрахунку пенсій в Україні. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. № 2. С. 73.
5. Занфірова Т.А., Іншин М.І., Прилипко С.М., Ярошенко О.М. Право соціального забезпечення в Україні : підруч. 2-ге вид., перероб. і допов. Х. : ФІНН, 2012. 640 с.
6. Мокрицька Н.П. Право соціального забезпечення : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2020. 536 с.
7. Новицька Є.В. Законодавче підґрунтя системи пенсійного забезпечення України та напрями його вдосконалення. Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу Києво-Могилянська академія]. Серія: Державне управління. 2017. № 305(293). С. 24-28.
8. Пилипенко П.Д. Право соціального забезпечення України : підруч. Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. 4-те вид., перероб. і допов. Київ : Ін Юре, 2014. 476 с.
9. Синчук С.М. Правовідносини соціального забезпечення : суб'єкти, зміст, об'єкти : моногр. Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2015. 421 с.
10. Хуторян Н.М., Сімутіна Я.В., Стадник М.П., Ширант А.А., Шумило М.М. Пенсійні правовідносини в Україні : моногр. К. : Вид-во «Юрид. Думка», 2013. 276 с.
11. Шашків Б.І. Право соціального забезпечення. Особлива частина : навч. посіб. Чернігів : ПАТ «ПВК «Десна», 2018. 1092 с.
12. Шумило М.М. Правовідносини у сфері пенсійного забезпечення в Україні : моногр. Київ: Ніка-Центр, 2016. 680 с.
13. Ярошенко О.М. Право соціального забезпечення в Україні : підруч. Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого. 4-те вид., перероб. і допов. Харків : Право, 2015. 455 с.
14. Конституція України (зі змін.): Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 18.04.2024).
15. Про загальнообов'язкове пенсійне забезпечення (зі змін.): Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15> (дата звернення 18.04.2024).
16. Про недержавне пенсійне забезпечення (зі змін.): Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1057-15#Text> (дата звернення 18.04.2024).
17. Про заходи щодо законодавчого забезпечення реформування пенсійної системи: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3668-17#Text> (дата звернення 18.04.2024).
18. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17#Text> (дата звернення 18.04.2024).
19. Про загальнообов'язкове накопичувальне пенсійне забезпечення: Проект Закону України. URL: [https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=67794](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=67794) (дата звернення 18.04.2024).
20. Про загальнообов'язкове накопичувальне пенсійне забезпечення: Проект Закону України. URL: [https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=67794](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=67794) (дата звернення 18.04.2024).
21. Концепція розбудови другого рівня пенсійної системи: Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/documents/proekt-kontsepts-rozbudovi-drugogo-rvnyu-pensyno-sistemi/> (дата звернення 18.04.2024).
22. Про накопичувальне пенсійне забезпечення: Проект Закону України. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/41768> (дата звернення 18.04.2024).
23. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запровадження накопичувальної системи загальнообов'язкового державного пенсійного страхування: Проект Закону України. URL: [https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=62218](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=62218) (дата звернення 18.04.2024).
24. Про накопичувальне пенсійне забезпечення: Проект Закону України. URL: [https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=58998](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=58998) (дата звернення 18.04.2024).
25. Зварич О.І., Волошин В.В. Зарубіжний досвід використання накопичувального пенсійного страхування у національних системах пенсійного забезпечення громадян. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 14(28). С. 636-667.

#### References

1. Adamovska, V.S. "Reforming legislation in the field of pension provision." *Investments: practice and experience*, no.3, 2018, pp. 66-69.
2. Bolotina, N.B. *The right to social protection of Ukraine*. Kyiv, Znannia, 2008.
3. Pishchulina, O.M., Koval, O.P., and T.V. Burlai. *Financial, social and legal aspects of pension reform in Ukraine. World experience and Ukrainian realities*. Kyiv, Razumkov Center, "Zapovit" Publishing House, 2017.
4. Dyakovych, L.A. "Problematic aspects of the regulatory and legislative framework for calculating pensions in Ukraine." *Bulletin of the Ternopil National Economic University*, no.2, 2019, p. 73.

5. Zanfirova, T.A., Inshin, M.I., Prylypko, S.M., and O.M. Yaroshenko. *The law of social security in Ukraine*. Kharkiv, FINN, 2012.
6. Mokrytska, N.P. *Law of social security*. Lviv, LvDUVS, 2020.
7. Novitska, E.V. "The legislative basis of the pension system of Ukraine and directions for its improvement." *Scientific works [of the Petro Mohyla Black Sea State University of the Kyiv-Mohyla Academy Complex]. Series: Public administration*. no.305(293), 2017, pp. 24-28.
8. Pylypenko, P.D. *The law of social security of Ukraine*. Kyiv, In Yure, 2014.
9. Sinchuk, S.M. *Legal relations of social security: subjects, content, objects*. Lviv, LNU named after I. Franka, 2015.
10. Khutoryan, N.M., Simutina, Y.V., Stadnyk, M.P., Shirant, A.A., and M.M.Shumylo. *Pension legal relations in Ukraine*. Kyiv, Edition of "Jurid. Opinion", 2013.
11. Stashkiv, B.I. *The right to social security. Special part: education*. Chernihiv, PJSC "PVK "Desna", 2018.
12. Shumylo, M.M. *Legal relations in the field of pension provision in Ukraine*. Kyiv, Nika-Center, 2016.
13. Yaroshenko, O.M. *The law of social security in Ukraine*. Kharkiv, Pravo, 2015.
14. Constitution of Ukraine (as amended). The Law of Ukraine. The Verkhovna Rada of Ukraine, zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80. Accessed 18 April 2024.
15. On mandatory pension provision (as amended). The Law of Ukraine. The Verkhovna Rada of Ukraine, zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15. Accessed 18 April 2024.
16. On non-state pension provision (as amended). The Law of Ukraine. The Verkhovna Rada of Ukraine, zakon.rada.gov.ua/laws/show/1057-15#Text. Accessed 18 April 2024.
17. On measures to ensure legislative support for reforming the pension system. The Law of Ukraine. The Verkhovna Rada of Ukraine, zakon.rada.gov.ua/laws/show/3668-17#Text. Accessed 18 April 2024.
18. On the collection and accounting of a single contribution to mandatory state social insurance. The Law of Ukraine. The Verkhovna Rada of Ukraine, zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17#Text. Accessed 18 April 2024.
19. On mandatory accumulative pension provision. Project of the Law of Ukraine. The Verkhovna Rada of Ukraine, w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\_1?pf3511=67794. Accessed 18 April 2024.
20. On mandatory accumulative pension provision. Project of the Law of Ukraine. The Verkhovna Rada of Ukraine, w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\_1?pf3511=67794. Accessed 18 April 2024.
21. The concept of the development of the second level of the pension system. The National Commission for Securities and the Stock Market. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/documents/proekt-kontsepts-rozbudovidrugogo-rvnya-pensyno-sistemi/>. Accessed 18 April 2024.
22. On accumulative pension provision. Project of the Law of Ukraine. The Verkhovna Rada of Ukraine, itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/41768. Accessed 18 April 2024.
23. On making changes to some legislative acts of Ukraine regarding the introduction of the accumulative system of mandatory state pension insurance. Project of the Law of Ukraine. The Verkhovna Rada of Ukraine, w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\_1?pf3511=62218. Accessed 18 April 2024.
24. On accumulative pension provision. Project of the Law of Ukraine. The Verkhovna Rada of Ukraine, w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\_1?pf3511=58998. Accessed 18 April 2024.
25. Zvarych, O.I., and V.V.Voloshyn. "Foreign experience of using accumulative pension insurance in national pension systems of citizens." *Scientific innovations and advanced technologies*, no.14(28), 2023, pp. 636-667.



**ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО  
МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА  
В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Національний університет «Чернігівська політехніка»,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра фінансів, банківської справи та страхування,  
вул. Шевченка, 95, м. Чернігів,  
14035, Україна,  
тел.: +380993763287  
e-mail: [uevtusenko87@gmail.com](mailto:uevtusenko87@gmail.com)  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1029-0625>

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню ролі інституційного забезпечення трансформації фінансового механізму у стимулюванні розвитку житлового будівництва в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Обґрунтовано провідну роль інституційного середовища у забезпеченні процесів житлового будівництва в країні. Доведено, що історичний розвиток людства постійно супроводжувався зростаючою потребою забезпечення житлом кожного індивідуума, а отже і динамічними інституційними трансформаціями, які були спрямовані на удосконалення відповідних механізмів, вагоме місце серед яких займає саме фінансовий механізм розвитку житлового будівництва.

На основі узагальнення наукових підходів вчених та практиків досліджено семантичний профіль категорії «інституційне забезпечення», що сформувало можливість запропонувати авторський підхід до трактування наукової категорії «інституційне забезпечення фінансового механізму розвитку житлового будівництва» під якою слід розуміти впорядкування діяльності відповідних інституцій в частині розробки, впровадження та застосування сукупності норм та правил фінансової поведінки учасників ринку житла, необхідних для задоволення їх фінансових інтересів, забезпечення достатнього обсягу та безперервного оновлення житлового фонду країни.

Доведено, що в основі інноваційного розвитку сфери житлового будівництва повинно перебувати поєднання домінант формальних та неформальних інституцій, що дозволить визначити цільову траєкторію розвитку фінансового механізму житлового будівництва в країні в сучасних умовах та сприятиме задоволенню потреб та інтересів всіх його учасників.

Запропоновано графічну інтерпретацію залежності рівня інституційного забезпечення фінансового механізму розвитку житлового будівництва та стану житлового фонду.

Обґрунтовано провідну роль інституційного забезпечення фінансового механізму у процесі житлового будівництва та стимулювання розвитку національної економіки і збереження державного суверенітету. Наголошено на необхідності поглиблення методологічних підходів розвитку інституційного забезпечення фінансового механізму сфери житлового будівництва як вагової складової забезпечення економічної та національної безпеки держави.

**Ключові слова:** інституційне забезпечення, житлове будівництво, фінансовий механізм, фінансове забезпечення; житловий фонд; фінансові відносини; державно-приватне партнерство; державні фінанси.

Chernihiv Polytechnic National University,  
Department of Finance, Banking and Insurance,  
Shevchenko st., 95, Chernihiv,  
14035, Ukraine,  
tel.: +380993763287,  
e-mail: uevtusenko87@gmail.com  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1029-0625>

**Abstract.** The article is devoted to the study of the role of institutional support for the transformation of the financial mechanism in stimulating the development of housing construction in conditions of instability of the external environment.

The leading role of the institutional environment in ensuring housing construction processes in the country is substantiated. It is proven that the historical development of mankind was constantly accompanied by the need to provide housing for every individual, and therefore by dynamic institutional transformations, which were aimed at improving the relevant mechanisms, among which the financial mechanism for the development of housing construction occupies an important place.

Based on the generalization of the scientific approaches of scientists and practitioners, the semantic profile of the category "institutional support" was investigated, which created an opportunity to propose an author's approach to the interpretation of the scientific category "institutional support of the financial mechanism for the development of housing construction", which should be understood as the organization of the activities of the relevant institutions in terms of development, implementation and application of a set of norms and rules of financial behavior of participants in the housing market, necessary to satisfy their financial interests, ensure a sufficient volume and continuous renewal of the country's housing stock.

It has been proven that the basis of innovative development of housing construction should be a combination of dominant formal and informal institutions, which will allow to determine the target trajectory of the development of the financial mechanism of housing construction in the country in modern conditions, will contribute to meeting the needs and interests of all its participants.

A graphical interpretation of the dependence of the level of institutional support of the financial mechanism of the development of housing construction and the state of the housing stock is offered.

The leading role of institutional support of the financial mechanism in the process of housing construction, stimulation of the development of the national economy and preservation of state sovereignty is substantiated. The need to deepen methodological approaches to the development of institutional support for the financial mechanism of housing construction as an important component of ensuring the economic security of the state is emphasized.

**Keywords:** institutional support, housing construction, financial mechanism, financial support; housing; financial relations; public-private partnership; state finance.

**Вступ.** Всебічна глобалізація та подальший динамічний розвиток світової економіки суттєво посилив дієвість ринкових механізмів, спрямованих на формування дієвих інструментів задоволення більшості першочергових потреб суспільства. Водночас, попри зазначені трансформації, задоволення значної частини потреб суспільства залишається перебувати у площині підвищеної уваги органів державної влади та місцевого самоврядування, що обумовлено їх фундаментальною роллю у процесі життєзабезпечення суспільства. Серед таких потреб вагоме місце займає потреба у забезпеченні житлом, вирішення якої вимагає напрацювання спільних механізмів, спрямованих на забезпечення поєднання якості та доступності житлового фонду для населення з однієї сторони, а також результативності фінансово-господарської діяльності сфери житлового будівництва з іншої. Складність, а також висока залежність результативності функціонування національної економіки від спроможності задовольнити потреби населення у житловому фонді, формують необхідність трансформації інституційного забезпечення розвитку житлового будівництва.

Враховуючи значні інфраструктурні руйнування в нашій країні внаслідок військової агресії, наявність значних обсягів застарілого та зношеного житлового фонду, інституційне забезпечення розвитку та відновлення житлового будівництва має бути першочергово спрямованим на трансформацію відповідного фінансового механізму, спрямованого на розширення фінансових можливостей всіх учасників даних процесів.

Питання інституційного забезпечення, як сукупності своєрідних патернів поведінки суспільства, які здійснюють визначальний вплив на його майбутню траєкторію мислення та дій, перебувають у площині підвищеної уваги науковців та практиків, серед яких слід виділити наступних: Бутко М.П., Васильєва Т.А., Гайдай Т.В., Данилишин Б.М., Дерій Ж.В., Колеснікову Г.В., Онишко С.В., Попело О.В., Савченко В.Ф., Сидорчук О.Г., Сторонянська І.З., Тульчинська С.О., Харченко Ю.П., Хандій О.О.

Дослідженню особливостей впливу та ролі інституційного забезпечення у трансформації фінансового механізму розвитку житлового будівництва, поглибленню методологічних засад організації відповідних фінансових відносин присвячені праці таких учених: Васильцева Т.Г., Гражевської Н.І., Джеджули В.В., Дубини М.В., Єпіфанової І.Ю., Забаштанського М.М., Ільчука В.П., Качали Т.М., Кондратова С.І., Рогового А.В. Ходжаян А.О. та ін.

**Постановка завдання.** Ефективна реалізація житлової політики перебуває серед ключових завдань органів державної влади та місцевого самоврядування, що обумовлено необхідністю формування належних правових, організаційних та соціально-економічних умов реалізації права власності суспільства на житло. Відсутність належного забезпечення населення житловим фондом відповідної якості, спричиняє загострення соціального напруження в суспільстві, стимулює розвиток міграційних процесів, що в кінцевому підсумку негативно впливає на економічний розвиток держави та збереження людського капіталу.

Вирішення цієї проблеми перебуває в площині функціонування ринку житла, ефективна діяльність якого можлива лише за умови існування відповідного інституційного забезпечення спрямованого на врегулювання ключових аспектів функціонування всіх його учасників: нормативно-правових, економічних та соціальних.

Значні руйнування житлового фонду та критичної інфраструктури нашої країни внаслідок військової агресії, ще більше загострили питання належного забезпечення населення житловим фондом. Водночас майбутнє результативне функціонування ринку житла в країні має супроводжуватись належним рухом фінансових ресурсів, достатність яких визначатиме якісні показники стану житлового фонду. Саме тому, вирішення цього питання потребуватиме спільних зусиль держави, суб'єктів господарювання сфери житлового будівництва та безпосередньо самих споживачів. За цих умов, особлива увага має бути приділена відповідному фінансовому механізму розвитку житлового будівництва, в основі якого має перебувати системний підхід, що обумовлено його загальним впливом на систему фінансових відносин в державі, забезпечення його економічної та національної безпеки.

Метою даного дослідження є поглиблення теоретико-методологічних підходів до розкриття ролі інституційного забезпечення у трансформації фінансового механізму розвитку житлового будівництва, забезпечення населення країни якісним та доступним житловим фондом.

**Результати.** Динамічні зміни, які супроводжують наше суспільство протягом останніх років, спричинені не лише глобалізаційними, економічними або соціальними трансформаціями, а передусім військовою агресією проти нашої країни, сформували необхідність відповідної протидії новітнім викликам та загрозам спрямованої на

збереження життя та здоров'я власного суспільства, гарантування державного суверенітету. Запровадження військового стану на території всієї країни, кардинально змінило траєкторію соціально-економічного розвитку країни, спрямувало вагомі зусилля на пошук додаткових резервів збереження та посилення наявного потенціалу, що вимагає зміни підходів до інституційного забезпечення учасників відповідних процесів.

Попри значну кількість публікацій концептуального, методичного та методологічного характеру спрямованих на висвітлення підходів в частині інституційного забезпечення, на даний час відсутні загальноприйняті трактування категорій «інституційне забезпечення», «інституційне забезпечення фінансового механізму», «інституційне забезпечення фінансового механізму розвитку житлового будівництва».

Так, Вільямсон О. Е. під інституційним забезпеченням пропонує розглядати правила гри, які визначають контекст, у якому здійснюється економічна діяльність; базові політичні, соціальні та правові норми, які утворюють основу виробництва, обміну та розподіл [1].

На думку Сидорчук О.Г., Хандій О.О. інституційне забезпечення виступає системою інституцій та інститутів соціальної, нормативно-правової та економічної спрямованості [12].

Заслуговує на увагу запропонований Колесніковою Г.В. підхід щодо трактування інституційного забезпечення як «динамічного процесу формування формальними та неформальними утвореннями правил, які впливають на поведінку учасників ринку; організаційне оформлення системи правил і норм, консолідованої у формі підприємств, інфраструктури, державних органів; закону та функцій-правил (ринок, ціноутворення, конкуренція, праця, власність, підприємництво)» [5].

Чухно А. А. у своїх наукових дослідженнях розглядає дану категорію як «сукупність формальних і неформальних інститутів, яка формує таку їх структуру, адекватну структурі економіки і суспільства, що відображає систему виробничих і суспільних відносин і є їх реалізацією» [16].

Важливість та фундаментальність впливу процесів інституційного забезпечення на функціонування більшості сфер життєдіяльності суспільства обумовили дослідження ролі даної категорії у функціонуванні окремих галузей національної економіки, зокрема і житлового будівництва.

Титок В.В. досліджуючи інституційне забезпечення розвитку доступності житлового будівництва пропонує розглядати його як «впорядковану сукупність нових і існуючих інституцій (традицій, норм, правил, нормативно-правових актів) та інститутів (державних та місцевих органів, підприємств і організацій, організаційних структур), а також заходи і дії державних і місцевих органів влади та інших учасників інвестиційно-будівельного процесу і громадськості, які впливають на розвиток доступності житла та ефективність реалізації державних програм зведення доступного житла» [15].

Трансформація інституційного середовища, в умовах перебування країни у воєнному стані, торкається всіх сфер життєдіяльності її суспільства, проте особливого значення вона набуває у процесах функціонування стратегічних галузей економіки, серед яких вагоме місце займає сфера житлового будівництва.

Багатогранність та важливість даної категорії у процесі організації фінансових відносин житлового будівництва, вимагає окремого розкриття її сутності та змісту в площині функціонування відповідного фінансового механізму. На нашу думку, під **інституційним забезпеченням фінансового механізму розвитку житлового будівництва** слід розуміти впорядкування діяльності відповідних інституцій в частині розробки, впровадження та застосування сукупності норм та правил фінансової

поведінки учасників ринку житла, необхідних для задоволення їх фінансових інтересів, забезпечення достатнього обсягу та безперервного оновлення житлового фонду країни.

Спрямованість інституційного забезпечення на формування передумов організації фінансових відносин в рамках визначеного фінансового механізму розвитку житлового будівництва визначає кількісні та якісні показники стану житлового фонду в країні, формує траєкторію її соціально-економічного розвитку, рисунок 1.

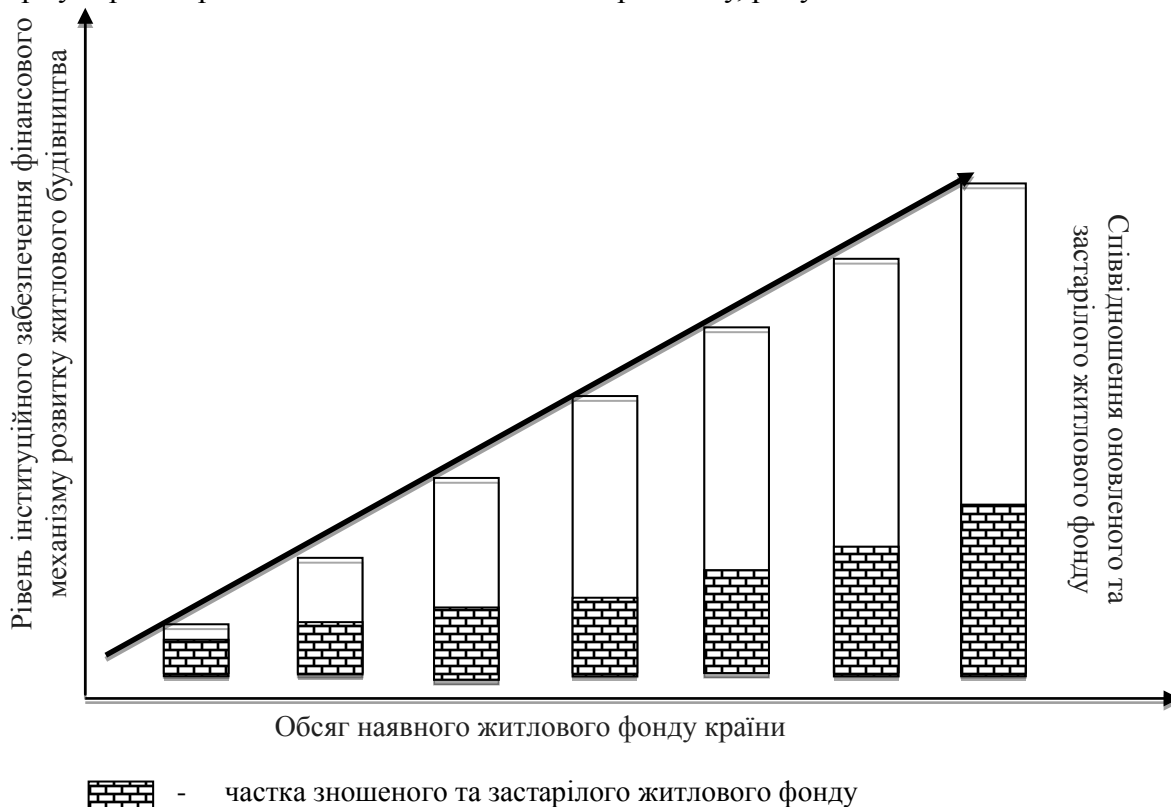


Рис. 1. Графічна інтерпретація залежності інституційного забезпечення фінансового механізму розвитку житлового будівництва та стану житлового фонду

Fig. 1. Graphical interpretation of the dependence of the institutional support of the financial mechanism for the development of housing construction and the state of the housing stock

Джерело: складено автором.

Відстоюємо власну думку, щодо існування прямої залежності між рівнем інституційного забезпечення фінансового механізму розвитку житлового будівництва та потенційними можливостями оновлення та модернізації житлового фонду.

Водночас хочемо наголосити на тому, що трансформація інституційного забезпечення сфери житлового будівництва повинно мати системний характер, визначати новітні підходи як до процесів організації фінансових відносин, так і зміни будівельних норм та нормативів, підходів до відновлення та експлуатації наявного житлового фонду з метою максимального задоволення інтересів усіх учасників даних відносин (рис. 2). За такими об'єднання організацій роботодавців України станом на січень 2024 року зазнали пошкодження чи повного руйнування понад 250 тис. житлових будівель, понад 12 млн громадян України перебувають поза межами рідних населених пунктів, близько 6 млн осіб мають статус біженців за кордоном [10].



Рис. 2. Роль інституційного забезпечення у розвитку фінансового механізму житлового будівництва

Fig. 2. The role of institutional support in the development of the financial mechanism of housing construction

Джерело: складено автором на основі [3; 4; 7].

За цих умов, саме розвиток житлового будівництва, формування можливості реалізації конституційного права на забезпечення житлом громадян держави виступає

вагомим інструментом повернення населення в країну, покращення умов для збереження та відновлення людського капіталу на території нашої країни.

Звісно, в першу чергу ключова роль у процесі інституційного забезпечення фінансового механізму розвитку житлового будівництва повинна належати саме формальним, державним інституціям, що зумовлено їхнім провідним впливом на процес законотворчої діяльності [6; 14]. Важливість державного регулювання процесів розвитку житлового будівництва в сучасних умовах зумовлена системним впливом цієї галузі на стан національної економіки, рівень життєзабезпечення суспільства.

Поряд з тим, досить важливу роль відіграють і неформальні інституції, серед яких наукова спільнота розглядає економічну ментальність, певні стереотипи, установки, цінності, усталені звичаї та суспільні норми [11; 13].

Доцільно зазначити, що еволюція неформальних інститутів відбувається набагато швидше на відміну від формальних, крім того, вони практично виступають домінантами майбутніх трансформацій інституційного середовища. Проте, хочемо наголосити, що лише в процесі тісної взаємодії формальних та неформальних інституцій відбувається формування умов для функціонування належного інституційного середовища фінансового механізму розвитку житлового будівництва [8; 9].

За цих умов, у процесі розвитку житлового будівництва особливого значення набуває державно-приватне партнерство, як специфічна форма інституційного середовища в якому відбувається тісна взаємодія всіх учасників сфери житлового будівництва, забезпечується взаємоузгодження інтересів формальних та неформальних інститутів [2; 7].

Саме державно-приватне партнерство спроможне сформувати необхідне фінансове забезпечення процесу розвитку житлового будівництва, сприятиме впровадженню новітніх підходів до процесів відновлення житлового фонду, виступить вагомим інструментом стимулювання динамічного функціонування ринку житла, як вагомій складовій фінансової системи держави та забезпечення економічної безпеки держави.

**Висновки та пропозиції.** Масштабні руйнування житлової та критичної інфраструктури спричинені військовою агресією, суттєва втрата платоспроможності громадян необхідна для її відновлення, спричинили потребу подальшого удосконалення наявного фінансового механізму розвитку житлового будівництва, трансформації його інституційного забезпечення, як фундаментальної основи забезпечення його належного функціонування. В умовах сьогодення, наявна значна потреба у розробці комплексних програм оцінки наслідків військової агресій, які повинні бути покладені в основу подальшого відновлення житлової інфраструктури з урахуванням регіональних особливостей. Значні інфраструктурні руйнування вимагатимуть розширення відповідних власних виробничих потужностей, спроможних задовольнити попит суб'єктів господарювання сфери житлового будівництва в необхідному ресурсному забезпеченні, достатньому для швидкої реновації житлового фонду. Водночас у площині підвищеної уваги мають залишатись питання впровадження техніко-технологічних регламентів та міжнародних стандартів не лише в процесі житлового будівництва, але також і під час виробництва та застосування будівельних матеріалів.

Сукупність вищезазначених питань підкреслюють необхідність подальшого удосконалення інституційного забезпечення фінансового механізму розвитку житлового будівництва з урахуванням новітніх викликів зовнішнього середовища.

1. Вільямсон О. Е. Економічні інституції капіталізму: Фірми, маркетинг, укладання контрактів. Київ : Видавництво «АртЕк», 2001. 472 с.

2. Гайдай Т. В. Парадигма інституціоналізму: методологічний контекст : монографія. Київ : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2008. 296 с.
3. Забаштанський М. М. Концесійні відносини: фінансові детермінанти розвитку в Україні : [монографія]. Київ : Кондор-видавництво, 2016. 382 с.
4. Забаштанський М. М., Забаштанська Т. В., Роговий А. В. Роль економічної діагностики у забезпеченні ефективності концесійної діяльності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2015. № 3(3). С. 259-264.
5. Колеснікова Г. В. Інституційне забезпечення розвитку фінансово-інвестиційної інфраструктури промислового регіону. *Управління економікою: теорія та практика*. 2013. С. 149-170. URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/handle/123456789/88947> (дата звернення: 15.04.2024)
6. Кравченко В. І., Паливода К. В., Полянченко В. А. «Основи житлової економіки» : [навч. посіб.] Київ : Основа, 2007. 416 с.
7. Кравченко В. І., Паливода К. В. Фінансування будівництва житла : ч. 2. Новітні тенденції. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2006. 132 с.
8. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки. Київ : Основи, 2000. 198 с.
9. Очеретна М. Оцінка стану конкурентного середовища в Україні за даними міжнародних рейтингів. *Журнал європейської економіки*. 2013. Том 12 (№ 4). С. 484-506.
10. Офіційний сайт об'єднання організацій роботодавців України. URL: <https://ooru.org.ua/media/news/maizhe-4-mln.-ukraintsiv-potrebiut-vyrishennia-zhytlovoho-pytannia-uspp> (дата звернення: 15.04.2024)
11. Роговий А. В., Дубина М. В. Забезпечення соціальним житлом як складова житлової політики України в умовах євроінтеграції. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 1(33). С. 15–25. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1\(33\)-15-25](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-15-25).
12. Сидорчук О. Г., Хандій О. О. Інституційне забезпечення державного регулювання соціальної безпеки. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 1(55). С. 157-163.
13. Стащук О. Кредитування як метод фінансування житлового будівництва. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. С. 127-132.
14. Теорія фінансів : підручник / за ред. проф. В. М. Федосова, С. І. Юрія. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 576 с.
15. Титок В. В. Вплив інституційного забезпечення на розвиток житлового будівництва. *Будівельне виробництво*. 2019. № 68. С. 68-77.
16. Чухно А. А. Вибрані праці : у 2 т. / передм. Л. В. Губерського, Т. І. Єфименко. Київ : ДННУ «Акад. фін. управління», 2012. Т. 1. 557 с.

#### References

1. Williamson, O.E. *Economic institutions of capitalism: Firms, marketing, contracting*. Artek, 2001.
2. Haidai, T.V. *Paradigm of institutionalism: methodological context*, Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr «Kyivskiy universytet», 2008.
3. Zabashtanskyi, M.M. *Concession relations: financial determinants of development in Ukraine*, Kondor-vydavnytstvo, 2016.
4. Zabashtanskyi, M.M., Zabashtanska, T.V., and A.V.Rohovyi. "The role of economic diagnostics in ensuring the efficiency of concession activities." *Problems and prospects of economics and management*, no. 3(3), 2015, pp. 259-264.
5. Koliesnikova, H.V. "Institutional support for the development of the financial and investment infrastructure of the industrial region." *Economic management: theory and practice*, 2013, pp. 149-170, [dspace.nbuu.gov.ua/handle/123456789/88947](http://dspace.nbuu.gov.ua/handle/123456789/88947). Accessed 15 Apr. 2024.
6. Kravchenko, V.I., Palyvoda, K.V., and V.A. Polianchenko. *New life economics*, Osнова, 2007.
7. Kravchenko, V.I., and K.V.Palyvoda. *Financing of housing construction: part 2. Recent trends*, Kyievo-Mohylianska akademiya, 2006.
8. Nort, D. *Institutions, institutional change and functioning of the economy*, Osnova, 2000.
9. Ocheretna, M. "Assessment of the state of the competitive environment in Ukraine according to the data of international ratings." *Journal of European Economy*, vol. 12, no. 4, 2013, pp. 484-506.
10. The official website of the union of employers' organizations of Ukraine, [ooru.org.ua/ media/news/maizhe-4-mln.-ukraintsiv-potrebiut-vyrishennia-zhytlovoho-pytannia-uspp](https://ooru.org.ua/media/news/maizhe-4-mln.-ukraintsiv-potrebiut-vyrishennia-zhytlovoho-pytannia-uspp). Accessed 15 Apr. 2024.
11. Rohovyi, A.V., and M.V. Dubyna. "Provision of social housing as a component of Ukraine's housing policy in the conditions of European integration." *Problems and prospects of economics and management*, no. 1(33), 2023.
12. Sydorчук, O.G., and O.O. Khandiy. "Institutional support of state regulation of social security." *Economic Herald of Donbass*, no. 1(55), 2019, pp. 157-163.
13. Stashchuk, O. "Lending as a method of financing housing construction." *Economic magazine of Lesya Ukrainka East European National University*, 2019, pp. 127-132.



*Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Вип 20. Т.1*

14. Yuriy, S.I., and V.M. Fedosov. *Theory of finance*, Tsentr uchbovoi literatury, 2010.
15. Tytok, V.V. "The influence of institutional support on the development of housing construction." *Construction production*, no. 68, 2019, pp. 68-77.
16. Chukhno, A.A. *Selected works*, Akad. fin. upravlinnia, vol. 1, 2012.

---

## РОЗВИТОК ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

---

УДК 336.22:005]:004-043.2](045)

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.354-363>

*Пуголовко І. С.*

### ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА СТАН ПОДАТКОВОГО КОМПЛАЄНСУ ПІДПРИЄМСТВ

Уманський державний педагогічний університет  
імені Павла Тичини,  
Міністерство освіти і науки України,  
Інститут економіки та бізнес-освіти,  
вул. Садова, 2, м. Умань, Черкаська область,  
20300, Україна,  
тел.: + 38 096 929 71 78,  
e-mail: [illia.puholovko@udpu.edu.ua](mailto:illia.puholovko@udpu.edu.ua)  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4720-8759>

**Анотація.** Стаття присвячена актуальним питанням податкового комплаєнсу, дослідженням ефекту від цифровізації взаємодії на показники декларування податків. У статті описано зміни податкових взаємовідносин, спричинені розвитком інформаційних технологій, та потенційні виклики, що притаманні цим процесам. Особлива увага звертається на факт того, що цифровізація здатна не лише революційно змінити бізнес, але й податкові органи також можуть скористатися перевагами цього середовища, що трансформується. Стаття обґрунтовує закономірності змін податкових взаємовідносин, що детерміновані розвитком інформаційних технологій, та оцінює виклики, які супроводжують ці процеси. Відзначено, що, визначення податкового комплаєнсу планується бути врегульованим і в українському податковому законодавстві. Знаходить своє підтвердження позиція, що діджиталізація сама по собі не є основною умовою підвищення рівня податкового комплаєнсу бізнесу, оскільки в кожній країні існують інші перешкоди, які дозволяють невиконання податкових зобов'язань – практика ведення бізнесу, податкова культура, слабкість державних інституцій, відсутність верховенства права. Подолання цих проблем потребує певного рівня інновацій зі сторони контролюючих органів. Проаналізовано загальний стан відкритості даних країн ЄС та відзначено лідируючі позиції України стосовно сфери відкритих даних. У статті наведено приклад дублювання інформації, яка планується до подання після впровадження стандартного аудиторського файлу для податкових цілей (SAF-T) з існуючою податковою звітністю в електронній формі. Акцентовано увагу на можливості існування такого явища як надмірний або надлишковий комплаєнс, що може стати суттєвим демотиватором для побудови якісної взаємодії великих платників податків та держави. Акцентовано увагу на тому, що для успішного впровадження інноваційних методів взаємодії необхідне краще розуміння рушійних сил комплаєнс-поведінки. Визначено, що для успішної трансформації податкових взаємовідносин між бізнесом та державою не достатньо виключно переведення звітування у електронний формат, оскільки це може мати досить обмежений фактичний ефект для сторін. Існування електронних сервісів полегшує платникам податків можливість взаємодії в режимі онлайн. Водночас електронне звітування не впливає на дотримання платниками податків податкового законодавства.

**Ключові слова:** податковий менеджмент, SAF-T, електронний аудит, комплаєнс, облікова система, електронний сервіс.

*Puholovko I. S.*

## **EFFECT OF DIGITALIZATION ON THE LEVEL OF TAX COMPLIANCE FOR COMPANIES**

Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Institute of Economics and Business Education,  
Sadova str., 2, Uman, Cherkasy region,  
Ukraine, 20300,  
tel: + 38 096 929 71 78,  
e-mail: illia.puholovko@udpu.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4720-8759>

**Abstract.** The article is focused on topical issues of tax compliance and the study of the effect of digitalization of interaction on tax reporting. The article describes the changes in tax relations caused by the development of information technology and the potential challenges inherent in these processes. Special focus is made on the fact that digitalization can not only change business fundamentally, but tax authorities can also take advantage of this transforming environment. The author substantiates the patterns of changes in tax relations determined by the development of information technology and assesses the challenges that these processes entail. It is noted that the definition of tax compliance is planned to be regulated in Ukrainian tax legislation. The author confirms the position that digitalization in itself is not the main condition for improving the level of tax compliance of business, since in each country there are other obstacles that allow for non-compliance with tax obligations - business practices, tax culture, weakness of state institutions, lack of the rule of law. Overcoming these problems requires a certain level of innovation on the part of regulatory authorities. The article analyzes the general state of openness of data in the EU countries and highlights Ukraine's leading positions in the field of open data. Presented as an example of information overlap between the planned information to be submitted after the introduction of the Standard Audit File for Tax Purposes (SAF-T) and the existing tax reporting in electronic form. Particular attention is focused on the possibility of such a factor as excessive or redundant compliance, which can become a significant demotivator for building quality interaction between large taxpayers and the state. The author emphasizes that successful implementation of innovative methods of interaction requires a better understanding of the driving forces of compliance behavior. It is determined that for the successful transformation of tax relations between business and the government, it is not enough to transfer reporting into electronic format, as this may have a rather limited actual effect on the parties. The existence of electronic services makes it easier for taxpayers to interact online. At the same time, electronic reporting does not affect taxpayers' compliance with tax laws.

**Keywords:** tax management, SAF-T, electronic audit, compliance, accounting system, electronic service.

**Вступ.** Інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій у податкові відносини створила поворотний момент у їх трансформації. Удосконалення податкових систем за допомогою цифрових інструментів, зокрема електронних сервісів, таких як електронна реєстрація податкових та акцизних накладних, електронна подача звітності та електронна звірка показників, спростило процеси та підвищило точність і ефективність збору податків, а також підвищило рівень податкового комплаєнсу. В Україні на ці процеси також вплинули пандемія коронавірусної хвороби та повномасштабна війна, що спричинили труднощі в різних секторах, включаючи фінансовий стан підприємств, добробут громадян та державні доходи. Ці обставини також обмежили взаємодію між бізнесом і державою, що стало причиною покладатися на технології майже в усьому. Нові механізми взаємодії здатні не лише змінити бізнес, але й податкові органи також можуть скористатися перевагами цього середовища, що

трансформується. Останніми роками податкові органи досягли значних успіхів у переході від паперових податкових декларацій до глибокої цифровізації процедури оподаткування. Важливо розглянути, як діджиталізація може бути корисною для побудови нового рівня взаємовідносин і достатнього рівня податкового комплаєнсу.

Питанням комплаєнсу загалом та податкового комплаєнсу як його складової приділяється значна увага з боку українських та закордонних дослідників. Зокрема, Н. Москаленко [3] у своєму дослідженні теоретичних аспектів запровадження комплаєнс-контролю в Україні, вказує, що українські компанії поступово трансформують своє бачення можливостей застосування комплаєнс-контролю як ключового елементу корпоративного управління.

Резюмуючи своє дослідження, П. Коломієць [2] зазначає, що поява нових правових явищ «податкова безпека» та «податковий комплаєнс» вже потребують свого законодавчого закріплення у межах корегування сучасного бачення поняття «податкової політики». Запровадження системи податкового комплаєнсу дасть змогу вивести відносини з платниками на зовсім новий рівень, який ґрунтується на довірі та партнерстві.

Актуальним в даному напрямку є дослідження ефекту від «цифрового адміністрування» податків залежно від складності законодавства, яке проведене Т. Krieger [6], а також доробки таких зарубіжних вчених як К. Voer, Н. Gribnau, А. Suharyono та ін.

**Постановка завдання.** Однією з проблем, яка потребує особливої уваги, є зростання складності податкового управління на рівні підприємств. Інтеграція нових технологій у податковий процес може створювати адміністративні перешкоди, такі як недостатнє розуміння технологічного регулювання, безпека даних та несумісність систем, дублювання інформації в різних типах звітів, що подаються платниками податків. Крім того, швидкі зміни в технологіях та бізнес-тенденціях створюють дисбаланс між регулюванням та інноваціями, що ускладнює визначення чітких правових меж та надання кваліфікованої підтримки з боку контролюючих органів щодо вимог до форматів подання даних для податкових цілей.

Метою статті є обґрунтування закономірностей змін у податкових відносинах, зумовлених розвитком інформаційних технологій, та комплексна оцінка викликів, що супроводжують ці процеси. При написанні статті використано наукові методи логічного аналізу, метод порівняння, системний метод, структурно-функціональний метод тощо.

**Результати.** Податковий комплаєнс можна розглядати як виконання всіх податкових зобов'язань. Це дії платників податків щодо виконання своїх податкових зобов'язань відповідно до положень податкового законодавства та нормативно-правових актів, що діють у країні. Виконання податкових зобов'язань можна визначити за кількома аспектами, такими як реєстрація, подання податкових декларацій, розрахунок і сплата податків, що підлягають сплаті, а також звітування та сплата заборгованості.

Найважливішим показником рівня комплаєнсу платника податків є те, чи подав платник податків податкову декларацію чи ні, незалежно від того, чи це річна податкова декларація, чи періодична податкова декларація. Це найважливіший показник, оскільки подання платниками податків податкових декларацій означає, що платник податків здійснить свої податкові платежі відповідно до законодавства [1].

У вітчизняній економіці склалося чітке розуміння того, що комплаєнс-контроль є важливим елементом системи корпоративного управління і вигода від його впровадження значно перевищує ризики, які виникають за його відсутності [2, с. 260].

Сьогодні комплаєнс-контроль у нашій державі популярний тільки в банківському секторі, але його запровадження необхідне на всіх рівнях національної економіки. Українські компанії поступово приходять до осмислення важливості застосування комплаєнс-контролю, спираючись на досвід зарубіжних країн [3, с. 107]. В українському податковому законодавстві можливе врегулювання визначення податкового комплаєнсу. Зокрема, в березні 2024 року в Парламенті зареєстровано Проект Закону про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей податкового адміністрування під час воєнного стану для платників податків з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства, яким передбачено включення дефініції «комплаєнс (управління податковими ризиками)» як системи заходів та процедур, які здійснюються контролюючими органами, для підвищення рівня добровільного виконання податкових та інших обов'язків платниками податків відповідно до вимог податкового та іншого законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на контролюючі органи [4].

Бізнес і держава повинні вирішувати більш складні завдання, пов'язані з виконанням податкових зобов'язань, швидше, з меншою кількістю персоналу і меншими бюджетами. Вирішенням цієї проблеми може стати відмова від людської взаємодії та використання автоматизації. Зростаючі обсяги даних дозволяють податковим адміністраціям спрямовувати обмежені фінансові та людські ресурси на боротьбу з найбільш серйозними податковими правопорушеннями [5]. Таким чином, цифровізація економіки знаходить своє відображення в роботі податкових адміністрацій над цифровізацією податкових систем. Податкові органи досягли значного прогресу у використанні технологій: «Ернст енд Янг» підсумовує, що податкові органи в багатьох країнах зуміли змінити свої процеси і перейти від паперових податкових декларацій до подання платниками податків своїх декларацій в електронному вигляді. Це також дозволить проводити електронну звірку. Крім того, процедури розвиваються в напрямку оцифрування бухгалтерського обліку, що, відповідно, також уможливує електронний аудит [6, с.3]. Однак діджиталізація породжує низку викликів, пов'язаних із кваліфікацією персоналу, здатністю обробляти інформацію та виявляти невідповідності.

У 2013 році було здійснено перші спроби відповісти на ці податкові виклики, зокрема у Плані дій з протидії розмиванню бази оподаткування та виведенню прибутку з-під оподаткування (BEPS). З метою обміну інформацією, яка сприятиме діалогу між податковими адміністраціями, Центр податкової політики та адміністрування ОЕСР регулярно публікує серію порівняльної інформації про різні аспекти функціонування податкових систем. Серія «Податкове адміністрування» (TAS) покликана допомогти податковим органам у визначенні сфер, які потребують подальшого реформування.

Видання TAS за 2022 рік ґрунтується на результатах Міжнародного опитування податкових адміністрацій (ISORA), проведеного у 2018-2020 роках, а також на даних, отриманих від податкових адміністрацій. Видання охоплює порівняльні дані з більш як 50 розвинених країн та країн з економікою, що розвивається. До цих країн належать члени Ради Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) з питань податкового адміністрування (FTA), а також країни, які не є членами FTA, але входять до складу Європейського Союзу. [7]

Оскільки цифровізація трансформує все більше і більше сфер повсякденного життя, не дивно, що використання електронного середовища та каналів надання податкової інформації і сплати податків продовжує зростати. Попри те, що окремі країни мають дуже різні податкові системи, певні ключові моменти повторюються в концепціях цифровізації кожної з них. Як показує дослідження TAS, електронне

адміністрування істотно активізувалося завдяки збільшенню кількості можливостей для електронного звітування та взаємодії між бізнесом і державою.

У таблиці 1 наведено середні показники електронного подання звітності в юрисдикціях, які надали детальну інформацію про канали, що використовуються платниками податків для подання звітності, за 2018-2020 роки та довідкове порівняння з 2014 роком.

Таблиця 1

**Середній показник подачі податкової звітності в електронній формі за типами податків, у відсотках**

Table 1

**Average rate of filing tax returns in electronic form by taxes, in percent**

Податок	2014 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Приріст проти 2014 року
Декларування податку на прибуток підприємств (інформація із 50 юрисдикцій)	76.3	92.3	93.4	94.2	+18.6
Декларування податку на додану вартість (на основі інформації із 44 юрисдикцій)	82.3	96.2	96.9	97.8	+15.7
Декларування податку на доходи фізичних осіб (інформація із 47 юрисдикцій)	63.2	80.0	82.4	85.6	+19.2

Джерело: складено автором на основі [7]

Як свідчать представлені у таблиці дані, за аналізований період частка електронного звітування продемонструвала суттєвий ріст. Зокрема, станом на 2020 рік, понад дев'ять із десяти платників податків на прибуток підприємств та ПДВ подавали свої декларації в електронному вигляді. Для платників податку на доходи фізичних осіб цей показник становить близько 85%. Варто зауважити, що для багатьох країн 100% електронне звітування вже стало реальністю. Очікується, що з часом частка паперової звітності зменшиться ще більше, оскільки все більше країн вживатимуть заходів для заохочення більшої кількості платників податків використовувати електронні платформи, наскільки це можливо. Таким чином, це не лише зменшить адміністративні витрати, але й може з часом зменшити адміністративне навантаження на платників податків.

Проте, попри зростання темпів електронного адміністрування, основним критерієм рівня податкового комплаєнсу залишається саме факт подання податкової звітності та виконання податкових зобов'язань. Як наслідок, показник своєчасного подання податкових декларацій розглядається як більш дієвий індикатор рівня ефективності податкової системи та взаємодії між податковими органами та бізнесом.

У таблиці 2 наведено дані щодо показника своєчасного подання декларацій для тих адміністрацій, які можуть надати інформацію за видами податків. За винятком податку на прибуток, цей показник становить близько 85%. Нижчі показники по податку на прибуток можна пояснити більшою складністю системи оподаткування прибутку підприємств та необхідністю підготовки фінансової звітності за підсумками року.

Таблиця 2

**Середній показник своєчасності декларування податкових зобов'язань за типами податків, у відсотках**

Table 2

**Average rate of timely reporting on tax liabilities by taxes, in percent**

Податок	2014 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Приріст проти 2014 року
Рівень своєчасного декларування податку на доходи фізичних осіб (інформація із 39 юрисдикцій)	85.5	85.2	85.0	85.3	+1.7
Рівень своєчасного декларування податку на прибуток підприємств (інформація із 41 юрисдикцій)	80.2	78.0	79.1	78.3	+0.7
Рівень своєчасного декларування податку на додану вартість (на основі інформації із 44 юрисдикцій)	86.3	87.0	86.3	85.8	-0.4

Джерело: складено автором на основі [7]

На відміну від показників електронного декларування, показник своєчасності подання податкових декларацій протягом періоду з 2014 по 2020 рік майже не змінився. Окрім того, за даними ОЕСР, базові дані щодо своєчасності подання декларацій також демонструють значні відмінності між юрисдикціями. Цей факт нерідко свідчить про те, що деякі юрисдикції по-різному реагують на кризові явища в економіці та, як наслідок, на адміністрування різних видів податків. [7] Надалі можна очікувати, що ці показники зростатимуть і поліпшуватимуться, адже електронне декларування та послуги для платників податків, такі як попереднє автоматичне заповнення декларацій, продовжують розвиватися.

Отже, діджиталізація сама по собі не є головною умовою підвищення рівня податкового комплаєнсу бізнесу, оскільки в кожній країні існують й інші перешкоди, що уможливають невиконання податкових зобов'язань, зокрема, практика ведення бізнесу, податкова культура, слабкість державних інституцій та відсутність верховенства права. Подолання цих проблем вимагає певного рівня інновацій з боку контролюючих органів.

Однією з таких інновацій у системі податкового адміністрування протягом двох останніх років стала поява так званих «попередньо заповнених» податкових декларацій (в основному для податку на доходи фізичних осіб). Цей підхід передбачає, що податковий орган «попередньо заповнює» податкову декларацію в електронному кабінеті платника податків на основі інформації, одержаної за допомогою сторонніх джерел. Попередньо заповнена декларація може бути переглянута платником податків і подана в електронній або паперовій формі. Ступінь автоматичного наповнення залежить від набору електронних джерел даних, наявних у розпорядженні податкового органу. Для такого механізму взаємодії важливо, щоб законодавча база передбачала можливість своєчасного та повного надання інформації податковим органам від третіх сторін. У багатьох юрисдикціях ця концепція передбачає повне попереднє заповнення декларацій, які платник податків повинен або акцептувати («акцептом» може вважатися прийняття декларації після закінчення певного періоду часу), або надати

додаткову інформацію, що може призвести до коригування в бік збільшення або зменшення. Крім того, наявність доступних і розвинутих джерел даних як, наприклад, системи електронної реєстрації податкових накладних, обміну обліковими даними через інструменти SAF-T, дані порталів обміну фінансовою звітністю, дозволяють податковим органам вийти за рамки декларацій з податку на доходи фізичних осіб і почати попередньо заповнювати декларації з податку на прибуток підприємств та податку на додану вартість.

Відкритість інформації в цифрову епоху набуває все більшого значення. Доступ до фінансової інформації в режимі реального часу та прозорість фінансових даних за допомогою цифрових технологій може сприяти дотриманню податкового законодавства та покращити взаємодію платників податків із зацікавленими сторонами. Однак це також викликає занепокоєння щодо потенційно обтяжливого податкового комплаєнсу для платників податків, наприклад, дублювання звітності та запровадження додаткової адміністративної відповідальності за неподання звітності та помилки.

У 2023 році, згідно зі щорічною оцінкою зрілості відкритих даних (Open Data Maturity, ODM), яка проводиться для вимірювання прогресу європейських країн у сприянні доступності та повторному використанні інформації в державному секторі, найбільш зрілими країнами ЄС є Франція (98,3 %), Польща (97,9 %) та Естонія (96,2 %). Найбільш зрілою країною Європейської асоціації вільної торгівлі є Норвегія (90,2%), а найбільш зрілою країною-кандидатом в ЄС – Україна (96,3%). У загальному рейтингу серед 35 країн Україна ввійшла в трійку лідерів сфери відкритих даних, ставши однією з топ-країн за розвитком відкритих даних. [8, с. 5]

На сьогодні функціонування сервісів електронної взаємодії з податковими органами України передбачає використання понад 600 форм електронних документів, які подаються платниками податків [9]. Серед цих документів наявні як і звичайні форми заяв та запитів, так і значні масиви інформації, які потребують відповідної фахової кваліфікації і певного рівня технологічних навичок при їх формуванні. Для прикладу, розглянемо можливість запровадження податковою службою цифрової платформи, яка дозволить платникам податків подавати фінансову інформацію для проведення електронного аудиту (SAF-T UA) в Україні та порівняємо її з уже наявною інформацією, яка подається платниками податків для оцінки згаданого вище ризику додаткового тягара адміністрування для підприємств.

Таблиця 3

**Порівняння інформації, яка передбачається до подання через SAF-T UA з наявними формами звітності**

Table 3

**Comparison between the information to be submitted by SAF-T UA and existing reporting**

Підрозділ SAF-T UA	Особливості заповнення елементів XSD схеми SAF-T UA	Існуюча звітність в електронному вигляді, що подається ДПС та містить таку ж інформацію
<b>Підрозділ 2.5. Контрагенти</b>	Елемент «RelatedPartyCode» передбачає встановлення ознаки пов'язаності контрагента та операцій з ним	<b>Звіт про контрольовані операції</b> – містить коди пов'язаності сторін, обсяги операцій, деталізацію транзакцій



<b>Підрозділ 4.1. Відомості про продаж</b>	Елементи: «ProductCode» – Код УКТ ЗЕД/ДКПП (за наявності) або унікальний ідентифікатор запасу «ProductDescription» – Найменування запасу/продукції (товару/роботи, послуги) «Quantity» – кількість «UnitPrice» – ціна за одиницю	<b>Податкова накладна, СЕА ПДВ</b> – містить детальну номенклатуру, ціну, кількість реалізованого або придбаного товару/послуги
<b>Підрозділ 4.2. Відомості про придбання/закупівлю</b>		
<b>Підрозділ 5.1. Податкові різниці, що виникли у суб'єкта господарювання</b>	Назва податкової різниці відповідно до додатка РІ до податкової декларації з податку на прибуток та порядок їх формування	<b>Податкова декларація з податку на прибуток підприємств</b> – містить Додаток РІ, який є обов'язковим для подачі платниками податків після досягнення встановленої межі доходу

Джерело: складено автором на основі [9]

Як наслідок, під виглядом впровадження електронних сервісів та діджиталізації, передусім великі платники податків в Україні можуть стати заручниками «надмірного комплаєнсу», коли одна й та сама інформація перевірятиметься двічі, а також окремо буде застосовуватися адміністративна відповідальність. Такий підхід може стати суттєвим демотиватором для сумлінних платників податків щодо впровадження нових інструментів взаємодії та контролю.

Забезпечення відповідності вимогам податкового законодавства часто є дорогим і трудомістким процесом. Сумлінні платники податків часто зазнають стресу, тривоги і розчарування в результаті спроб виконати всі податкові зобов'язання. Ці витрати на дотримання податкового законодавства становлять серйозну загрозу для стабільності податкової системи. Більше того, брак знань і розуміння (дуже складної) податкової системи може стати серйозною перешкодою для дотримання податкового законодавства, що призводить до «ненавмисного некомплаєнсу» або «надмірного комплаєнсу». Платники податків можуть неумисно не дотримуватися вимог законодавства, тобто випадково занижувати або завищувати свої податкові зобов'язання. Іноді вони можуть навіть навмисно перевиконувати вимоги законодавства через небажання ризикувати або з міркувань відповідальності перед законом.

Краще розуміння рушійних сил комплаєнс-поведінки є корисним для того, щоб краще підготуватися до розробки та впровадження адекватних заходів реагування на комплаєнс-ризик. Перш за все, платники податків (особливо великі транснаціональні корпорації) зацікавлені у зменшенні невизначеності. [10, с. 226] Це означає меншу ймовірність проведення комплексних перевірок, які можуть призвести до значного адміністрування, непорозуміння та непередбачуваних коригувань податкової бази. Отже, у випадку, коли коректна інформація призводить до формування недостовірної податкової звітності і, відповідно, до порушення податкового законодавства, необхідно намагатися досягти більш збалансованого результату. Таким чином, нелогічним і вкрай шкідливим є формальне застосування санкцій за помилку в одному із поданих звітів, які стосуються однієї і тієї ж інформації.

**Висновки.** Впровадження інформаційних технологій та систем обміну даних – це складний процес, який потребує тісної співпраці між податковими органами та бізнесом. Без такої співпраці можлива реалізація ряду ризиків, які матимуть негативний вплив на всі сторони взаємовідносин. Як свідчать дані досліджень, для успішної трансформації податкових взаємовідносин між бізнесом та державою не достатньо виключно переведення звітування в електронний формат, оскільки це може мати досить обмежений фактичний ефект для сторін. Існування електронних сервісів полегшує платникам податків можливість взаємодії в режимі онлайн. Водночас електронне звітування не впливає на дотримання платниками податків податкового законодавства.

Впровадження інноваційних інструментів забезпечення виконання податкових зобов'язань має ґрунтуватися на умові наявності єдиного джерела інформації, на основі якого можлива оцінка податкових ризиків як зі сторони держави, так і зі сторони бізнесу. Зважаючи на досить високі показники зрілості публічних даних, що підтверджується європейськими дослідженнями, Україні доцільно імплементувати передові, а інколи й маловідомі практики попереднього формування податкової звітності, ідентифікації податкових ризиків та проходження податкових перевірок в електронному вигляді.

1. Suharyono A. The Effect of Applying E-Filing Applications towards Personal Taxpayer Compliance in Reporting Annual Tax Returning in Bengalis State Polytechnic Indonesia. *International J. Public Finance*. 2018. №3(1). P. 47–62. DOI:10.30927/ijpf.432848
2. Коломієць П. В. Погляди науковців стосовно комплаєнсу як елементу податкової безпеки України. *Право та суспільство*. 2020. № 2. Ч. 2. С. 258–263. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2020.2-2.39>
3. Москаленко Н. В. Теоретичні аспекти запровадження комплаєнс-контролю в Україні. *Економічний вісник. Серія: Фінанси, облік, оподаткування*. 2018. Вип. 2. С. 106–112. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat\\_2018\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat_2018_2_17) (дата звернення: 10.04.2024)
4. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей податкового адміністрування під час воєнного стану для платників податків з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства : Проект Закону від 13.03.2024 № 11084. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43829> (дата звернення: 09.04.2024)
5. How tax administration is going digital. *Ernst and Young Global*. 2019. URL: [https://www.ey.com/en\\_gl/tax/how-tax-administration-is-going-digital](https://www.ey.com/en_gl/tax/how-tax-administration-is-going-digital) (дата звернення: 09.04.2024)
6. Krieger T. A model-theoretical analysis for digital tax administrations. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2021. № 2(34). P. 1–2. DOI: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijite/30062021/7543](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30062021/7543)
7. Tax Administration 2022: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies. *OECD Publishing*. 2022. Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/1e797131-en>.
8. Open Data Maturity in Europe. *EU Data Portal*. 2023. URL: <https://data.europa.eu/en/publications/open-data-maturity> (дата звернення: 10.04.2024)
9. Реєстр електронних форм податкових документів. *Державна податкова служба України*. URL: <https://tax.gov.ua/elektronna-zvitnist/platnikam-podatktiv-pro/informatsiyno-analitichne-za/reestr-elektronnih-form-po> (дата звернення: 10.04.2024)
10. Boer K., Gribnau H. Legal Aspects of Behaviourally Informed Strategies to Enhance Tax Compliance. *Tax and Trust, Institutions, Interactions and Instruments*. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3295964>

#### Referenses

1. Suharyono, A. “The Effect of Applying E-Filing Applications towards Personal Taxpayer Compliance in Reporting Annual Tax Returning in Bengalis.” *State Polytechnic Indonesia. International J. Public Finance*, no.3(1), 2018, pp. 47–62, DOI:10.30927/ijpf.432848
2. Kolomiets, P.V. “Pohliady naukovtsiv stosovno komplaiensu yak elementu podatkovoi bezpeky Ukrainy.” *Pravo ta suspilstvo*, no.2, 2020, pp. 258–263, DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2020.2-2.39>
3. Moskalenko, N.V. “Teoretychni aspekty zaprovadzhenia komplaiens-kontroliu v Ukraini.” *Ekonomichnyi visnyk. Seriya: Finansy, oblik, opodatкування*, no. 2, 2018, pp. 106–112. Vernadsky National Library of Ukraine, nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat\_2018\_2\_17 Accessed April 10, 2024
4. Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy shchodo osoblyvostei podatkovoho administruvannia pid chas voiennoho stanu dlia platnykiv podatktiv z vysokym rivnem dobrovolnoho dotrymanna podatkovoho

- zakonodavstva: Projekt Zakonu vid 13.03.2024 № 11084. Verkhovna Rada of Ukraine, <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43829>. Accessed April 09, 2024
5. "How tax administration is going digital." *Ernst and Young Global*, 2019, [https://www.ey.com/en\\_gl/tax/how-tax-administration-is-going-digital](https://www.ey.com/en_gl/tax/how-tax-administration-is-going-digital). Accessed April 09, 2024
  6. Krieger, T. "A model-theoretical analysis for digital tax administrations." *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, no. 2(34), 2021, pp. 1–2, DOI: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijite/30062021/7543](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30062021/7543)
  7. *Tax Administration 2022: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies*. Paris, OECD Publishing, 2022, DOI: <https://doi.org/10.1787/1e797131-en>.
  8. "Open Data Maturity in Europe." *EU Data Portal*, 2023, [data.europa.eu/en/publications/open-data-maturity](https://data.europa.eu/en/publications/open-data-maturity). Accessed April 10, 2024
  9. "Register of electronic forms of tax documents." Derzhavna podatkova sluzhba Ukrainy, [tax.gov.ua/elektronna-zvitnist/platnikam-podatkov-pro/informatsiyno-analitichne-za/reestr-elektronnih-form-po](https://tax.gov.ua/elektronna-zvitnist/platnikam-podatkov-pro/informatsiyno-analitichne-za/reestr-elektronnih-form-po). Accessed April 10, 2024
  10. Boer, K., and H. Gribnau. "Legal Aspects of Behaviourally Informed Strategies to Enhance Tax Compliance." *Tax and Trust, Institutions, Interactions and Instruments*, 2019, DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3295964>

УДК 657.1.011.56: 65.011.56

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.363-371>

*Баланюк І. Ф.<sup>1</sup>, Сас Л. С.<sup>2</sup>, Кузьмін Т. Л.<sup>3</sup>, Смушак М. В.<sup>4</sup>*

## ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ЕКОНОМІЧНОГО КОНТРОЛЮ АУТСОРСИНГОВОЇ Й КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Прикарпатський національний університет  
імені Василя Стефаника,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра обліку і оподаткування,  
вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ,  
76000, Україна,

<sup>1</sup>тел.: +380503733282,  
e-mail: [ivan.balaniuk@pnu.edu.ua](mailto:ivan.balaniuk@pnu.edu.ua)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8320-6383>

<sup>2</sup>тел.: +380971798462,  
e-mail: [liudmyla.sas@pnu.edu.ua](mailto:liudmyla.sas@pnu.edu.ua)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2053-0394>

<sup>3</sup>тел.: +380987611616,  
e-mail: [tetiana.ivaniuk@pnu.edu.ua](mailto:tetiana.ivaniuk@pnu.edu.ua)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4601-1226>

<sup>4</sup>тел.: +380509418476,  
e-mail: [myshailo.smushak@pnu.edu.ua](mailto:myshailo.smushak@pnu.edu.ua)  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2074-9607>

**Анотація.** Стаття направлена на дослідження ключових аспектів використання цифрових технологій для оптимізації обліково-аналітичного забезпечення та економічного контролю в аутсорсинговій та консалтинговій сферах діяльності підприємств.

Метою статті є дослідження використання цифрових технологій в аутсорсингу та консалтингу з обліку, аналізу і економічного контролю. Для досягнення поставленої мети у статті використано методи дослідження, а саме: індукція та дедукція – для визначення основних переваг кожного виду цифрових технологій для обліку, аналізу та економічного контролю; системний аналіз – для дослідження обліково-аналітичних процесів у їх взаємозв'язку із системою цифрових технологій; синтез – для узагальнення розрізнених аспектів дослідження цифрових технологій в аутсорсингу та консалтингу з обліково-аналітичного забезпечення та економічного контролю; абстрагування – для формування висновків та рекомендацій; графічний – для наочного відображення результатів дослідження.

У статті визначено, що нова цифрова парадигма має вплив на обліково-аналітичне забезпечення аутсорсингової і консалтингової діяльності підприємств в різних сферах: цифрових рішеннях, обліково-аналітичних завданнях та програмному забезпеченню. Виокремлено також основні компоненти цифрових технологій в економічному контролі, які включають системи управління фінансами, автоматизовані засоби аналізу даних, хмарні обчислення, блокчейн технології та інструменти машинного навчання та штучного інтелекту.

Науковою новизною дослідження виступає групування та визначення основних можливостей цифрових технологій обліково-аналітичного забезпечення та економічного контролю аутсорсингової, консалтингової діяльності підприємств.

Результати наукового процесу можуть бути використані аутсорсинговими та консалтинговими підприємствами під час ведення діяльності.

**Ключові слова:** цифрові технології, обліково-аналітичне забезпечення, економічний контроль, обліково-аналітичний аутсорсинг, консалтингові послуги з обліку та оподаткування.

*Balaniuk I. F.<sup>1</sup>, Sas L. S.<sup>2</sup>, Kuzmin T. L.<sup>3</sup>, Smushak M. V.<sup>4</sup>*

**DIGITAL TECHNOLOGIES OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL  
SUPPORT AND ECONOMIC CONTROL OF OUTSOURCING AND CONSULTING  
ACTIVITIES OF ENTERPRISES**

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Department of Accounting and Taxation,  
Shevchenko str., 57, Ivano-Frankivsk,  
76010, Ukraine,

<sup>1</sup>tel.: +380503733282  
e-mail: ivan.balaniuk@pnu.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8320-6383>

<sup>2</sup>tel.: +380971798462  
e-mail: liudmyla.sas@pnu.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2053-0394>

<sup>3</sup>tel.: +380987611616  
e-mail: tetiana.ivaniuk@pnu.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4601-1226>

<sup>4</sup>tel.: +380509418476  
e-mail: myshailo.smushak@pnu.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2074-9607>

**Abstract.** The article is aimed at researching the key aspects of using digital technologies to optimize accounting and analytical support and economic control in the outsourcing and consulting spheres of enterprise activity.

The purpose of the article is to study the use of digital technologies in outsourcing and consulting for accounting, analysis and economic control. To achieve the goal, the article uses research methods, namely: induction and deduction – to determine the main advantages of each type of digital technologies for accounting, analysis and economic control; system analysis – for the study of accounting and analytical processes in their relationship with the system of digital technologies; synthesis – to generalize different aspects of digital technology research in outsourcing and consulting for accounting and analytical support and economic control; abstraction – to form conclusions and recommendations; graphic – for visual display of research results.

The article determines that the new digital paradigm has an impact on the accounting and analytical provision of outsourcing and consulting activities of enterprises in various areas: digital solutions, accounting and analytical tasks and software. The main components of digital technologies in economic control are also highlighted, which include financial management systems, automated data analysis tools, cloud computing, blockchain technology, and machine learning and artificial intelligence tools.

The scientific novelty of the study is the grouping and definition of the main capabilities of digital technologies for accounting and analytical support and economic control of outsourcing, consulting activities of enterprises.

The results of the scientific process can be used by outsourcing and consulting companies during their activities.

**Keywords:** digital technologies, accounting and analytical support, economic control, accounting and analytical outsourcing, accounting and taxation consulting services.

**Вступ.** В сучасному світі швидкий темп технологічного розвитку перетворює не лише способи ведення бізнесу, а й підходи до управління ним. Споживачі вимагають більшої ефективності, інновацій та гнучкості в обслуговуванні, що ставить підприємства в умови постійного пошуку оптимальних рішень. В цьому контексті велике значення набуває використання цифрових технологій у сфері обліку, аналізу та економічного контролю в аутсорсинговій та консалтинговій діяльності. Ці технології дозволяють підприємствам не лише ефективно управляти внутрішніми процесами, але й забезпечувати якісні консультації та послуги для своїх клієнтів.

Дослідження питання використання цифрових технологій в обліково-аналітичному забезпеченні та економічному контролі діяльності підприємств були представлені у працях багатьох вчених, а саме: Скрипник С., Франчук І. та Шепель І [1], Баланюк І.Ф. та Кузьмін Т.Л. [2], Бардаш С.В. [3], Король С.Я. і Ключко А.О. [4], та ін. Питання впровадження інновацій було окреслено у працях Шпикуляк О.Г., Мазур Г.Ф. [5], Шпикуляк О.Г., Русан В.М., Курило Л.І., Павлик П.В. та Розгон І.Ю. [6], Humeniuk M., Shelenko D., Kovalchuk N., Balaniuk I. Kozak-Balaniuk I. [7], Сас Л.С., Шеленко Д.І., Матковський П.Є., Баланюк І.Ф. [8]. Проте процеси цифровізації обліково-аналітичних та економічних процесів в аутсорсингових та консалтингових підприємствах є складною категорією і потребують подальших наукових досліджень.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження використання цифрових технологій в аутсорсингу та консалтингу з обліку, аналізу і економічного контролю. Для досягнення поставленої мети у статті використано методи дослідження, а саме: індукція та дедукція – для визначення основних переваг кожного виду цифрових технологій для обліку, аналізу та економічного контролю; системний аналіз – для дослідження обліково-аналітичних процесів у їх взаємозв'язку із системою цифрових технологій; синтез – для узагальнення розрізнених аспектів дослідження цифрових технологій в аутсорсингу та консалтингу з обліково-аналітичного забезпечення та економічного контролю; абстрагування – для формування висновків та рекомендацій; графічний – для наочного відображення результатів дослідження.

**Результати.** Цифрові технології обліково-аналітичного забезпечення в аутсорсинговій та консалтинговій діяльності включають в себе використання різноманітних програмних засобів та інформаційних систем для ефективного ведення обліку, аналізу та управління бізнес-процесами. Ці технології дозволяють підприємствам отримувати точну та зрозумілу інформацію про свою діяльність, що допомагає в прийнятті обґрунтованих рішень. Наприклад, обліково-аналітичне програмне забезпечення може включати в себе системи управління витратами, фінансовий облік, управління клієнтськими відносинами, аналіз даних тощо. Вони дозволяють збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних швидко та ефективно.

Для аутсорсингових та консалтингових підприємств ці технології є надзвичайно важливими, оскільки дозволяють автоматизувати багато рутинних операцій, забезпечуючи швидкий доступ до інформації та підвищуючи якість послуг для клієнтів [9, с. 52]. Також цифрові технології дозволяють підприємствам вести ефективний моніторинг своєї діяльності, що сприяє постійному удосконаленню процесів та збільшенню конкурентоспроможності. Нова цифрова парадигма має вплив на обліково-аналітичне забезпечення аутсорсингової і консалтингової діяльності підприємств в різних сферах: цифрових рішеннях, обліково-аналітичних завданнях та програмному забезпеченню (табл. 1).

Штучний інтелект (ШІ) – це галузь комп'ютерних наук, яка займається створенням систем, які можуть виконувати завдання, які зазвичай потребують інтелекту людини. Ці системи використовують алгоритми та методи для аналізу даних, вивчення зразків, прийняття рішень та виконання завдань, які раніше вважалися виключно людськими. ШІ застосовується в різних галузях, таких як медицина, фінанси, виробництво та багато інших, для автоматизації процесів, оптимізації прийняття рішень та створення нових можливостей [10, с. 8].

Таблиця 1

**Вплив цифрових технологій обліково-аналітичного забезпечення на діяльність аутсорсингову та консалтингову діяльність підприємств**

Table 1

**The influence of digital technologies of accounting and analytical support on outsourcing and consulting activities of enterprises**

Сфера	Рішення
Цифрові рішення	Штучний інтелект Блокчейн Хмарні дані Великі дані
Обліково-аналітичні завдання	Автоматизація рутинних завдань Інтерпретація та аналіз облікових даних
Програмне забезпечення	Вас Бухгалтерія Мастер-Бухгалтерія ІС-ПРО ERP-системи

Джерело: узагальнено авторами.

Блокчейн – це розподілена база даних, яка забезпечує безпечну та надійну систему зберігання і передачі інформації. Вона складається з блоків даних, які зв'язані криптографічною хеш-функцією, що гарантує неможливість зміни даних без зміни всіх попередніх блоків. Блокчейн використовується для створення криптовалют, реєстрації транзакцій, управління ланцюгами постачання та інших цифрових систем.

Хмарні дані – це великі обсяги даних, які зберігаються та обробляються у хмарних обчислювальних сервісах. Хмарні дані дозволяють підприємствам зберігати та обробляти великі обсяги інформації без необхідності володіти власною інфраструктурою, що знижує витрати на IT-інфраструктуру та сприяє збільшенню ефективності обробки даних.

Великі дані – це великі обсяги структурованих та неструктурованих даних, які зазвичай перевищують здатність традиційних баз даних для їх зберігання та обробки [11, с. 180]. Великі дані використовуються для аналізу та отримання цінної інформації для бізнесу, науки, медицини та інших галузей. Обробка великих даних часто виконується за допомогою спеціалізованих інструментів та технік, таких як машинне навчання та аналіз даних.

BAS Бухгалтерія – це стандарт облікового програмного забезпечення для підприємств, який регулює використання спеціальних програмних продуктів для ведення обліку, фінансового звітності, оподаткування та аналізу. Цей стандарт був розроблений відомою міжнародною організацією XBRL International з метою створення єдиного нормативного базису для обліку та звітності. BAS Бухгалтерія використовується для забезпечення стандартизованого обліку фінансової інформації, що дозволяє підприємствам легко порівнювати свої фінансові результати з іншими суб'єктами господарювання, а також здійснювати ефективний аналіз та планування діяльності.

Основні характеристики BAS Бухгалтерії включають в себе стандартизовані формати звітності, які дозволяють автоматизовано обмінюватися фінансовою інформацією між підприємствами та регуляторними органами, а також можливість інтеграції з іншими системами управління та аналізу. Застосування BAS Бухгалтерії сприяє підвищенню ефективності обліку та звітності, зменшенню ризиків помилок та підвищенню надійності фінансової інформації.

Мастер-Бухгалтерія становить собою комплекс програмних засобів, які призначені для автоматизації бухгалтерського обліку та фінансового управління на підприємствах різного масштабу. Ця система забезпечує широкий функціонал, який включає в себе ведення різних видів обліку (фінансовий, податковий, кадровий, товарно-матеріальний), формування фінансової звітності, автоматизоване нарахування заробітної плати, підтримку електронного документообігу та інше.

Основні можливості Мастер-Бухгалтерії включають в себе: облік фінансових операцій (система дозволяє вести облік всіх фінансових транзакцій, включаючи виплати, отримання, витрати, доходи тощо); формування звітності (автоматично формує різноманітні звітні документи, необхідні для звітності перед контролюючими органами, податковою службою та іншими зацікавленими сторонами); податковий облік (система розраховує податки, автоматично формує податкові зобов'язання та звіти, допомагає забезпечити відповідність податковому законодавству); кадровий облік (допомагає вести облік працівників, розраховувати заробітну плату, відпустки, оплату праці та інші аспекти кадрового обліку) [12]; аналіз та звітність (система надає інструменти для аналізу фінансової діяльності підприємства, формування фінансових показників та звітності для прийняття управлінських рішень).

ІС-ПРО – це комплексна онлайн-платформа, розроблена для автоматизації податкового обліку та забезпечення електронного взаємодії платників податків з податковими органами в Україні. Основні можливості ІС-ПРО включають: електронне звітування (платформа дозволяє платникам податків подавати всі необхідні податкові звіти онлайн, що зменшує бюрократичні процедури та сприяє швидкому обміну інформацією); електронні розрахунки (платформа надає можливість здійснювати електронні платежі податків та зборів, що спрощує процеси фінансового управління

для підприємств); електронний обмін даними (забезпечує ефективний обмін даними між платниками податків та податковими органами, що дозволяє швидко реагувати на податкові питання та запити); моніторинг податкової заборгованості (дозволяє платникам податків вести моніторинг своєї податкової заборгованості та здійснювати вчасну оплату податків). Загальна мета ІС-ПРО полягає в покращенні якості податкового обслуговування, забезпеченні прозорості та ефективності взаємодії платників податків з податковими органами, а також зменшенні податкових ризиків та шахрайства.

ERP-системи (системи планування ресурсів підприємства) становлять інтегровані програмні засоби, призначені для автоматизації та управління різними аспектами діяльності підприємства [13, с. 30]. Ці системи об'єднують в собі різні модулі, які охоплюють такі області, як фінанси, управління людськими ресурсами, виробництво, продажі, закупівлі, логістика та інші.

Основні характеристики ERP-систем включають:

1. Інтеграція – ERP-система об'єднує в собі всі аспекти діяльності підприємства, що дозволяє автоматизувати процеси та забезпечити єдність даних.
2. Централізоване зберігання даних – всі дані про діяльність підприємства зберігаються в єдиній базі даних, що полегшує доступ до інформації та управління нею.
3. Автоматизація процесів – ERP-системи надають можливість автоматизувати багато рутинних операцій, що допомагає зменшити людські помилки та підвищити продуктивність праці.
4. Звітність та аналітика – ERP-системи надають інструменти для аналізу даних та формування звітності, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення.
5. Багатомодульність – ERP-системи зазвичай складаються з різних модулів, які можна використовувати окремо або в комплексі в залежності від потреб підприємства. ERP-системи є важливим інструментом для оптимізації управління підприємством, полегшуючи роботу всіх його відділів та забезпечуючи ефективний контроль над діяльністю.

Цифрові технології економічного контролю в аутсорсинговій і консалтинговій діяльності включають в себе використання різноманітних інформаційних систем, програмних рішень та аналітичних інструментів для забезпечення ефективного контролю за фінансовою та економічною діяльністю клієнтів [14, с. 520]. Основні компоненти цифрових технологій в економічному контролі наведено на рис. 1.

1. Системи управління фінансами – ці системи дозволяють вести облік фінансових операцій, аналізувати фінансові показники та генерувати звітність. Ці системи здійснюють моніторинг фінансових операцій, збирають та обробляють фінансову інформацію, а також надають звітність керівництву та зацікавленим сторонам. Наприклад, Oracle ERP Cloud, SAP S/4HANA, Microsoft Dynamics 365.

2. Автоматизовані засоби аналізу даних – дані інструменти дозволяють виконувати візуалізацію та аналіз фінансових даних, створювати звіти та графіки для ефективного моніторингу економічних показників [15, с. 88]. Автоматизовані засоби аналізу даних виконують контрольну функцію шляхом систематичного перегляду, обробки та інтерпретації великого обсягу даних з метою виявлення можливих ризиків у діяльності підприємств. Наприклад, Tableau, Power BI, Qlik.

3. Хмарні обчислення – забезпечують доступ до потужних обчислювальних ресурсів та інфраструктури для обробки великих обсягів фінансових даних та здійснення різноманітних аналітичних операцій. Контрольна функція хмарних обчислень полягає у забезпеченні безпеки, цілісності та доступності даних, що зберігаються та обробляються в хмарних сервісах. Наприклад, AWS, Azure, Google Cloud.



4. Блокчейн технології – використовується для створення безпечних та недійсних реєстрів транзакцій, що полегшує ведення обліку та контроль за фінансовими операціями. Наприклад, Hyperledger Fabric, Ethereum, Corda [16, с. 344].

5. Інструменти машинного навчання та штучного інтелекту – технології дозволяють автоматизувати аналіз фінансових даних, виявляти тенденції, прогнозувати ризики та приймати ефективні економічні рішення [17], [18]. Контрольна функція полягає в моніторингу та перевірці результатів аналізу, щоб упевнитися в їхній точності та адекватності. Наприклад, Python, TensorFlow, IBM Watson.

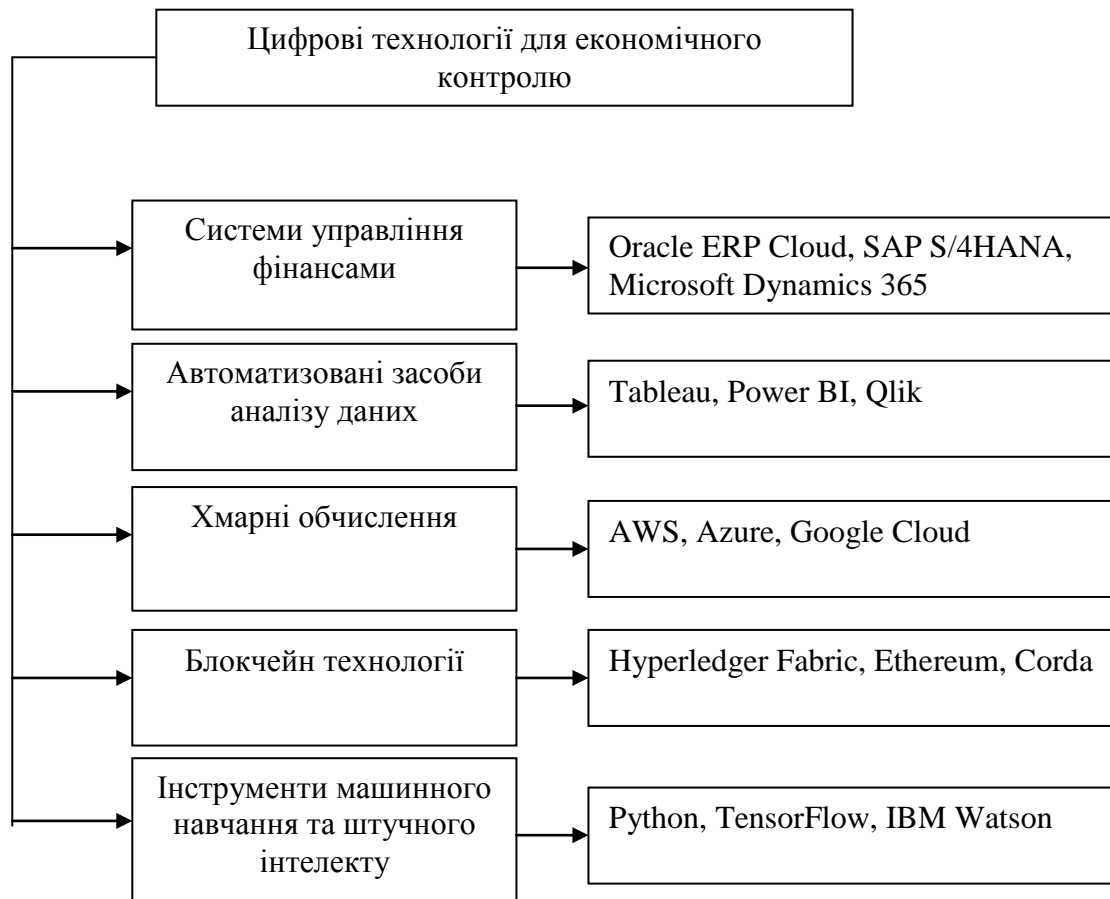


Рис. 1. Цифрові технології економічного контролю в аутсорсинговій та консалтинговій діяльності підприємств

Fig. 1. Digital technologies of economic control in outsourcing and consulting activities of enterprises

Джерело: узагальнено авторами.

Вище наведені цифрові технології допомагають аутсорсинговим та консалтинговим підприємствам забезпечувати високу якість послуг для своїх клієнтів, забезпечуючи точний контроль за фінансовою діяльністю, швидкий аналіз даних та професійну підтримку в прийнятті управлінських рішень.

**Висновки.** Цифрові технології в обліково-аналітичному забезпеченні та економічному контролі діяльності аутсорсингових та консалтингових підприємств стають необхідним елементом для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності в сучасному бізнес-середовищі. Вони дозволяють збирати, аналізувати та інтерпретувати великі обсяги даних, що допомагає в прийнятті обґрунтованих стратегічних рішень та підвищує швидкість реакції на зміни на ринку.

Крім того, ці технології сприяють підвищенню рівня автоматизації, зменшенню ризиків та покращенню якості наданих послуг, що є важливим для забезпечення задоволеності клієнтів та залучення нових. Завдяки цифровим інноваціям аутсорсингові та консалтингові підприємства можуть стати лідерами в своїй галузі, адаптуватися до мінливих умов ринку та реагувати на нові виклики та можливості. Використання цифрових технологій стає ключовим фактором у побудові конкурентної переваги та досягненні бізнес-цілей, а також сприяє зростанню продуктивності та ефективності управління. Таким чином, інтеграція цифрових технологій в обліково-аналітичне забезпечення та економічний контроль є важливою необхідністю для підприємств, які прагнуть до стабільного розвитку.

1. Скрипник С., Франчук І., Шепель І. Особливості автоматизації обліку підприємств в сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2020. №10. С. 39–43.
2. Баланюк І. Ф., Іванюк Т. Л. Застосування цифрових технологій в консалтингу з обліку і оподаткування. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(2). С. 8-15.
3. Бардаш С.В. Внутрішній контроль інформаційних комп'ютерних технологій. *Інноваційна економіка*. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2013\\_8\\_75](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_8_75) (дата звернення: 06.03.2024).
4. Король С.Я., Ключко А.О. Цифрові технології в обліку й аудиті. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2020\\_1\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_1_31) (дата звернення: 06.03.2024).
5. Шпикуляк О.Г., Мазур Г.Ф. Інноваційна діяльність у механізмі стимулювання агропромислового виробництва. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 4. С. 73-77.
6. Шпикуляк О.Г., Русан В.М., Курило Л.І., Павлик П.В., Розгон І.Ю. Організаційні форми і методи інноваційної діяльності у розвитку аграрної сфери економіки. *Економіка АПК*. 2010. № 12. С. 119-124.
7. Humeniuk M., Shelenko D., Kovalchuk N., Balaniuk I. Kozak-Balaniuk I. (). The impact of innovation on the structure of the assets of the enterprises. *Economic Studies (Ikonomiczeski Izsledvania)*. 2022. Vol. 31(4), p. 93-112.
8. Сас Л.С., Шеленко Д.І., Матковський П.Є., Баланюк І.Ф. Innowacyjne technologie modernizacji produkcji w przedsiębiorstwach rolnych w Ukrainie. *International independent scientific journal*. 2019, no. 7, pp. 7–11. URL: <http://surl.li/rthlg> (дата звернення: 06.03.2024).
9. Назаренко О. В., Суровицька А. В. Аутсорсинг бухгалтерського обліку: переваги, недоліки та особливості запровадження. *Економіка та держава*. 2018. № 12. С. 50-54.
10. Савченко Т. Г., Ярошина А. П. Консалтинг та аутсорсинг як сучасні інструменти управління підприємством. *Вісник СумДУ*. 2019. № 2. С. 7-12.
11. Баланюк І.Ф., Шеленко Д.І., Іванюк Т.Л., Жовнір І.В., Банашкевич Т.П. Формування обліку фінансових результатів у підприємствах. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. 2019. Вип. XIV. С. 179-186.
12. Шпикуляк О.Г. Кадровий потенціал та його формування в аграрних підприємствах. *Економіка АПК*. 2004. № 1. С. 155-159.
13. Balaniuk I., Shelenko D., Shpykuliak O., Sas L., Cherneviy Y., Diuk A. Determinants of performance indicators of agricultural enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 45, No. 1. P. 29-41. doi: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.04>.
14. Лещук Г.В., Савків У.С., Кузьмін Т.Л. Аутсорсингові послуги з обліку і оподаткування у системі управління. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 13(27). С. 518-526.
15. Сас Л., Баланюк І., Шеленко Д., Василюк М., Матковський П., Гнатишин Л. Міжнародні стандарти фінансової звітності в обліковій системі України. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. 1(48). P. 78-90. doi: <https://doi.org/10.55643/fcapter.1.48.2023.3952>
16. Баланюк І.Ф., Шеленко Д.І., Ліба Н.С., Приймак Х.М. Наукові дослідження поведінки споживачів при просуванні товару за маркетинговим проектом та економічний контроль за управлінням бізнесу. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Економіка»*. 2023. Вип. 11(25). С. 343-353. doi: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11\(25\)-343-353](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11(25)-343-353).
17. Чмут А.В., Осадчий О.Д. Сутність аутсорсингу та тенденції його розвитку на міжнародних ринках. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. No 17. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/26.pdf> (дата звернення: 06.03.2024).
18. Zhuk V., Pugachov M., Shpykuliak O., Bezdushna Yu., Popko Ye. Application of accounting for the assessment of war losses for agribusiness enterprises of Ukraine. *Agricultural and Resource Economics*. 2023. Vol. 9. No. 3. Pp. 197–215. URL: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.03.09>.

#### References

1. Skrypnyk, S., Franchuk, I., and I. Shepel'. "Features of automation of enterprise accounting in modern conditions." *Economy and State*, no. 10, 2020, pp. 39–43.
2. Balaniuk, I.F., and T.L. Ivaniuk. "Application of digital technologies in accounting and taxation consulting." *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, no.18(2), 2022, pp.8-15.
3. Bardash, S.V. "Internal control of information computer technologies Innovative economy." National Library of Ukraine named after V.I. Vernadsky, nbuv.gov.ua/UJRN/inek\_2013\_8\_75. Accessed 6 March 2024.
4. Korol', S.Ya., and A.O.Klochko. "Digital technologies in accounting and auditing." National Library of Ukraine named after VI Vernadsky, nbuv.gov.ua/UJRN/drep\_2020\_1\_31. Accessed 6 March 2024.
5. Shpykuliak, O.H., and H.F. Mazur. "Innovative activity in the mechanism of stimulation of agro-industrial production." *Collection of scientific works of Tavriyya State Agro-Technological University (Economic Sciences)*, no. 4, 2014, pp. 73-77.
6. Shpykuliak, O.H., Rusan, V.M., Kurylo, L.I., Pavlyk, P.V., and I.Iu.Rozghon. "Organizational forms and methods of innovative activity in the development of the agrarian sphere of the economy." *Ekonomika APK*, no. 12, 2010, pp. 119-124.
7. Humeniuk, M., Shelenko, D., Kovalchuk, N., Balaniuk, I. and I.Kozak-Balaniuk „The impact of innovation on the structure of the assets of the enterprises." *Economic Studies (Ikonomicheski Izsledvania)*, vol. 31(4), 2022, pp. 93-112.
8. Sas, L.S., Shelenko, D.I., Matkovskiy, P.Ye., and I.F. Balaniuk. "Innovative production modernization technologies in agricultural enterprises of Ukraine." *International independent scientific journal*, vol. 7, 2019, pp. 7–11, [surl.li/rthlg](http://surl.li/rthlg). Accessed 6 March 2024.
9. Nazarenko, O.V., and A.V.Surovyts'ka. "Accounting outsourcing: advantages, disadvantages and features of implementation." *Ekonomikata derzhava*, no. 12, 2018, pp.50-54.
10. Savchenko, T.H., and A.P. Yaroshyna. "Consulting and outsourcing as modern tools of enterprise management." *Visnyk SumDU*, no.2, 2019, pp.7-12.
11. Balaniuk, I.F., Shelenko, D.I., Ivaniuk, T.L., Zhovnir, I.V., & T.P. Banashkevych. "Formation of accounting of financial results in enterprises." *Bulletin of the Precarpathian National University. Economy*, XIV, 2019, pp.179-186.
12. Shpykuliak, O.H. "Personnel potential and its formation in agricultural enterprises." *Ekonomika APK*, no. 1, 2004, pp. 155-159.
13. Balaniuk, I., Shelenko, D., Shpykuliak, O., Sas, L., Cherneviy, Y., & A. Diuk. "Determinants of performance indicators of agricultural enterprises." *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, no.45 (1), 2023, pp. 29-41, doi: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.04>.
14. Leshchuk, H.V., Savkiv, U.S., and T.L. Kuzmin. "Outsourced accounting and taxation services in the management system." *Scientific innovations and advanced technologies*, no.13(27), 2023, pp.518-526.
15. Sas, L., Balaniuk, I., Shelenko, D., Vasylyuk, M., Matkovskiy, P., & L. Hnatyshyn."International financial reporting standards (IFRS) in the accounting system of Ukraine." *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no.1(48), 2023, pp.78-90, doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.48.2023.3952>.
16. Balaniuk, I.F., Shelenko, D.I., Liba, N.S., & K.M. Pryimak. "Scientific research of consumer behavior during product promotion under a marketing project and economic control of business management." *Scientific innovations and advanced technologies. Series «Economics»*, no.11(25), 2023, pp.343-353, doi: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11\(25\)-343-353](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11(25)-343-353).
17. Chmut, A. V., and O. D.Osadchiy. "The essence of outsourcing and trends in its development in international markets." *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 17, 2017, [global-national.in.ua/archive/17-2017/26.pdf](http://global-national.in.ua/archive/17-2017/26.pdf). Accessed 6 March 2024.
18. Zhuk, V., Pugachov, M., Shpykuliak, O., Bezduzhna, Yu., and Ye. Popko. "Application of accounting for the assessment of war losses for agribusiness enterprises of Ukraine." *Agricultural and Resource Economics*, vol. 9, no. 3, 2023, pp. 197–215, <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.03.09>.

## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ FİNTECH ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ ФІНАНСОВО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПОСЛУГ

Вінницький навчально-науковий інститут економіки  
ЗУНУ,  
кафедра фінансів, банківської справи та  
страхування,  
вул. Гонти, 37, Вінниця,  
21000, Україна,  
тел.: 097112442,  
e-mail: [olyasmaglo@ukr.net](mailto:olyasmaglo@ukr.net)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5856-6053>

**Анотація.** У статті досліджено основні фактори, що сприяють розвитку фінансових технологій у сфері глобального ринку. Проаналізовано передовий досвід функціонування ринку фінансових технологій та визначено ключові тренди його розвитку, а саме: високий світовий рівень впровадження фінансових технологій, динамічне зростання інвестицій у фінтех, найпопулярнішими секторами інвестування є грошові перекази та платежі, альтернативне кредитування, кібербезпека, блокчейн і криптовалюта, страхові технології.

Метою є особливості, ризики і перспективи розвитку FinTech індустрії, обумовлені глобальним розвитком цифрової економіки в світі та в Україні.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити завдання:

- розглянути історію розвитку FinTech, дати поняття і класифікацію;
- перерахувати основні напрямки діяльності FinTech;
- проаналізувати стан індустрії FinTech в Україні;
- вивчити особливості регулювання індустрії FinTech на глобальному ринку;
- розглянути перспективи розвитку FinTech технологій.

Об'єктом дослідження є ринок FinTech у світі та в Україні. Предмет дослідження – сукупність економічних відносин, що виникають у процесі функціонування ринку FinTech.

Основними методами фінансових технологій є:

- адаптація законодавчої бази для використання новітніх ІТ-технологій;
- внесення змін до законодавства щодо встановлення єдиних уніфікованих форматів та єдиної уніфікованої форми електронних документів з метою організації електронного документообігу між фінансовими установами;
- підтримка можливості реалізації
- запровадження механізму контролю за якістю таких даних;
- централізація ІТ-рішень, де це доцільно, для покращення керованості,
- якість даних і зниження витрат;
- забезпечення контролю за впровадженням учасниками фінансового сектору відповідних стандартів ІТ-безпеки.

Наукова новизна одержаних результатів є надзвичайно важливою складовою фінансової системи держави, злагодженість та успішність функціонування світового фінансового ринку залежить від ефективності організації та рівня його розвитку.

Практичне значення виступає сполучною ланкою, яка покликана забезпечити перерозподіл фінансових ресурсів і забезпечити фінансовим потокам надійний вектор руху. Наявність розвиненого та добре організованого ринку фінансово-інвестиційних послуг дозволяє капіталу швидко знаходити найвигідніші сфери свого застосування.

**Ключові слова:** фінансові технології, діджиталізація, банкінг, фінансово-інвестиційні послуги, фінансовий ринок, фінансові ресурси, інвестиції, цифровізація.

## PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF FINTECH TECHNOLOGIES IN THE GLOBAL MARKET OF FINANCIAL AND INVESTMENT SERVICES

Vinnitsia Educational and Scientific Institute of  
Economics of the WUNU,  
Department of Finance, Banking and Insurance,  
Gonty str., 37, Vinnitsia,  
21000, Ukraine,  
tel.: 097112442,  
e-mail: olyasmaglo@ukr.net  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5856-6053>

**Abstract.** The article examines the main factors contributing to the development of financial technologies in the field of the global market. The best experience of the operation of the financial technology market was analyzed and the key trends of its development were determined, namely: a high global level of implementation of financial technologies, dynamic growth of investments in fintech, the most popular investment sectors are money transfers and payments, alternative lending, cyber security, blockchain and cryptocurrency, insurance technologies.

The purpose is the peculiarities, risks and prospects of the development of the FinTech industry, due to the global development of the digital economy in the world and in Ukraine.

To achieve the goal, it is necessary to solve the following tasks:

- consider the history of FinTech development, give concepts and classification;
- list the main areas of FinTech activity;
- analyze the state of the FinTech industry in Ukraine;
- to study the peculiarities of regulation of the FinTech industry in the global market;
- consider the prospects for the development of FinTech technologies.

The object of the study is the FinTech market in the world and in Ukraine. The subject of the research is a set of economic relations that arise in the process of functioning of the FinTech market. The main methods of financial technologies are:

- adaptation of the legislative framework for the use of the latest IT technologies;
- introducing amendments to the legislation regarding the establishment of single unified formats and a single unified form of electronic documents for the purpose of organizing electronic document flow between financial institutions;
- support for the possibility of implementation
- introduction of a mechanism to control the quality of such data;
- centralization of IT solutions, where appropriate, to improve manageability,
- data quality and cost reduction;
- ensuring control over the implementation of relevant IT security standards by participants in the financial sector.

The scientific novelty of the obtained results is an extremely important component of the financial system of the state, the coherence and success of the functioning of the global financial market depends on the efficiency of the organization and its level of development.

The practical meaning acts as a connecting link, which is designed to ensure the redistribution of financial resources and provide financial flows with a reliable movement vector. The presence of a developed and well-organized market of financial and investment services allows capital to quickly find the most profitable areas of its application..

**Keywords:** financial technologies, digitalization, banking, financial and investment services, financial market, financial resources, investments, digitalization.

**Вступ.** Як новий термін у фінансовій індустрії, FinTech став популярним терміном, який описує нові технології, прийняті установами фінансових послуг. Цей термін охоплює широкий спектр методів, від захисту даних до надання фінансових послуг. Точна та актуальна обізнаність про FinTech має нагальний попит як для

науковців, так і для професіоналів. Ця робота спрямована на проведення огляду FinTech шляхом збору та перегляду сучасних досягнень, за допомогою яких пропонується теоретична основа FinTech на основі даних. П'ять технічних аспектів узагальнено та залучено, які включають безпеку та конфіденційність, методи обробки даних, апаратне забезпечення та інфраструктуру, програми та керування, а також моделі обслуговування. Основними висновками цієї роботи є основи формування активних FinTech рішень. [3]

Сучасний економічний розвиток FinTech-технологій супроводжується бурхливим розвитком ринку фінансово-інвестиційних послуг, які проявляються як збільшення кількості суб'єктів даного сегменту та укладених ними угод, так і зростанням видів фінансових інструментів, які використовуються на глобальному ринку. Історія розвитку світових фінансових криз свідчить про те, що економічні системи різних країн мають тісні зв'язки на міжнародних фінансових ринках, через що такі кризи мають здатність швидко поширюватись у світових масштабах. В умовах глобалізації ринок FinTech у сфері фінансово-інвестиційних послуг є надзвичайно важливою складовою фінансової системи держави, від ефективності організації та рівня розвитку якої залежать злагодженість й успішність функціонування глобального фінансового ринку. Ринок фінансово-інвестиційних послуг виступає з'єднувальною ланкою, яка покликана забезпечувати перерозподіл фінансових ресурсів та надавати фінансовим потокам вірний вектор руху. Наявність розвинутого і добре організованого ринку фінансово-інвестиційних послуг дозволяє капіталу швидко знайти найбільш прибуткові сфери його застосування. Тобто, даний сектор ринку підвищує мобільність капіталу, а отже – позитивно впливає на розвиток економіки. [5]

Дослідження проблем становлення і функціонування FinTech у сфері фінансово-інвестиційних послуг в останні роки приділяється значна увага, як серед зарубіжних, так і вітчизняних науковців і практиків. Вагомий внесок у дослідження FinTech зробили такі науковці як, Я. Барберіс, Д. Дранове, М. Міллер, Х. Мінські, Дж. Мунч, Г. Перот, Л. Хорнуф, М. Флеурі, М. Шмітт та багато інших. Регулятивні питання щодо FinTech-розробок знайшли своє відображення у консультативних документах Базельського комітету з банківського нагляду. Питання змісту фінансових технологій, їх класифікації, принципів і тенденцій розвитку глобального ринку фінансово-інвестиційних послуг, зокрема розглядаються у працях вітчизняних вчених. Сутність, роль та значення в економіці FinTech-технологій висвітлено у працях Балицька М.В., Бухарін Г.О., Калашнікова Т.В., Семенова А.Ю., Юрчук М.П., Цирулик С.В., Мазараки А.А. і Волосович С.В.

**Постановка завдання** визначає дослідження розвитку FinTech у сфері глобального ринку фінансово-інвестиційних послуг, висвітлення сучасних тенденцій розвитку FinTech індустрії в Україні та подальші перспективні шляхи. При написанні статті використано наукові методи аналізу, порівняння, системний метод, структурно-функціональний метод тощо.

**Результати.** Застосування FinTech або фінансових технологій набуває все більшого поширення. Розвиток у цій галузі - досить позитивна річ, покликана спростити управління особистими фінансами та поліпшити фінансову грамотність. Оскільки FinTech переживає свій неймовірний підйом, а його додатки дедалі більше стають частиною нашого повсякденного дня, тож варто розумітись на його основних тенденціях. FinTech можуть називати і галузь, де компанії використовують нові фінансові технології, щоб бути більш конкурентоздатними. Як результат, 82% традиційних фінансових організацій планують розширити співпрацю з FinTech - компаніями протягом найближчих п'яти років, побоюючись втратити клієнтів, якщо цього не зроблять. [1]

Крім того, нещодавні дослідження намагалися знайти рішення для різних проблем FinTech. Наприклад, ряд останніх досліджень підкреслюють важливість розвитку безпеки та конфіденційності в сферах фінансових технологій. Статистичні звіти показують, що до 2020 року очікується, що інвестиції в кібербезпеку складуть 170 мільярдів доларів США. Згідно зі статистичними даними лише 35% компаній, які сильно покладаються на використання технологій для свого бізнесу, впевнені у своїй безпеці. Реальність така, що більшість сучасних установ фінансового обслуговування (FSI) застосовують технології, пов'язані з ІТ, для підтримки надання своїх фінансових послуг. Це явище спонукало нинішніх дослідників вирішувати існуючі кіберзагрози на багатьох рівнях протягом усього технічного процесу у фінансовій галузі, від приватного до державного секторів. Таким чином, збір останніх досягнень FinTech є необхідністю. [4]

Враховуючи рушійну силу застосування FinTech, поточний розвиток FinTech в основному відповідає вимогам пропозицій фінансових послуг. Вирішальні проблеми FinTech можна класифікувати в різних ракурсах. З технічної точки зору питання FinTech можна класифікувати за п'ятьма основними технічними вимірами, включаючи безпеку та конфіденційність, методи обробки даних, апаратне забезпечення та інфраструктуру, програми та управління, а також моделі обслуговування. [10]

Дослідження дотримується міждисциплінарного підходу до розуміння впровадження рішень FinTech у міжнародному контексті у сферах фінансів, технологій та поведінки споживачів. Крім того, він надає емпіричні докази щодо факторів, що впливають на впровадження FinTech, що розширює межі академічного фінансування, а також пропонує практичне розуміння розгалужень політики та фінансових установ, що працюють на міжнародних ринках. Оцінюючи та покращуючи нормативно-правову базу щодо впровадження фінансових технологій, політики та регулятори можуть забезпечити стабільність та цілісність фінансових ринків. [7]

Інноваційні моделі обслуговування узгоджуються з підвищенням обчислювальної продуктивності та впровадженням мереж, таких як розумне місто та хмарні обчислення. Нарешті, один вимір, який пронизує всі інші виміри, – це питання безпеки та конфіденційності у FinTech. Проблеми безпеки та конфіденційності обмежують застосування підходів FinTech, тому потрібні відповідні рішення для забезпечення поставок інших технічних аспектів. У цій статті ми прагнемо розглянути останні досягнення в цих вимірах. Фінтех створює нову парадигму, в якій інформаційні технології стимулюють інновації у фінансовій галузі. Фінтех рекламує як революційну інновацію, що змінює правила гри, здатну сколихнути традиційні фінансові ринки.

Розвиток Фінтех пов'язано і з цілим рядом ризиків для державного регулювання економіки: цифрова трансформація, змінюючи можливості організації, може виводити з-під державного нагляду численні сервіси. Так було з електронними грошима, платежами через телекомунікаційних операторів так відбувається і сьогодні - в мережових спільнотах, що використовують криптовалюта. В умовах цифрової трансформації необхідна більш динамічна державна політика, і Фінтех тут може стати хорошим полігоном для пошуку нових форм регулювання, перш за все, пов'язаних із залученням бізнес-спільноти. Фінтех вже сьогодні використовує всі сучасні цифрові технології: штучний інтелект, технології роботи з великими даними, інструменти розподіленого реєстру, біотехнології. Тому його можна використовувати і як «полігон для обкатки проривних технологій. Потрібна хороша теоретична платформа, в формуванні якої повинні взяти участь економісти, юристи, соціологи, з одного боку, і інженери, програмісти, «інформаційників», фахівці систем кібербезпеки - з іншого. Теоретична платформа повинна розкрити поняття об'єктів і суб'єктів Фінтех, специфіку

їх основних бізнес-моделей; особливості застосування і регулювання Фінтех в платіжній індустрії, в фінансуванні і кредитуванні; опис потенційних загроз, ризиків і можливостей подальшого розвитку Фінтех в світовій економіці; концептуальні підходи до правового регулювання Фінтех-сегмента і аналіз можливостей застосування кращих світових практик формування правового поля розвитку Фінтех. В даний час відсутність єдиного трактування та змістовного наповнення понять «криптовалюта» і «токен» в поєднанні з їх активним використанням стримує розробку адекватних регулятивних основ їх застосування в 29 практиці сучасної економіки, що може провокувати цілий ряд ризиків макромікрорівня. Важливою теоретичною проблемою є з'ясування економічної природи криптовалют, що вимагає звернення до проблем визначення сутності грошей і валюти (терміни «криптовалюта» або «цифрова валюта» похідні від них). [2].

Fintech - це нова технологічна індустрія економіки, надбудова над фінансовою системою, яка спрощує її. З'являються додатки, сайти та інші технологічні рішення, які модернізують традиційні фінансові послуги: роблять консервативні банки більш інноваційними, взагалі відсувають банки від монополії на грошові операції, дозволяють укладати договори страхування і переводити гроші протягом пари хвилин, отримувати фінансування не в банках, а за допомогою краудфандінга, управляти фінансовими активами без участі людини за допомогою штучного інтелекту, оцінювати платоспроможність людей, зберігати гроші в електронних гаманцях. [11]. В Україні у FinTech є одна особливість: відповідно до закону, тільки банки мають право залучати вклади або відкривати і вести поточні рахунки, випускати електронні гроші, а кредитувати можуть тільки банки або компанії, які мають ліцензію фінансової установи.

Зростання фінтехів викликало потрясіння в усталених сферах фінансового посередництва та традиційних ринків, при цьому дивовижні 88% фінансових установ визнають загрозу, яку представляє фінтех, особливо в особистих фінансах, платежах і переказах коштів. Фінансові установи повинні зміцнювати свої технологічні можливості та інвестувати у фінтех-рішення, щоб зберегти свої позиції на ринку. Ця зміна парадигми змусила традиційні інституції визнати руйнівний потенціал розвитку фінансових технологій і розробити заходи для виживання. Існують обмежені знання щодо факторів, що впливають на впровадження фінтех у підприємствах країн, що розвиваються. Крім того, у поточній системі фінансових послуг впровадження фінтех-технологій стало критичною стратегічною вимогою для фінансових організацій. [10]. Цей перехід підживлюється декількома сильними силами, такими як необхідність підтримувати конкурентоспроможність на ринку, що швидко розвивається, прагнення до досконалості в роботі та здатність задовольняти мінливі потреби та очікування клієнтів. У цій галузі, яка постійно змінюється, надзвичайно важливо розуміти фактори, які впливають на те, як організації, що надають фінансові послуги, використовують фінтех-технології. Світ став свідком безпрецедентної еволюції фінансових технологій, але переважно в розвинених країнах. Схоже, фінтех-революція в цих країнах йде по шляху, і глобальне законодавство має на меті надавати повні онлайн-послуги в майбутньому. Роль фінансових технологій нещодавно розвинулася та поширилася на країни, що розвиваються, і ці країни визнають вирішальну роль, яку фінансові технології відіграють у досягненні цілей політики. Фінансові послуги та банківський сектор у країнах, що розвиваються, адаптуються та розвиваються, використовуючи цифрові технології в Інтернеті, як показує фінтех, відкриваючи нові бізнес-моделі та послуги.

Сьогодні FinTech застосовується для грошових транзакцій, укладення договорів страхування, віддаленого управління активами, зберігання коштів на електронних



гаманця, отримання кредитів без допомоги банків. Однією з проблем, що викликає занепокоєння, є взаємозв'язок між руйнуванням фінансових технологій і неправильним розподілом капіталу. Проривний характер Fintech кидає виклик традиційній структурі самого фінансового посередництва. Це вимагає прийняття інноваційної точки зору, щоб зрозуміти цю динаміку, зокрема, враховуючи потенційні нелінійні ефекти та просторовий вплив цих досягнень на розподіл капіталу між регіонами. [3].

Одним з найважливіших факторів розвитку сфери Fintech, є, безумовно, інтелектуальний капітал і формування кваліфікованої команди учасників Fintech - проекту й інших учасників, які будуть забезпечувати допоміжні аспекти реалізації Fintech -продуктів. З цією метою доцільним є впровадження відповідних ініціатив зі створення акселераторів, бізнес-інкубаторів, технологічних парків, що сприятиме динамічному розвитку сфери Fintech.

Отже, можна виокремити такі чинники розвитку Fintech, зокрема:

- «сприятливе нормативно-правове і регуляторне середовище;
- створення інфраструктури для стимулювання динамічного розвитку;
- забезпечення доступу до інвестицій та реалізації стартапів;
- наявність відповідного інтелектуального потенціалу»

Становлення FinTech закріплено низкою різноманітних ініціатив та заходів Національного банку України, наприклад Стратегією розвитку фінтеху в Україні до 2025 року [8]. Загалом, інновації в галузі фінтех це безперервний процес. Практично кожного місяця, ринок створює та пропонує нові фінансові рішення для покращення досвіду клієнта у взаємодії з банками. Банки, у свою чергу, використовують такі послуги, щоб зберегти клієнтів та залучати нових. Розвиток будь-яких технологій, так чи інакше впливає на фінансовий сектор і інтеграція фінансових послуг з іншими секторами економіки, інколи, розмиває кордони між фінансовим та іншими сегментами економіки.

В Україні ми спостерігаємо плавну і закономірну цифрову еволюцію. Український банкінг декілька останніх років запроваджує цифрові рішення для своєї сфери, які вже стали звичними для українського клієнта, наприклад: відмова від фізичних відділень, кастомізація і персоналізація, застосування чат-ботів для операцій з клієнтом. Цифровізація також приносить переваги для самих банків. Банки активно розробляють та впроваджують цифрові послуги, такі як: мобільні додатки, онлайн-банкінг та чат-боти, що спрощує взаємодію з клієнтами та надає їм доступ до фінансових послуг у будь-який час та в будь-якому місці. Багато банків зменшують кількість фізичних відділень або розглядають перехід до концепції "фізичних відділень майбутнього", які обслуговують клієнтів у новому форматі, де акцент зроблений на цифрових технологіях та консультаціях. Впровадження цифрових технологій дозволяє банкам оптимізувати свою діяльність, зменшити витрати на обслуговування клієнтів та оптимізувати бізнес-процеси. [4].

Одна з найочевидніших відповідей на запитання вказуватиме на те, що самі фінтех засновані на основах інновацій. Фінтех - це сектор, що радикально розширюється, здатний досягти майже 31,5 мільярда доларів до 2026 року. Внесок найпопулярніших інноваційних фінтех-інновацій виявився корисним для переосмислення застосування технологій у фінансах. Десять років тому дискусії навколо фінансових технологій обмежувалися використанням кредитних карт і розвитком онлайн-банкінгу. Тепер фінтех зосередив увагу на таких важливих аспектах, як доступність банківських послуг, захист від посередників і стійкість до цензури. Наслідком розвитку FinTech будуть передусім еволюційні зміни глобального фінансового сектору.[6]. FinTech здатен вирішувати поточні проблеми ринку фінансових послуг, у результаті чого має трансформуватися нормативно-правове

регулювання розвитку ринку фінансових послуг, щоб не допустити неконтрольованих ситуацій у фінансовій системі внаслідок посилення впливу фінансових та операційних ризиків.

**Висновки.** Останнім часом ринок фінансових технологій розширюється швидкими темпами, а нові інноваційні досягнення стимулюють розвиток галузі. Фінансова індустрія потребує серйозної трансформації з різних причин, включно з доступністю фінансових послуг. Загалом, за умови якісного та кількісного розвитку, фінтех-галузь в Україні здатна кардинально змінитися існуюча організаційна та інституційна структура фінансово-кредитну систему в майбутньому. Слід зазначити, що стабілізація економіки, оновлення законодавчої бази та впровадження нових технологій у діяльність в традиційні кредитні установи можуть мати сприятливий ефект на швидке зростання фінансових технологій, які вже завершує будь-яку іншу високотехнологічну галузь в Україні.

1. Schueffel P. Taming the Beast: A Scientific Definition of Fintech. *Journal of Innovation Management*. 2017. Vol. 4, Iss. 4, 32–35.
2. Vartsaba V., Zaslavska O. FinTech industry in Ukraine: problems and prospects for the implementation of innovative solutions. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. Vol. 6, No. 4. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/856/908> (дата звернення 26.04.2024).
3. Балицька М. В., Бровенко К. С. Фінансові технології як драйвер розвитку фінансових ринків. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 59–65.
4. Бухарін Г. О. Fintech: trends of development and regulatory policy. *Вісник Запорізького національного університету*. Юридичні науки. 2019. № 1. С. 15–16. DOI: <https://doi.org/10.26661/2616-9444-2019-1-02>
5. Вагнер І. М., Кундря-Висоцька О. П., Демко І. І. Аналіз тенденцій розвитку глобального FINTECH ринку. *Вісник Університету банківської справи*. 2021. № 2 (41). С. 31–39.
6. Калашнікова Т. В., Самохіна С. А. Розвиток ринку фінансових технологій в Україні як фактор сприяння фінансовій інклюзивності. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2018. № 3. С. 201–210.
7. Мазаракі А. Fintech у системі суспільних трансформацій. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2018. № 2. С. 5-18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu\\_2018\\_2\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2018_2_2). (дата звернення 26.04.2024).
8. Офіційний сайт НБУ Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/fintech2025> (дата звернення 26.04.2024).
9. Поченчук Г.М. Фінансові технології: розвиток і регулювання. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 193–200.
10. Семенов А.Ю., Цирулик С.В. Тенденції розвитку Fintech-послуг на світовому та вітчизняному ринках фінансових послуг. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 10. С. 327–334.
11. Юрчук Н.П. Особливості розвитку fintech в сучасних умовах. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 6. С. 72–83.

#### References

1. Schueffel, P. "Taming the Beast: A Scientific Definition of Fintech." *Journal of Innovation Management*, vol. 4, iss. 4, 2017, pp. 32–35.
2. Vartsaba, V., and O. Zaslavska. "FinTech industry in Ukraine: problems and prospects for the implementation of innovative solutions." *Baltic Journal of Economic Studies*, 2020, vol. 6, no. 4, [www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/856/908](http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/856/908). Accessed 26 April 2024.
3. Balytska, M. V., and K. S. Brovenko. "Financial technologies as a driver of the development of financial markets." *Ekonomichna nauka. Investytsii: praktyka ta dosvid*, 2021, no. 9, pp. 59–65.
4. Bukharin, H. O. "Fintech: trends of development and regulatory policy." *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Yurydychni nauky*, 2019, no. 1, pp. 15–16. DOI: <https://doi.org/10.26661/2616-9444-2019-1-02>
5. Vahner, I. M., Kundria-Vysotska, O. P., and I. I. Demko. "Analysis of trends in the development of the global FINTECH market." *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy*, 2021, no. 2 (41) , pp. 31–39.
6. Kalashnikova, T. V., and S. A. Samokhina. "The development of the financial technology market in Ukraine as a factor in promoting financial inclusion." *Visnyk KhNAU. Seriya : Ekonomichni nauky*, 2018, no. 3, pp. 201–210.
7. Mazaraki, A. "Fintech in the system of social transformations." *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, 2018, no.2, pp. 5-18. Vernadsky National Library, [nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu\\_2018\\_2\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2018_2_2). Accessed 26 April 2024.

8. "Stratehiia rozvytku fintekhu v Ukraini do 2025 roku." NBU, [bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/fintech2025](http://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/fintech2025). Accessed 26 April 2024.
9. Pochenchuk, H.M. "Financial technologies: development and regulation." *Ekonomika ta suspilstvo*, 2017, no. 13, pp. 193–200.
10. Semenoh, A.Iu., and S.V. Tsyruyk. "Trends in the development of Fintech services in the global and domestic markets of financial services." *Biznes-Inform*, 2018, no. 10, pp. 327–334
11. Yurchuk, N.P. "Features of fintech development in modern conditions." *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, no. 6, 2019, pp. 72–83.

## АГРОПРОМИСЛОВА ПОЛІТИКА

УДК 640:332

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.380-390>

Шпикуняк О. Г.<sup>1,2</sup>, Шеленко Д. І.<sup>3</sup>, Суховій А. І.<sup>4</sup>

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ФОРМУВАННІ МІСЦЕВОЇ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ

<sup>1</sup> Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»,  
відділ підприємництва, кооперації та  
агропромислової інтеграції,  
вул. Героїв Оборони, 10, м. Київ,  
02000, Україна,  
тел.: +380 (44) 526 0544,  
e-mail: [shpykuliak@ukr.net](mailto:shpykuliak@ukr.net)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5257-5517>

<sup>2</sup> Вінницький національний аграрний університет,  
кафедра адміністративного менеджменту та  
альтернативних джерел енергії

<sup>3</sup> Прикарпатський національний університет імені  
Василя Стефаника,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної  
економіки,  
вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ,  
76010, Україна,  
тел.: +38 099 066 23 26,  
e-mail: [diana.shelenko@pnu.edu.ua](mailto:diana.shelenko@pnu.edu.ua)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9214-7258>

<sup>4</sup> Національний університет біоресурсів і  
природокористування України,  
вул. Козацька, 120/4, м. Київ,  
03022, Україна,  
тел.: +38 09 7386 05 82,  
e-mail: [alona.sukhoviy@syngenta.com](mailto:alona.sukhoviy@syngenta.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6331-3336>

**Анотація.** Визначено організаційно-економічні й інституційні характеристики, сутність комунального підприємництва, окреслено особливості функціонування комунальних підприємств як провідників підприємницьких інтересів територіальних громад. Доведено, що комунальне аграрне підприємництво є функціоналом господарювання, який націлений на здобутки економічних, соціальних, інституційних вигод територіальних громад. Наведено інституційні характеристики й організаційно-економічний функціонал комунальних підприємств у сільськогосподарській діяльності. Обґрунтована необхідність надходженням інвестицій у розвиток механізму господарювання (підприємництва) окремих територіальних громад України. Запропоновано інституційні характеристики і організаційно-господарський функціонал комунальних підприємств в сільськогосподарському секторі економіки України. Розкрито особливості програми підтримки від «U-LEAD з Європою» яка орієнтована на створення спільних комунальних підприємств та сприятиме проходженню курсу щодо

створення спільного комунального підприємства. Досліджені особливості розвитку комунальних сільськогосподарських підприємств. На прикладах наведено сільськогосподарську діяльність комунальних підприємств територіальних громад у Полтавській та Івано-Франківській області та інших регіонів України з оцінками спроможної їх участі у формуванні продовольчої безпеки на місцевому рівні. Охарактеризовано інвестиційні аспекти розвитку комунального підприємництва територіальних громад у секторі сільського бізнесу. Визначено інституційні характеристики формування структур комунального статусу, з організації переробки аграрної продукції та відходів від її виробництва, що практично співвідноситься з можливостями розвитку сільськогосподарської діяльності комунальних підприємств. Окреслено пріоритети й перспективу розвитку комунальних підприємств у виробництві сільськогосподарської продукції як механізму реалізації ініціатив територіальних громад у формуванні гарантій місцевої продовольчої безпеки.

**Ключові слова:** комунальні сільськогосподарські підприємства, продовольча безпека, сільськогосподарська діяльність, територіальні громади, інвестиції.

*Shpykuliak O. H.<sup>1,2</sup>, Shelenko D. I.<sup>3</sup>, Sukhovii A. I.<sup>4</sup>*

**ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC PRINCIPLES OF THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ACTIVITIES OF COMMUNAL ENTERPRISES IN THE FORMATION OF LOCAL FOOD SECURITY**

<sup>1</sup> National Scientific Centre “Institute of Agrarian Economics”,  
Department of entrepreneurship, cooperation and agro-industrial integration,  
Heroiv Oborony str., 10, Kyiv,  
02000, Ukraine,  
tel.: +380 (44) 526 0544  
e-mail: shpykuliak@ukr.net  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5257-5517>

<sup>2</sup> Vinnytsia national agrarian university  
Department of Administrative Management and Alternative Energy Sources

<sup>3</sup> Vasyl Stefanyk Precarpathian National University,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Shevchenko str., 57, Ivano-Frankivsk,  
76010, Ukraine,  
tel.: +38 099 066 23 26,  
e-mail: diana.shelenko@pnu.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9214-7258>

<sup>4</sup> National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine,  
Kozatska str., 120/4, Kyiv,  
03022, Ukraine,  
tel.: +38 097 386 05 82,  
e-mail: alona.sukhoviy@syngenta.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6331-3336>

**Abstract.** The organizational, economic and institutional characteristics, the essence of communal entrepreneurship are defined, the peculiarities of the functioning of communal enterprises as leaders of the entrepreneurial interests of territorial communities are outlined. It has been proven that communal agrarian entrepreneurship is a functional management, which is aimed at obtaining economic, social, and institutional benefits of territorial communities. The institutional characteristics

and organizational and economic functionality of communal enterprises in agricultural activity are given. There is a well-founded need for investment in the development of the mechanism of management (entrepreneurship) of individual territorial communities of Ukraine. Institutional characteristics and organizational and economic functionality of communal enterprises in the agricultural sector of the economy of Ukraine have been proposed. The features of the support program from "U-LEAD with Europe", which is focused on the creation of joint utility companies and will facilitate the completion of the course on the creation of a joint utility company, have been revealed. Peculiarities of the development of communal agricultural enterprises are studied. The agricultural activities of communal enterprises of territorial communities in Poltava and Ivano-Frankivsk regions and other regions of Ukraine are given as examples, with assessments of their potential participation in the formation of food security at the local level. The investment aspects of the development of communal entrepreneurship of territorial communities in the rural business sector are characterized. The institutional characteristics of the formation of structures of communal status, of the organization of processing of agricultural products and waste from their production are determined, which is practically correlated with the possibilities of development of agricultural activities of communal enterprises. The priorities and prospects for the development of communal enterprises in the production of agricultural products as a mechanism for implementing the initiatives of territorial communities in the formation of guarantees of local food security have been outlined.

**Key words:** communal agricultural enterprises, food security, agricultural activity, territorial communities, investments.

**Вступ.** Сталий і конкурентоспроможний розвиток суспільства, громад та територій становить одне з головних для науки та практики завдань, яке потребує актуального науково-практичного пізнання. Для України натеper важливо методологічно ідентифікувати й практично враховувати соціально-економічні зміни у розвитку, які спричинені фактором воєнного стану. В останні два роки практичної верифікації набула проблематика місцевої продовольчої безпеки і функціонал того, що у її формуванні пріоритетне значення мають господарський, а головне – агропідприємницький потенціал територіальних громад.

Натеper інституційна невизначеність щодо спроможності держави забезпечити підтримку розвитку підприємництва призводить до структурних трансформацій виробництва сільськогосподарської продукції. Відбуваються актуальні варіації складу підприємств-виробників як от активізація сільськогосподарської діяльності комунальних підприємств. Комунальні підприємства забезпечують інституційну й організаційно-економічну консолідацію ресурсів територіальних громад, зокрема земельного капіталу, для вибудовування ефективних трансакцій локального агрогосподарського обміну. Тому потрібно вести пошук нових спроможностей активізації їх діяльності через механізми диверсифікації і мотивації розвивати місцеві виробництва, інфраструктуру, функціональні канали постачання сільгосппродукції-сировини та продовольства. Територіальні ж громади активно наслідують мотивації щодо посилення ролі комунального підприємництва – насамперед щодо формування потенціалу продовольчої безпеки.

Вважається [1], що комунальні сільськогосподарські підприємства: є специфічними суб'єктами аграрних відносин, що функціонують з метою забезпечення інтересів територіальної громади; належать до юридичних осіб публічного права; наділені й багатьма специфічними ознаками [1]. Крім того, історія їх існування є значно коротшою, адже комунальна форма власності була законодавчо закріплена лише після прийняття Конституції України 1996 року, адже до того часу законодавством визнавалася власність адміністративно-територіальних одиниць лише як різновид права державної власності [1].

Комунальні підприємства виконують соціальну місію, як форми організації соціального підприємництва, адже в пріоритеті – отримання доходів для наступного їх використання в організації системи формування гарантій продовольчої і навіть енергетичної безпеки на місцевому рівні [2].

Зауважимо, що натеper мають місце актуальні приклади ефективної сільськогосподарської діяльності комунальних підприємств в Полтавській області [3] і Івано-Франківській [4], що у свою чергу, на наше переконання означає заходи з: оновлення та модернізації підприємств різних організаційно-правових форм в умовах різноукладності виробництва на селі [5], розвитку структурного плану інноваційної діяльності [6], зміни інституційних умов формування соціального капіталу в механізмі розвитку сільських територій [7].

Питанням забезпечення соціально-економічної безпеки держави розкрито у праці В.В.Бойка, Т.Г. Васильціва, В.І. Волошина, О.І. Іляш та Р.Л. Лупак [8], які окреслили стан реалізації механізмів розвитку сільських територій та розкрили їх вплив на соціально-економічну безпеку; Л.П. Петришин запропонувала шляхи удосконалення економічної поведінки аграрних підприємств, націлені на зростання рівня її орієнтованості на забезпечення продовольчої безпеки [9]; на забезпеченні продовольчої, економічної, екологічної безпеки та продовольчої незалежності держави за сприяння розвитку аграрного сектору зроблено акцент у Програмі розвитку аграрного сектору та забезпечення продовольчої безпеки Вінницької міської територіальної громади [10].

Дослідження проблем розвитку комунального підприємництва методологічно узгоджуються із напрацюваннями науковців щодо теорії і практики підприємницької діяльності в умовах воєнного часу [11; 12; 13; 14; 15 ], а також інституціоналізації форм господарювання на селі [16; 17; 18].

**Постановка завдання.** Натепер у механізмі підприємницької діяльності відбулися зміни у спроможності підприємств забезпечувати функціонування через: бойові дії і тимчасову окупацію територій на яких розміщені виробничі потужності; подекуди релокацію бізнесу на безпечніші території; зміни у забезпеченні ресурсами, зокрема робочою силою; блокування доступу до каналів збуту продукції; сировинний характер економіки агросектору.

**Результати.** Комунальне аграрне підприємництво є перш за усе функціоналом господарювання, який спрямований на досягнення економічних, соціальних, інституційних вигод територіальних громад у царині: формування-реалізації потенціалу продовольчого забезпечення населення; розвитку локальних ринків сільськогосподарської продукції та продовольства; формування інфраструктури, зокрема щодо зберігання і переробки продукції тощо.

Інституційне регулювання розвитку і безпосередньо функціонування комунальних підприємств здійснюється на базі норм зокрема Господарського кодексу України [19], положень Класифікатора організаційно-правових форм господарювання [20], методологічних положень державного статистичного спостереження [21].

Комунальні підприємства позиціоновані як організаційно-правова форма господарювання (підприємства), яка є провідником інтересів територіальної громади (табл. 1).

Сільськогосподарська діяльність комунальних підприємств набула значної актуальності в Україні у період воєнного стану, постала дієвим чинником розширення спектру підприємницьких спроможностей територіальних громад. Завше донедавна цей аспект адміністрування не був притаманний громадам, адже наявні доступні землі переважно здавалися в оренду іншим суб'єктам господарювання. Натепер сей парадокс мотивації громад поступово вирівнюється – переходячи з категорії пасивного впливу у

категорію ресурсу розвитку. Наприклад, інвестиційні проекти в секторі розвитку територіальних громад, які відносяться у тому числі до розбудови комунального підприємництва (табл. 2), а саме – через механізм соціалізації господарювання.

Таблиця 1

**Інституційні характеристики і організаційно-господарський функціонал комунальних підприємств в сільськогосподарському секторі економіки України\***

Table 1

**Institutional characteristics and organizational and economic functionality of communal enterprises in the agricultural sector of the economy of Ukraine**

<p><i>Комунальне унітарне підприємство</i> – це вид підприємства, що заснований на базі відокремленої частини комунальної власності одним власником – територіальною громадою в особі компетентного органу місцевого самоврядування у розпорядчому порядку [19]</p>
<p><i>Комунальне підприємство</i> – підприємство, що діє на основі комунальної власності територіальної громади [20]</p>
<p><i>«Комунальне унітарне підприємство</i> – це вид підприємства, що заснований на базі відокремленої частини комунальної власності одним власником - територіальною громадою в особі компетентного органу місцевого самоврядування у розпорядчому порядку» [21]</p>
<p><i>«Державне (комунальне) унітарне сільськогосподарське підприємство</i> – це заснований на державній (комунальній) власності самостійний статутний суб'єкт господарювання, який має статус юридичної особи публічного права і здійснює виробничу (виробляє продукти харчування, продовольство та сировину рослинного і тваринного походження) та підприємницьку діяльність з метою одержання відповідного прибутку (доходу)» [22]</p>
<p><i>«Комунальне сільськогосподарське підприємство</i> як особливий суб'єкт господарювання, утворений органом місцевого самоврядування в розпорядчому порядку на базі відокремленої частини комунальної власності, що входить до сфери його управління, та систематично здійснює виробничу сільськогосподарську діяльність на землях сільськогосподарського призначення з метою задоволення потреб територіальної громади та досягнення економічних чи соціальних результатів» [1]</p>

\* Джерело: сформовано на основі джерел [1; 19-22].

Особливо активно сільськогосподарська діяльність комунальних підприємств розвивається у плодоовочевому сегменті агропродовольчого ринку. Причина в тому, що вирощування овочів не потребує великих земельних наділів, а попит на плодоовочеву продукцію значно зріс, пропозиція від національних виробників зменшилася, зокрема через тимчасову втрату переважного потенціалу на Півдні України.

Відповідно – «соціально-економічний розвиток територіальних громад в Україні натеper є виключно важливим процесом в ареалі досягнення стійкості, забезпечення достатнього рівня добробуту, якості життя населення. Реалізація зазначених спроможностей залежить від наявного інвестиційного потенціалу, функціональна спроможність якого підпорядкована дії інституту підприємництва» [23, с. 86].



Програма підтримки від «U-LEAD з Європою» є програмою для створення спільних комунальних підприємств яка даватиме змогу пройти укомплектований курс створення спільного комунального підприємства. Який буде оснований на обговоренні починань, окреслення спільних установчих документів, розробка фінансових планів спільних КП задля забезпечення їх ефективної діяльності та прибутковості [24]. Саме завдяки цій програмі було створено Комунальне підприємство «Ладан-Агро» Ладанської селищної ради Чернігівської області, основним видом діяльності якого є вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур.

Як і надалі, проте вже в умовах воєнного стану продовжують працювати комунальні підприємства Боярської ТГ Київської області [25], які надають мешканцям послуги з теплопостачання, централізованого водопостачання та водовідведення, вивозу твердих побутових відходів, ритуальні, інформаційні, транспортні послуги та послуги із забезпечення правопорядку [25]. Куяльницька ТГ [26] охоплює в своїй основі вирощування сільгосппродукції, починаючи з ранніх зернових і закінчуючи пізніми технічними культурами також у ній є підприємства, які займаються вирощуванням фруктів, тож у планах є запуск консервного заводу [26].

Таблиця 2

**Надходженням інвестицій у розвиток механізму господарювання (підприємництва) окремих територіальних громад України\***

Table 2

**Income of investments in the development of the mechanism of management (entrepreneurship) of individual territorial communities of Ukraine\***

<b>Назва територіальної громади</b>	<b>Мета інвестиційного проєкту</b>	<b>Майбутні вигоди для територіальної громади</b>
Тупичівська територіальна громада (Чернігівщина)	Створення власної соціальної пекарні на базі старої школи, яка забезпечить потреби мешканців 11 населених пунктів.	Нові робочі місця займуть місцеві мешканці та ВПО. Гарантування продовольчої безпеки в громаді. Відродження традицій випікання хліба.
Трояндове, Одеська область	Створення сільськогосподарського кооперативу «Трояндове королівство» дозволить об'єднати всіх трояндарів.	Сприятиме продовження підприємницького і туристичного сезону у громаді. Створення нових робочих місць Зниження рівня міграції молоді з села.
Село Кваси, Ясінянська ТГ (Закарпаття)	Створення мобільного пункту прийому та охолодження молока; розвиток та підтримка малого традиційного, сімейного фермерства.	Допомога у транспортуванні молока від жителів всієї Ясінянської ТГ до сироварні «Розенталь». Забезпечення безперебійного виготовлення та постачання коров'ячої бринзи.
Село Нова Слобода Сумської області	Виробництво чаїв під брендом «Горюньські чаї»	Передача чаю для внутрішньо переміщених осіб

Весела Долина село в селі – «Фрумушика-Нова»	Центр етнографічного сільського туризму та сімейного відпочинку. Популярний винний туризм та лавандовий напрямок.	Реалізація соціальних проєктів з організації сімейного дозвілля.
Місто Копичинці Копичинецької ТГ (Тернопільщина)	Активне сприяння розвитку підприємницьку діяльності і створюють сприятливі умови для формування ефективного механізму стимулювання реалізації бізнес-проєктів.	Формування стимулів до розвитку власного бізнесу – реалізації підприємницьких ідей.

\*Наведено з використанням матеріалів попередніх досліджень за участі авторів [23].

Серед інших прикладів:

– комунальне підприємство комунальне підприємство сільськогосподарське підприємство «Торчин-Агро» – Волинська обл., Луцький р-н, селище міського типу Торчин (вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур; допоміжна діяльність у рослинництві; допоміжна діяльність у тваринництві) [27];

– комунальне підприємство комунальне сільськогосподарське підприємство Підгаєцької міської ради «Підгаєцький фермер» – Тернопільська обл., Підгаєцький р-н, місто Підгайці (вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур; вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників; допоміжна діяльність у тваринництві) [27];

– комунальне підприємство комунальне сільськогосподарське підприємство «Нові перспективи» – Київська обл., Броварський р-н, селище міського типу Велика Димерка (вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур; допоміжна діяльність у рослинництві; післяурожайна діяльність; виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості) [27];

– комунальне підприємство комунальне сільськогосподарське підприємство «Балабанівське» – Харківська обл., Богодухівський р-н, селище Балабанівка, (вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур; розведення великої рогатої худоби молочних порід; розведення свиней; допоміжна діяльність у рослинництві) [27];

– комунальне підприємство комунальне сільськогосподарське підприємство «Запоріжзеленгосп» – Запорізька обл., місто Запоріжжя (вирощування інших однорічних і дворічних культур; вирощування винограду; вирощування зерняткових і кісточкових фруктів; вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників) [27];

– комунальне підприємство ліскокомунальне сільськогосподарське підприємство «Антоніни ліс» – Хмельницька обл., Хмельницький р-н, селище міського типу Антоніни (надання допоміжних послуг у лісовому господарстві; розведення інших тварин; лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві) [27].

Основні проблеми, які виникають у процесі адаптації підприємницьких структур до функціонування в умовах воєнного часу полягають у порушенні каналів збуту сільськогосподарської продукції та розриві логістичних зв'язків. Територіальні громади є центром прийняття рішень на місцях, тому спроможні вирішувати багато проблем.

Для територіальних громад пріоритетними постали завдання в інституціоналізації пріоритетів соціально-економічного розвитку з утвердження виключної важливості заходів щодо: підтримки малого і середнього підприємництва в

усіх доступних для задіяння секторах економіки; стимулювання розвитку малих фермерських господарств сімейного типу і кооперативів; створення соціальних підприємств та інших суб'єктів залучення інвестицій; формування структур, зокрема комунального статусу, з організації переробки аграрної продукції та відходів від її виробництва, що практично співвідноситься з можливостями розвитку сільськогосподарської діяльності комунальних підприємств.

Господарська діяльність комунальних підприємств стала ключем до підсилення спроможностей гарантування продовольчої безпеки в умовах воєнного часу. Завдяки комунальному підприємству, залежно від наявного ресурсного потенціалу, громада у тій чи іншій мірі виявляє інституційну, організаційно-економічну і головне – господарську спроможність реагувати на виклики щодо продовольчої безпеки в умовах воєнного стану. Адже громади в сільській місцевості, які мають відповідний ресурс, зокрема земельний – налагодити ефективно, перш за усе у соціально-економічному плані – виробництво сільськогосподарської продукції-сировини й харчових продуктів.

Завданнями в умовах, що склалися натеper, вважаємо розроблення науково-обґрунтованих пропозицій та рекомендацій щодо: розвитку регіонів, які починають виявляти свій економічний потенціал і хочуть створити власний економічний курс; удосконалення існуючих і розробку інноваційних організаційно-економічних механізмів розвитку аграрного сектора; всебічного розвитку економічного потенціалу регіонів; стимулювання підприємців до соціально відповідального господарювання; створення сталих агропродовольчих ланцюгів обміну для підвищення конкурентоспроможності підприємств та продукції на ринках [29, с. 38]; сприяння максимізації задоволення потреб споживача у продуктах і послугах наряду із підвищенням добробуту населення й рівня життя на селі.

Територіальні громади, особливо ті у яких є відповідні ресурсні можливості – активи земель сільськогосподарського призначення, формують потенціал задоволення гарантій місцевої продовольчої безпеки. Особливість такого статусу в тому, що громади провадять сільськогосподарську діяльність через створення, організацію функціонування комунальних підприємств і тим самим досягають передумов для реалізації принципу сталості у виробництві продукції-сировини, створенні інфраструктури локального агропродовольчого ринку, систем переробки, зберігання продукції тощо. Власне комунальне підприємництво з функціями організації виробництва-реалізації сільгосппродукції-сировини та продовольства надає територіальним громадам значну інституційну гнучкість у набутті спроможностей вирішувати багато соціально-економічних проблем місцевого рівня.

**Висновки.** Загалом можливість, перспектива розвитку комунального підприємництва в царині розширення сільськогосподарської діяльності комунальних підприємств територіальних громад устabilьнюється завдяки актуалізації проблем формування місцевої продовольчої безпеки. Територіальні громади впроваджуватимуть ініціативи з пошуку господарських спроможностей для задоволення потреб постійних жителів й внутрішньо переміщених осіб у товарах першої необхідності, зокрема в продовольстві. Тенденція зазначеного пріоритету чітко проглядається через призму наявних проблем на селі і спроможностей громад активізувати власну участь у розвитку підприємницької діяльності сільськогосподарського, агропродовольчого спрямування.

1. Багай Н.О. Особливості правового статусу комунальних сільськогосподарських підприємств. URL: [Pravo 2014 252-254.pdf \(polissiauniver.edu.ua\)](#) (дата звернення: 29.03.2024).

2. Баланюк І.Ф., Шпикуляк О.Г., Шеленко Д.І., Семанюк І.М. Пріоритети розвитку територіальних громад в управлінні інвестиційним потенціалом на засадах стимулювання підприємництва. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки".* 2024. №1. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1-9611>
3. Опішня-Агро реалізує органічну продукцію у великі торговельні мережі. AgroPortal.ua. 2023. URL: <https://cutt.ly/IwL3CVdi> (дата звернення: 24.12.2023)
4. Франківськ АГРО: вебсайт Комунального підприємства. URL: <https://frankivskagro.if.ua/> (дата звернення: 24.12.2023)
5. Шеленко Д.І., Сас Л.С., Матковський П.Є. Особливості технології оновлення та модернізації підприємств різних організаційно-правових форм в умовах різноукладності виробництва на селі. *Економічний дискурс.* 2017. Вип. 4. С. 99-109. URL: <http://188.190.43.194:7980/jspui/bitstream/123456789/1807/1/ED-17-4-99-109.pdf> (дата звернення: 28.03.2024)
6. Шпикуляк О.Г., Мазур Г.Ф. Інноваційна діяльність у механізмі стимулювання агропромислового виробництва. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки).* 2014. № 4. С. 73-77.
7. Шпикуляк О.Г., Мазур Г.Ф. Інституційні засади формування соціального капіталу в механізмі розвитку сільських територій. *Економіка АПК.* 2014. № 8. С. 63-68.
8. Напрями та засоби розвитку сільських територій в контексті зміцнення соціально-економічної безпеки України: [монографія] / За ред. д.е.н., проф. Т.Г. Васильціва, к.е.н., доц. В.В. Бойка. Львів: Ліга-Прес, 2016. 262 с.
9. Петришин Л.П. Економічна поведінка сільськогосподарських підприємств у мінливому середовищі розвитку: монографія. Львів: Сполом, 2021. 442 с. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/monograph-2-ost.pdf> (дата звернення: 30.03.2024)
10. Програма розвитку аграрного сектору та забезпечення продовольчої безпеки Вінницької міської територіальної громади на 2023-2025 роки. URL: У Вінниці затвердили Програму розвитку аграрного сектору на 2023-2025 роки ([mistonadbugom.com.ua](http://mistonadbugom.com.ua)) (дата звернення: 30.03.2024)
11. Підприємницька діяльність в аграрній сфері економіки: монографія / за ред. М.Й. Маліка. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2023. 208 с.
12. Шпикуляк О.Г., Шеленко Д.І. Розвиток сільськогосподарської діяльності комунальних підприємств територіальних громад. *Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні виклики та тенденції розвитку фінансової системи».* (23 квітня 2024 р.) м. Івано-Франківськ. 2024.
13. Шпикуляк О., Малік М. Організаційно-економічні засади розвитку аграрних підприємницьких формувань в умовах воєнного стану. *Розвиток аграрного сектору та сільських територій в умовах воєнного часу й повоєнного відновлення України : Матер. міжнар. наук.-практ. конф.,* Київ, 28 вер. 2023 р. / Редкол.: Ю.О. Лупенко, М.І. Пугачов, О.М. Нечипоренко та ін. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2023. 220 с. С. 210–213.
14. Курман Т.В. Агробізнес та продовольча безпека: загрози та проблеми правового забезпечення в умовах воєнного стану. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство».* С. 122-126. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/264923/260908> (дата звернення: 30.03.2024)
15. Пугачов М., Шпикуляк О. Концептуальні оцінки функціонування аграрних підприємницьких формувань в умовах воєнного стану. *Розвиток аграрного сектору та сільських територій в умовах воєнного часу й повоєнного відновлення України : Матер. міжнар. наук.-практ. конф.,* Київ, 28 вер. 2023р. / Редкол.: Ю.О. Лупенко, М.І. Пугачов, О.М. Нечипоренко та ін. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2023. 220 с. С. 69–72.
16. Шеленко Д.І. Організаційно-правові форми сільськогосподарських підприємств в економічному вимірі. Івано-Франківськ : Прикарпатський нац. ун-т ім. В. Стефаника, 2019. 476 с.
17. Лопатинський Ю.М., Кифяк В.І. Методичний інструментарій реінжинірингу інституційної структури аграрного сектору національної економіки. *Економіка АПК.* 2018. № 9. С. 62–68.
18. Розвиток сільськогосподарської кооперації в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови аграрної економіки / за ред. М.Й. Маліка. Київ: ННЦ „ІАЕ”, 2023. 194 с.
19. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 30.03.2024)
20. Класифікатор організаційно-правових форм господарювання. Державний класифікатор України ДК 002:2004. URL: [https://www.olza.com.ua/zakon\\_kopfg](https://www.olza.com.ua/zakon_kopfg) (дата звернення: 30.03.2024)
21. Науково-практичний коментар до статті 78 Господарського кодексу України. URL: Науково-практичний коментар до статті 78 Господарського кодексу України. Liga:Zakon. URL: [ligazakon.net](http://ligazakon.net) (дата звернення: 30.03.2024)
22. Правове становище державних сільськогосподарських підприємств URL: [studies.in.ua](http://studies.in.ua) (дата звернення: 30.03.2024)

23. Шеленко Д., Шпикуляк О., Бойчук А. Стратегічні пріоритети управління формуванням інвестиційного потенціалу розвитку територіальних громад на засадах активізації підприємництва. *Економічний простір*. 2024. №189. С. 85-90. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-16>
24. Управління комунальними підприємствами в сфері розвитку громад: U-LEAD оголошує набір на нову Мережу з обміну досвідом. URL: <https://u-lead.org.ua/news/260> (дата звернення: 30.03.2024)
25. Боярська ТГ: Місцевий бізнес відновив роботу, але й досі працює не на повну потужність URL: <https://agroportal.ua/publishing/intervyu/boyarska-tg-misceviy-biznes-vidnoviv-robotu-ale-y-dosi-pracuє-ne-na-povnu-potuzhnist>. (01.04.2024)
26. Куяльницька ТГ: збут і переробка сільгосппродукції основні проблеми аграріїв. URL: <https://agroportal.ua/publishing/intervyu/kuyalnickska-tg-zbut-i-pererobka-silgospprodukciji-osnovni-problemi-agrarijiv> (дата звернення: 27.02.2024).
27. Дані сайту Youcontrol.com. URL: <http://surl.li/slaaq> (дата звернення: 27.02.2024).
28. Шеленко Д., Шпикуляк О., Баланюк І. Оцінювання результативності використання економічного потенціалу сільських територій регіону: аспекти сталого розвитку. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №8 (08). С. 12-16. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.8-3>
29. Матковський П.С., Сас Л.С., Шеленко Д.І. Формування електронних логістичних маршрутів доставки сільськогосподарської продукції від виробника до споживача у системі бюджетування діяльності суб'єктів господарювання. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. №1(124). С. 37-40. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/1\\_2022/7.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/1_2022/7.pdf) (дата звернення: 23.02.2024).

#### References

1. Bahai, N.O. "Features of the Legal Status of Communal Agricultural Enterprises". IR.polissiauniver, Pravo\_2014\_252-254.pdf. Accessed 29.03.2024.
2. Balaniuk I., Shpykuliak O., Shelenko D., and I.Semaniuk. "Development priorities of territorial communities in the management of investment potential on the basis of encouraging entrepreneurship." *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, no. 1, 2024, <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1-9611>.
3. "Opishnia-Agro Implements Organic Products in Large Retail Chains". AgroPortal.ua, [cutt.ly/IwL3CVdi](http://cutt.ly/IwL3CVdi). Accessed 24.12.2023.
4. "Frankivsk AGRO". Website of the Communal Enterprise, [frankivskagro.if.ua/](http://frankivskagro.if.ua/), Accessed 24.12.2023.
5. Shelenko, D.I., Sas, L.S., and P.Ye. Matkovskiyi. "Peculiarities of the technology of renewal and modernization of enterprises of various organizational and legal forms in conditions of diversity of production in the countryside". *Economic Discourse*, no. 4, 2017, pp. 99-109, 188.190.43.194:7980/jspui/bitstream/123456789/1807/1/ED-17-4-99-109.pdf. Accessed 28.03.2024
6. Shpykuliak, O.H., and H.F. Mazur. "Innovative activity in the mechanism of stimulating agro-industrial production." *Collection of scientific works of Tavriyya State Agro-Technological University (Economic Sciences)*, 2014, no. 4, pp. 73-77.
7. Shpykuliak, O.H., and H.F. Mazur. "Institutional foundations for forming social capital in the mechanism of rural areas development." *Ekonomika APK*, no 8, 2014, pp. 63-68.
8. *Directions and means of rural areas development in the context of strengthening the socio-economic security of Ukraine*, edited by T.H. Vasilyeva, V.V. Boyko. Lviv, Liga-Press, 2016.
9. Petryshyn, L.P. "Economic behavior of agricultural enterprises in a changing development environment: monograph". Lviv, Spolom, 2021. Faculty of Financial Management and Business of Ivan Franko National University of Lviv, [financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/monograph-2-ost.pdf](http://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/monograph-2-ost.pdf). Accessed: 30.03.2024.
10. "Program for the development of the agricultural sector and ensuring food security of the Vinnytsia city territorial community for 2023-2025". Available: Vinnytsia approves the Program for the development of the agricultural sector for 2023-2025 ([mistonadbugom.com.ua](http://mistonadbugom.com.ua)). Accessed: 30.03.2024.
11. *Entrepreneurial activity in the agrarian sector of the economy*, edited by M.Y. Malik. Kyiv, National Scientific Center "IAS, 2023.
12. Shpykuliak, O.H., and D.I.Shelenko. "Development of agricultural activity of communal enterprises of territorial communities". *All-Ukrainian Scientific and Practical Conference "Current Challenges and Trends in the Development of the Financial System"*, April 23, 2024. Ivano-Frankivsk, 2024.
13. Shpykuliak, O., and M.Malik. "Organizational and economic principles of development of agrarian business formations in conditions of martial law." *Development of the agricultural sector and rural areas in conditions of wartime and post-war recovery of Ukraine: Proceedings of the international scientific-practical conference*, Kyiv, 28 September 2023. Kyiv, NSC "IAS", 2023, pp. 210-213.
14. Kurman, T.V. "Agribusiness and food security: threats and problems of legal support in wartime conditions". *Electronic scientific edition "Analytical and Comparative Law"*, pp. 122-126, [journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/264923/260908](http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/264923/260908). Accessed: 30.03.2024.

15. Pugachov, M., and O. Shpykuliak. "Conceptual assessments of the functioning of agrarian business formations in conditions of martial law". *Development of the agricultural sector and rural areas in conditions of wartime and post-war recovery of Ukraine: Proceedings of the international scientific-practical conference, Kyiv, 28 September 2023*. Kyiv, NSC "IAS", 2023, pp. 69-72.
16. Shelenko, D.I. *Organizational and legal forms of agricultural enterprises in the economic dimension*. Ivano-Frankivsk, Precarpathian National University named after V. Stefanyk, 2019.
17. Lopatynsky, Y.M., and V.I. Kifyak. "Methodological toolkit for reengineering the institutional structure of the agrarian sector of the national economy." *Ekonomika APK*, 2018. no. 9, pp. 62-68.
18. Development of agricultural cooperation in wartime and post-war reconstruction of the agrarian economy, edited by M.Y. Malik. Kyiv, NSC "IAS", 2023.
19. Economic Code of Ukraine" of January 16, 2003, No. 436-IV. Verkhovna Rada of Ukraine, zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text. Accessed: 30.03.2024.
20. "Classifier of organizational and legal forms of economic activity". State Classifier of Ukraine DK 002:2004, www.olza.com.ua/zakon\_kopfg. Accessed: 30.03.2024.
21. "Scientific-practical commentary to Article 78 of the Economic Code of Ukraine". LigaZakon, ligazakon.net. Accessed 30.03.2024.
22. "Legal status of state agricultural enterprises." *Studies*, studies.in.ua. Accessed 30.03.2024.
23. Shelenko, D., Shpykuliak, O., and A. Boychuk. "Strategic management priorities for the formation of the investment potential of the development of territorial communities on the basis of entrepreneurship activation." *Economic Space*, 2024. no. 189, pp. 85-90, <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-16>.
24. "Management of municipal enterprises in the field of community development: U-LEAD announces the formation of a new Network for the exchange of experience". U-LEAD, u-lead.org.ua/news/260. Accessed 30.03.2024.
25. "Boyarska, T.C. "Local business has resumed operations, but still not working at full capacity". Agroportal, agroportal.ua/publishing/intervyu/boyarska-tg-miscevyy-biznes-vidnoviv-robotu-ale-y-dosi-pracyuye-ne-napovnu-potuzhnist. Accessed 1.04. 2024
26. "Kuyalnytska TC: Sales and processing of agricultural products are the main problems of farmers". Agroportal, agroportal.ua/publishing/intervyu/kuyalnicka-tg-zbut-i-pererobka-silgospprodukciji-osnovni-problemi-agrarijiv. Accessed 27.02.2024.
27. Data from the website Youcontrol.com, surl.li/slaaq. Accessed 27.02.2024).
28. Shelenko, D., Shpykuliak, O., and I. Balaniuk. "Assessment of the effectiveness of using the economic potential of rural territories of the region: aspects of sustainable development." *Digital Economy and Economic Security*, no. 8 (08), 2023, pp. 12-16, <https://doi.org/10.32782/dees.8-3>.
29. Matkovskiy, P.Ye., Sas, L.S., Shelenko, D.I. "The formation of electronic logistics routes for the delivery of agricultural products from the producer to the consumer in the budgeting system of business entities". *State and regions. Series: Economy and entrepreneurship*, 2022. vol. 1(124), pp. 37-40, www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/1\_2022/7.pdf. Accessed 23.02.2024

УДК 332.62

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.390-402>

*Левандівський О.Т.<sup>1</sup>, Свиноус Н. І.<sup>2</sup>, Криховецька З. М.<sup>3</sup>*

## **АГРАРНІ РОЗПИСКИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В АКТИВІЗАЦІЇ ПРОДОВОЛЬЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КРАЇНИ**

<sup>1</sup>Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника,  
кафедра фінансів,  
вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ,  
76018, Україна,  
тел.: 0342752351,  
e-mail: omelyant@ukr.net,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5819-8377>

<sup>2</sup>Університет економіки і підприємництва,

кафедра обліку та фінансів,  
Львівське шосе , 51/2. м. Хмельницький,  
79000, Україна,  
тел.: 0382-70-44-55,  
e-mail: svnadia94@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3640-0519>

<sup>3</sup> Прикарпатський національний університет  
імені Василя Стефаника,  
кафедра фінансів,  
вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ,  
76018, Україна,  
тел: +380664717708,  
e-mail: zoriana.krykhovetska@pnu.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0028-1960>

**Анотація.** Проблема залучення додаткових ресурсів у аграрний сектор становить важливе завдання для сільськогосподарських підприємств, діяльність яких велике значення для продовольчого забезпечення держави. У статті розглянуті аргументи і контраргументи щодо використання аграрної розписки як інвестиційного інструменту для сільськогосподарських товаровиробників. Основною метою дослідження було проаналізувати поточний стан застосування аграрних розписок у діяльності сільськогосподарських підприємств, виявити переваги і недоліки, визначити передумови і перспектив для збільшення обсягу цих інструментів.

Проаналізовано їх сутність, досліджено позитивний вплив аграрних розписок на вітчизняне сільське господарство. Використання аграрних розписок дозволяє адаптувати залучені кошти під потреби сільськогосподарських підприємств. Під час дослідження цих товаророзпорядчих документів виявлено, що вони є певними видами документів, застосовуваними у сфері господарювання для опосередкування певних дій з майном та майновими правами.

У статті проведено аналіз динаміки їх використання у період з 2015 по 2023 рік. Розглянуто також використання аграрних розписок в регіонах України, зокрема там, де діяв пілотний проект. Пропонуються напрями активізації використання аграрних розписок по всій Україні.

Стаття також досліджує проблеми розвитку кредитування сільськогосподарських підприємств за допомогою аграрних розписок. За результатами аналізу встановлено, що в Україні ефективно застосовується ця практика в діяльності сільськогосподарських підприємств. У статті проаналізовано обсяги банківського кредитування сільського господарства і встановлено, що обсяги випуску аграрних розписок майже дорівнюють обсягам банківського кредитування аграрного сектору на короткий термін в національній валюті, чим сприяли значному розширенню фінансування оборотного капіталу в аграрному секторі.

У статті визначено подальші напрями розвитку використання аграрних розписок, зокрема за участю банківського кредитування під заставу фінансової аграрної розписки. Окреслено основні питання, які потрібно вирішити для створення умов для операцій рефінансування та сек'юритизації аграрних розписок.

**Ключові слова:** сільськогосподарські підприємства, продовольче забезпечення, аграрні розписки, аграрні ноти, банківське кредитування.

*Levandivskyi O. T.<sup>1</sup>, Svytnous N. I.<sup>2</sup>, Krykhovetska Z. M.<sup>3</sup>*  
**AGRARIAN RECEIPTS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN ACTIVATION  
OF THE COUNTRY'S FOOD SUPPLY**

<sup>1</sup> Vasyl Stefanyk Precarpathian National University,  
Department of Finance,

Shevchenko str.57,Ivano-Frankivsk,  
76018, Ukraine,  
tel.: 0342752351,  
e-mail: omelyant@ukr.net,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5819-8377>

<sup>2</sup>University of Economics and Entrepreneurship,  
Department of accounting and finance,  
Lviv highway, 51/2. Khmelnytskyi,  
79000, Ukraine,  
tel.: 0382-70-44-55,  
e-mail: svnadia94@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3640-0519>

<sup>3</sup> Vasyl Stefanyk Precarpathian National University,  
Department of Finance,  
Shevchenko str.57,Ivano-Frankivsk,  
76018, Ukraine,  
tel.: +380664717708,  
e-mail: zoriana.krykhovetska@pnu.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0028-1960>

**Abstract.** The problem of attracting additional resources to the agricultural sector is an important task for agricultural enterprises, whose activities are of great importance for the food supply of the State. The article examines the arguments and counter-arguments for using agrarian receipts as an investment instrument for agricultural producers. The main purpose of the study was to analyse the current state of use of agrarian receipts in the activities of agricultural enterprises, to identify advantages and disadvantages, and to determine the prerequisites and prospects for increasing the volume of these instruments.

The article analyses their essence and studies the positive impact of agrarian receipts on domestic agriculture. The use of agrarian receipts allows adapting the attracted funds to the needs of agricultural enterprises. The study of these documents of title has revealed that they are certain types of documents used in the sphere of economic activity to mediate certain actions with property and property rights.

The article analyses the dynamics of their use in the period from 2015 to 2023. The article also considers the use of agrarian receipts in the regions of Ukraine, in particular, where the pilot project was implemented. The article suggests ways to increase the use of agrarian receipts throughout Ukraine.

The article also explores the problems of developing lending to agricultural enterprises through agricultural receipts. The results of the analysis show that this practice is effectively applied in the activities of agricultural enterprises in Ukraine. The article analyses the volumes of bank lending to agriculture and establishes that the volumes of agrarian receipts almost equal the volumes of bank lending to the agricultural sector for a short period in the national currency, which contributed to a significant expansion of working capital financing in the agricultural sector.

The article identifies further directions for the development of the use of agrarian receipts, in particular, with the participation of bank lending secured by a financial agrarian receipt. The main issues that need to be addressed to create conditions for refinancing and securitisation of agricultural receipts are outlined.

**Key words:** agricultural enterprises, food security, agricultural receipts, agricultural notes, bank lending.

**Вступ.** Діяльність сільськогосподарських підприємств є важливим фактором для продовольчого забезпечення країни. Проблеми діяльності сільськогосподарських підприємств пов'язані з численними ризиками, включаючи економічні, природні та екологічні фактори. Високий рівень ризику пов'язаний з нестабільністю інвестиційних



ресурсів через сезонність виробництва. Відсутність відповідної інвестиційної підтримки проявляється завдяки низькій оцінці кредитоспроможності сільськогосподарських підприємств фінансово-кредитними установами. Це впливає на здороження кредитних ресурсів і, відповідно на продовольче забезпечення країни в цілому.

У сучасних умовах банківські установи стикаються з великими викликами у забезпеченні фінансової стійкості та управлінні кредитними ризиками, особливо у аграрному секторі. Одним із шляхів вирішення цих проблем може бути використання аграрних розписок.

Аграрні розписки є ефективним інструментом зменшення кредитного ризику для банків, оскільки вони дозволяють сільськогосподарським підприємствам отримувати доступ до фінансування під забезпечення їхнього врожаю або інших аграрних активів. Проте, для того щоб аграрні розписки стали дієвим інструментом, потрібно розвивати механізми їх вільного обігу та стандартизувати процес використання.

Важливо також надавати банкам інструменти для оцінки ризиків, пов'язаних з аграрними розписками, а також для управління цими ризиками. Це може включати в себе розвиток методів оцінки якості забезпечення, аналізу ринкових умов та технічних аспектів вирощування сільськогосподарських культур, ведення тваринництва, а також розробку програм страхування аграрних ризиків.

Загалом, розвиток аграрних розписок та пов'язаних з ними інструментів може сприяти підвищенню доступності інвестиційної діяльності для сільськогосподарських підприємств і зростанню їхньої ефективності, що в свою чергу сприятиме продовольчому забезпеченню країни в цілому.

Дослідження з питань аграрних розписок активно проводяться вітчизняними науковцями. У більшості робіт аграрні розписки розглядаються як альтернативне джерело фінансування для сільськогосподарських підприємств. Наприклад, І. В. Абрамова[1] у своїй праці розглядає аграрні розписки як інструмент фінансово-кредитного забезпечення дрібних та середніх сільгоспвиробників. Д. Л. Костюченко аналізує сучасний стан у країні та пропонує аграрні розписки як стимулюючий фактор розвитку сільських територій [2]. Ю. В. Негода акцентує увагу на аграрних розписках як інструменті структурної трансформації фінансово-кредитних відносин в аграрному бізнесі регіону [3]. О. Яцух зосереджується на інноваційній формі фінансування діяльності сільськогосподарських підприємств [4]. А.В. Гевчук досліджує облікові аспекти розрахункових операцій за аграрними розписками з погляду боржника (агровиробника) [5]. Д. Г. Макіяч звертає увагу на проблемні аспекти інноваційного правового інституту, який покликаний забезпечити виконання зобов'язань агровиробника [6].

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає у аналізі поточного стану застосування аграрних розписок у діяльності сільськогосподарських підприємств, визначення передумов і перспектив для збільшення обсягу цих інструментів. При написанні статті використано наукові методи логічного аналізу, порівняння, системний метод тощо.

**Результати.** Військові дії, погіршення економічної та політичної ситуації в країні, а також суттєва девальвація національної валюти та невизначеність щодо майбутнього призвели до ускладнення доступу до інвестиційних ресурсів. Таким чином, для українських аграріїв стала актуальною проблема забезпечення інвестиційної діяльності для збереження, відновлення та розвитку виробництва. У зв'язку з цим виникла необхідність у пошуку альтернативних джерел фінансування, що дозволили б інвестувати кошти в аграрний сектор з меншими ризиками. Для цього 22 лютого 2024 року парламент прийняв в цілому законопроект № 9266 "Про аграрні ноти" [7], який

почне діяти з 1 січня 2025 року. Даний документ впроваджує новий фінансовий механізм для надання кредитів у сільському господарстві.

На сьогодні в Україні вже існують законодавчі основи для обігу аграрних розписок. Закон України "Про аграрні розписки", прийнятий у 2012 році, визначає аграрні розписки як "товаророзпорядчий документ, що фіксує безумовне зобов'язання боржника, яке забезпечується заставою, здійснити поставку сільськогосподарської продукції або сплатити грошові кошти на визначених у ньому умовах" [8]. Ця ж чинна нормативна база визначає сторони угоди – боржника та кредитора за аграрною розпискою, а також її різновиди.

На даний час діють товарні і фінансові аграрні розписки (рис.1).

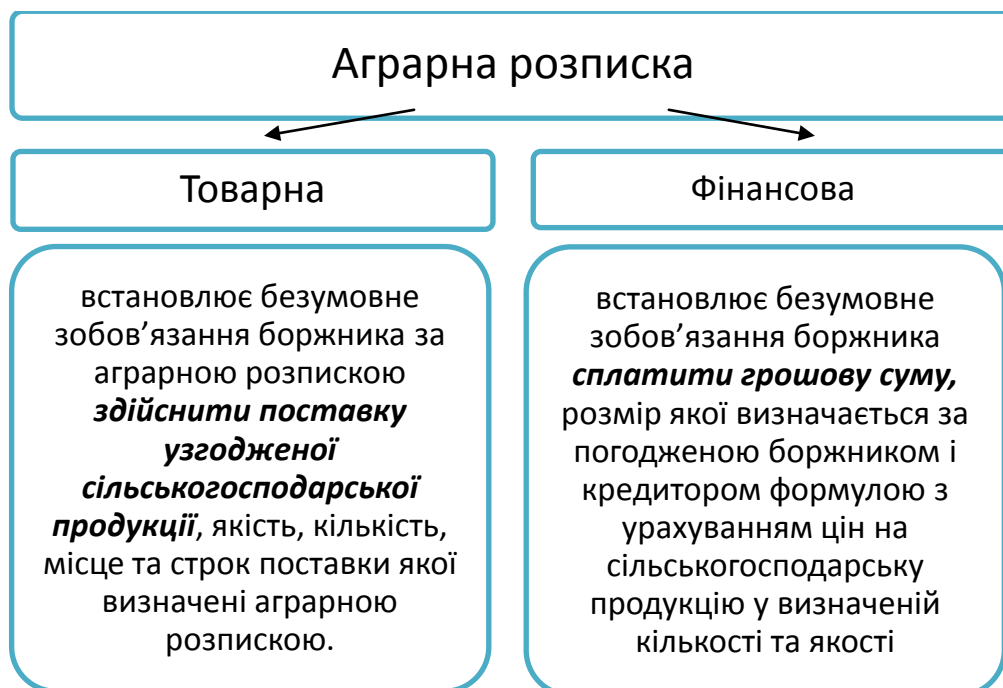


Рис. 1. Види аграрних розписок [8]  
Fig. 1. Types of agricultural receipts [8]

Товарна аграрна розписка передбачає зобов'язання боржника поставити узгоджену сільськогосподарську продукцію згідно з умовами, які встановлені в самій розписці, щодо якості, кількості, місця та терміну поставки.

Фінансова аграрна розписка – це документ, у якому боржник зобов'язується сплатити певну суму грошей за визначеною формулою, ураховуючи ціни на сільськогосподарську продукцію та її якість у певній кількості.

Окремі автори [9, 10, 11, 12, 13, 14] виділили переваги аграрної розписки перед альтернативними фінансовими інструментами (табл.1).

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз аграрної розписки з альтернативними фінансовими інструментами**

Table 1

**Comparative analysis of the agricultural receipt with alternative financial instruments**

<b>Ознаки</b>	<b>Аграрна розписка</b>	<b>Вексель</b>	<b>Форвардний контракт</b>	<b>Заставна</b>
Безумовне боргове зобов'язання	+	+	-	+
Можливість виконання зобов'язань частинами (за формулою)	+	-	+	+
Можливість отримання товару в якості оплати	+	-	-	-
Можливість управління валютними та цінновими ризиками	+	-	+	-
Зобов'язання, забезпечення та їх реєстрація в одному документі	+	-	-	-
Можливість отримання банківської гарантії (аваль)	+	+	+	+
Централізований державний реєстр	+	-	-	+
Наявність кредитної історії	+	-	-	-
Позасудове стягнення	+	+	-	+
Застава майбутнього врожаю	+	-	-	-
Можуть бути передані третій особі	+	+	-	+
Обов'язковість зазначення нового кредитора при відступленні прав	+	-	Не передбачає відступлення прав	+

Закон № 9266 "Про аграрні ноти", що вступає в дію з 1 січня 2025 року, впроваджує новий фінансовий інструмент для підтримки сільськогосподарського сектору. Це дозволить забезпечити необхідне фінансування, при цьому не скасовуючи діючого Закону України від 06.11.2012 № 5479-VI «Про аграрні розписки», оскільки їх використання не призупиняється. Аграрна нота – це видозмінена форма аграрної розписки, перетворена на електронний цінний папір, який зберігається у системі депозитарного обліку. Ця нота містить інформацію про реквізити та інші дані, що реєструються в Реєстрі аграрних нот. Аграрні ноти використовуватимуться для

залучення фінансових ресурсів у сільське господарство та для здійснення розрахунків за укладеними договорами. Оплата за договором з використанням аграрної ноти можлива лише за умови включення відповідних умов у сам договір. Важливо відзначити, що один боржник не може використовувати аграрну ноту одночасно з аграрною розпискою щодо того ж предмету застави.

Доречно зазначити, що інститут аграрної розписки був запроваджений на практиці у 2015 році після виконання низки заходів, що були визначені спільним наказом Міністерства аграрної політики та продовольства України та Міністерства юстиції України №331/1471/5 "Про запровадження пілотного проекту з відпрацювання технології введення в обіг аграрних розписок" від 04.09.2014 року, включаючи схвалення низки підзаконних актів для виконання Закону, що був прийнятий у 2012 році [15].

Уже у 2014 році пілотний проект із впровадження технології введення в обіг аграрних розписок розпочався у Полтавській області. Перший аграрний розпис на 32 тонни насіння соняшника був виданий 13 лютого 2015 року компанії "ПЗК-агро". Кредитором виступило сільськогосподарське підприємство "Комбікормовий завод". Договірна вартість розписки склала 192 тис. гривень. Механізм українських аграрних розписок базується на концепції розписок-договорів CPR–Cedula de Produto Rural, які були запроваджені у Бразилії у 1994 році. Бразилія отримала позитивний досвід, і зараз майже 40% кредитування здійснюється саме за допомогою цих договорів [16].

На сьогоднішній день, будь-які фінансові операції в Бразилії, які здійснюються в межах загальнодержавної програми фінансування, вимагають аграрної розписки. Вона є ключовим елементом у всіх відповідних процесах. Це означає, що, якщо фермер звертається до банку, практично обов'язковою умовою є надання аграрної розписки як гарантії повернення кредиту. У 2016 році Конгресом Бразилії було схвалено можливість фінансування під аграрні розписки навіть у доларах. Крім того, рівень неповернення кредитів, забезпечених аграрними розписками, є дуже низьким у порівнянні з іншими фінансовими інструментами і не перевищує 1% [17].

Аграрні розписки забезпечують значну частину оборотного капіталу, використовуваного в бразильському агробізнесі, що складає майже 20-30 млрд доларів США щорічно. Вони становлять від 20 до 40% вартості всіх фінансових інструментів у сільському господарстві. Це сприяло значному розвитку бразильського сільськогосподарського сектору. За останні 20 років виробництво зерна зросло з 60 мільйонів до 200 мільйонів тонн. Бразилія є другим за обсягами виробником продуктів харчування і найбільшим експортером продовольства в світі. Внесок сільськогосподарського сектору у ВВП Бразилії становить 23%, а частка у загальному обсязі експорту країни – 44% [18].

У 2015 році за ініціативою ІФС спільно з Державним секретаріатом з економічних питань Швейцарії (SECO) та урядом України розпочався п'ятирічний проект з впровадження аграрних розписок в Україні, відтворюючи успішний досвід Бразилії. У 2020 році завершився «Проект «Аграрні розписки в Україні» з низкою позитивних результатів. Понад 2000 агровиробників з усієї країни залучили понад 1 млрд доларів США фінансування від 200 кредиторів, більшість яких є малими господарствами. На сьогодні аграрні розписки успішно використовуються у сегментах традиційних зернових та олійних культур, а також у секторах плодоовочівництва, сертифікованої органічної продукції, бджолярства та тваринництва, створюючи мережу, яка об'єднує понад 40 різних ланцюгів доданої вартості [19].

У 2023 році агровиробники випустили 648 аграрних розписок на суму 4,9 млрд грн, що становить 133,1 млн доларів США (табл. 2). Кредитори частіше видають кредити за фінансовими аграрними розписками, ніж за товарними. Середня сума

кредиту за фінансовою аграрною розпискою становить 227 тис. доларів США, а за товарною – 164 тис. доларів США. Кредитування під аграрні розписки здійснюють постачальники засобів виробництва (31%), дистриб'ютори (20%), банки (15%), трейдери-резиденти (2%), переробні підприємства (1%) [20].

Таблиця 2

**Динаміка банківського кредитування сільського господарства та виданих аграрних розписок**

Table 2

**Dynamics of bank lending to agriculture and issued agricultural receipts**

Роки	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість виданих аграрних розписок (шт.)	11	61	110	457	1706	1838	2293	700	648
Залучення фінансових ресурсів за допомогою аграрних розписок (млн грн)	60	370	750	3178,6	11800	13000	15000	7332	4900
Кредитування сільського господарства (млн грн)	48425	55374	59706	67675	61600	61486	82600	118504	117299
Частка кредитних розписок у кредитуванні сільсько-господарських товаровиробників (%)	0,1	0,7	1,3	4,7	19,2	21,1	18,2	6,2	4,2

Джерело: розраховано за даними [21, 22, 23, 24]

Лідером серед областей України за обсягами фінансування за аграрними розписками є Миколаївська область. Одеська та Тернопільська області посідають друге та третє місця відповідно. Щодо кількості виданих аграрних розписок, лідером є Вінницька область, а друге та третє місця посідають Одеська та Київська області відповідно.

Найбільший обсяг фінансування було залучено під заставу соняшника (29,8 млн доларів США), кукурудзи (25,1 млн доларів США) та ріпаку (23,2 млн доларів США). Фінансування також надавалося під аграрні розписки на такі сезонні культури, як томат (5,5 млн доларів США), цукровий буряк (1,4 млн доларів США) та картопля (0,06 млн доларів США). [20].

Так, використання аграрних розписок як забезпечення за банківськими кредитами може сприяти розширенню обсягів кредитування сільського господарства, включаючи суб'єктів малого та середнього бізнесу в цій галузі.

Для банків аграрні розписки можуть бути привабливим забезпеченням за кредити, оскільки вони є доказом майбутніх доходів від сільськогосподарської діяльності. Це дозволить банкам знизити ризик неповернення кредитів і забезпечить сільськогосподарським підприємствам доступ до додаткового фінансування для розвитку їхнього бізнесу.

Проте, для забезпечення можливості прийняття аграрних розписок банками в заставу необхідно вирішити кілька проблемних питань. По-перше, ціни на сільськогосподарську продукцію не є стійкими і піддаються коливанням під впливом економічних, правових, політичних і природних факторів. Цьому впливу можна протистояти за допомогою страхування.

З інтеграцією такої системи кредитування виникне потреба у прозорій біржовій торгівлі, оскільки кожен зацікавлений знати біржові ціни на сільськогосподарську продукцію та можливі доходи. У той же час великі та середні компанії хочуть збільшити свої інвестиції, щоб підвищити вартість своїх активів, мати можливість продати їх на кращих умовах і модернізувати застарілі активи [25. с.242]. Це спонукатиме до впровадження сучасних торгових інструментів, таких як ф'ючерси та опціони. Вони стануть орієнтиром для цін у майбутньому на сільськогосподарську продукцію і дозволять зменшити цінові ризики для учасників ринку, що додасть конкурентної переваги аграріям та зробить національного виробника більш конкурентоспроможним на міжнародній арені.

До нових бізнес можливостей аграрних розписок можна віднести:

- залучення позичальників з галузей тваринництва, переробки та кооперативів.
- прозоре оподаткування завдяки можливості включення аграрних розписок у операційну діяльність кредиторів.
- рефінансування наданих позик через продаж аграрних розписок, навіть з дисконтом.
- подальша сек'юритизація аграрних розписок та створення ліквідного вторинного ринку.
- зниження вартості видачі аграрних розписок.

Операції рефінансування та сек'юритизації аграрних розписок дійсно мають значні переваги для банківської сфери та аграрного сектору загалом. Дозволяючи банкам звільняти капітал, який був зайнятий у формі кредитів, ці операції допомагають покращити ліквідність та фінансову стійкість банківських установ. Крім того, вони надають можливість сільськогосподарським підприємствам отримати доступ до швидких фінансових ресурсів, що може бути критично в умовах кон'юнктурної нестабільності чи несподіваних фінансових труднощів.

За допомогою сек'юритизації аграрних розписок, банки можуть розширити свій інвестиційний портфель, повернувши нові джерела фінансування від інвесторів, які цікавляться цими фінансовими інструментами. Це сприяє розвитку ринку аграрних розписок та створює нові можливості для сільськогосподарських підприємств отримати доступ до капіталу за більш вигідними умовами.

Варто також зазначити, що операції рефінансування та сек'юритизації можуть сприяти підвищенню прозорості та ефективності фінансових ринків, що сприяє розвитку економіки в цілому. Однак, необхідно враховувати ризики, пов'язані з цими операціями. До них можна віднести: кредитний ризик; ризик ліквідності; ризик процентної ставки; та приділяти відповідну увагу механізмам контролю за керуванням цими ризиками.

Можливість рефінансування аграрних розписок шляхом їх продажу без додаткових змін до чинного законодавства обмежена на даний момент. Зазвичай це вимагає зміни кредитора та підтвердження боржником цієї операції. Перший кредитор, за умови, якщо інше не зазначено, несе солідарну відповідальність перед другим кредитором. Передача прав на розписку вимагає нотаріального посвідчення та укладення договору між кредиторами, що може збільшити витрати на операцію. Індосамент без дисконту може ускладнити пошук другого кредитора.

Щодо сек'юритизації аграрних розписок, для цього потрібні певні передумови, включаючи стандартні реквізити розписки та можливість додаткових деталей, що дозволить банкам стандартизувати суму та терміни погашення таких розписок.

Теоретично аграрні розписки можуть бути використані як у класичній, так і у синтетичній сек'юритизації. У синтетичній сек'юритизації пул кредитів, які гарантовані аграрними розписками, залишається на балансі комерційного банку, проте банк випускає забезпечені боргові цінні папери на цю суму. Виплати за цими цінними паперами забезпечуються надходженнями від погашення кредитів. Синтетична сек'юритизація дозволяє прискорити отримання коштів від кредитів, що гарантовані аграрними розписками, проте це не впливає на баланс комерційного банку.

Традиційна сек'юритизація включає створення спеціального фінансового посередника (у міжнародній практиці відомого як SPV). Основним завданням цього посередника є випуск та обслуговування облігацій, які забезпечені активами. Спочатку комерційний банк формує портфель кредитів, які гарантовані аграрними розписками, та вилучає їх зі свого балансу, передаючи їх на баланс SPV, який емітує облігації що покриті цим портфелем кредитів, та розповсюджує їх серед інвесторів. Кошти, зібрані від продажу облігацій, направляються на рахунок комерційного банку. Після цього комерційний банк не несе ризику за кредитами, що забезпечені аграрними розписками, і відповідає лише за передачу отриманих від SPV коштів у погашення кредитів.

Отже, розширення можливостей кредитування сільськогосподарських підприємств на основі аграрних розписок може сприяти зростанню виробництва сільськогосподарської продукції, підвищенню доходів сільських господарств, формування продовольчого забезпечення, та загалом розвитку сільських територій.

**Висновки.** Отже, до основних переваг електронних аграрних розписок/нот можна віднести:

- електронні аграрні розписки/ноти представляють собою цінні папери, які є незалежними об'єктами на фінансових ринках. Це дозволяє кредиторам легко продавати їх і використовувати отримані кошти для подальшого кредитування сільськогосподарських підприємств за новими електронними розписками/нотами;

- законопроект розширює коло суб'єктів, які можуть випускати електронні аграрні розписки/ноти, включаючи сільськогосподарські кооперативи, а також розширює види застав, включаючи продукцію тваринництва та первинної переробки;

- значне спрощення і зниження витрат на видачу, обіг та припинення використання електронних аграрних розписок/нот порівняно з традиційними паперовими. Аграрії можуть самостійно випускати електронні розписки/ноти через особистий е-кабінет в Електронному аграрному реєстрі без оплати послуг нотаріуса;

- забезпечення надійності електронних аграрних розписок/нот: у разі невиконання боржником своїх зобов'язань за такою розпискою/нотою кредитор може отримати виконавчий лист на відповідне стягнення, звернувшись до реєстру Електронних аграрних розписок/нот.

Прийняття законопроекту сприятиме забезпеченню сільськогосподарських підприємств більш широким доступом до кредитів, розширить коло кредиторів, які

зможуть фінансувати аграрний сектор, та зменшити витрати на отримання фінансування, що в свою чергу сприятиме продовольчому забезпеченню країни.

1. Абрамова І. В. Аграрні розписки як інструмент фінансово-кредитного забезпечення дрібних та середніх сільгоспвиробників. *Бізнес Інформ*. 2018. № 2. С. 253-258. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2018\\_2\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_2_37) (дата звернення: 15.04.2024)
2. Костюченко Д. Л. Аграрні розписки як стимулюючий фактор розвитку сільських територій. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 5. С. 124-134. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp\\_2018\\_5\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2018_5_12) (дата звернення: 15.04.2024)
3. Негода Ю. В. Аграрні розписки як інструмент структурної трансформації фінансово-кредитних відносин в аграрному бізнесі регіону. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія : Економіка та менеджмент*. 2019. № 18. С. 40-53. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir\\_2019\\_18\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2019_18_6) (дата звернення: 15.04.2024)
4. Яцук О. Аграрні розписки як інноваційна форма фінансування діяльності сільськогосподарських підприємств. *Аграрна економіка*. 2019. Т. 12, № 1-2. С. 68-81. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ae\\_2019\\_12\\_1-2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ae_2019_12_1-2_11) (дата звернення: 15.04.2024)
5. Гевчук А. В. Аграрна розписка як альтернативний інструмент забезпечення розрахункових операцій підприємств АПК. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2019. № 12(1). С. 33-41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2019\\_12\(1\)\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2019_12(1)_7) (дата звернення: 15.04.2024)
6. Макіяч Д. Г. Аграрна розписка: проблемні аспекти інноваційного правового інституту, покликаного забезпечити виконання зобов'язань агровиробника. *Право і суспільство*. 2021. № 3. С. 59-67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis\\_2021\\_3\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2021_3_11) (дата звернення: 15.04.2024)
7. Про аграрні ноти: Закон України, набирає чинності 01.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3586-IX#Text> (дата звернення: 15.04.2024)
8. Про аграрні розписки: Закон України, редакція від 13.02.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5479-17#Text> (дата звернення: 15.04.2024)
9. Андрієвський В., Цвик Г., Коротков О., Говгера В. Фінансова аграрна розписка. Інструкція по використанню. ЄБРР. URL: <https://agrex.gov.ua/wpcontent/uploads/2017/03/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D0%B0%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%80%D0%BD%D0%B0-%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%B0-%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F-%D0%BF%D0%BE-%D0%B2%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8E.pdf> (дата звернення: 15.04.2024)
10. Про іпотеку: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-15#Text> (дата звернення: 15.04.2024)
11. Содома Р.І., Східницька Г.В. Аграрна розписка як альтернативний механізм кредитування агропідприємства. *Облік і фінанси*. 2017. № 3 (77). С. 112-118
12. Стендер С.В. Аграрна розписка та вексельна форма як альтернативні джерела кредитування аграрних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск № 8. С. 800-805.
13. Стойко О.Я. Капіталізація аграрних підприємств за рахунок використання аграрних розписок. *Ефективна економіка*. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2018/39.pdf?fbclid=IwAR1psD4hM9gUzi0hO8jhRbGI0qeePlsx3sPwCp6rDC4-bT65q68JMiHhIQ](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/39.pdf?fbclid=IwAR1psD4hM9gUzi0hO8jhRbGI0qeePlsx3sPwCp6rDC4-bT65q68JMiHhIQ) (дата звернення: 15.04.2024)
14. Петрук О. М., Новак О. С. Роль аграрних розписок у розвитку кредитування сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8139> (дата звернення: 09.05.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.14
15. Зварун Б. Аграрні розписки: поняття та особливості використання. *Юридична газета*. 2019. №2829. С.682-683. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/zemelne-agrarne-pravo/agrarni-rozpiski-roputatyata-osoblivosti-vikoristannya.html> (дата звернення: 15.04.2024)
16. Павленко О. Аграрні розписки як дієвий механізм кредитування. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2015/08/14/555042/> (дата звернення: 15.04.2024)
17. Густаво Джанкейра. Аграрні розписки пережили чималу трансформацію. URL: <http://agroportal.ua/ua/views/mnenie-eksperta/agrarnye-raspiski-perezhili-nemaluyu-transformatsiyu/> (дата звернення: 15.04.2024)
18. Як фінансувати українських сільгоспвиробників за допомогою аграрних розписок: уроки Бразилії. Проект IFC «Аграрні розписки в Україні». URL: <http://avm-ua.org/uk/post/ak-finansuvati>



- ukrainskihsilgospvirobnikiv-za-dopomogou-agrarnih-rozpisok-uroki-brazilii?milku=1 (дата звернення: 15.04.2024)
19. Аграрні розписки стали успішним інструментом залучення фінансування. URL: <https://agro.me.gov.ua/ua/news/agrarni-rozpiski-stali-uspishnim-instrumenom-zaluchennya-finansuvannya> (дата звернення: 15.04.2024)
  20. Миколаївщина залучає найбільше фінансування за аграрними розписками. URL: <https://agrotimes.ua/agromarket/mykolayivshhyna-zaluchaye-najbilshe-finansuvannya-za-agrarnymu-rozpryskamy/> (дата звернення: 15.04.2024)
  21. Єдиний реєстр аграрних розписок. Аграрні розписки: офіційний веб-сайт ДП "Аграрні реєстри". URL: <http://agroregisters.com.ua/> (дата звернення: 15.04.2024)
  22. Миколаївщина залучає найбільше фінансування за аграрними розписками. URL: <https://agrotimes.ua/agromarket/mykolayivshhyna-zaluchaye-najbilshe-finansuvannya-za-agrarnymu-rozpryskamy/> (дата звернення: 15.04.2024)
  23. Аграрна розписка вже міжнародна і потребує оновленого Закону. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/finansuvannya-apk/item/16812-agrarna-rozписка-vzhe-mizhnarodna-i-potrebue-onovlenogo-zakonu.html> (дата звернення: 15.04.2024)
  24. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial> (дата звернення: 15.04.2024)
  25. Левандівський О., Івасишин М. Фінансова вигода у торгово-економічних відносинах України з ЄС. *Вісник Хмельницького національного у-ту*. 2023. № 1. С. 237-243. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/03/2023-314-36.pdf> (дата звернення: 15.04.2024)

#### References

1. Abramova, I. V. "Agrarian receipts as a tool for financial and credit support of small and medium-sized agricultural producers." *Business Inform*, 2018, no. 2, pp. 253-258. National Library of Ukraine named after V.I. Vernadsky, nbuv.gov.ua/UJRN/binf\_2018\_2\_37. Accessed 15 Apr. 2024
2. Kostyuchenko, D. L. "Agrarian receipts as a stimulating factor for the development of rural areas." *Economics. Finances. Management: topical issues of science and practice*, no. 5, 2018, pp. 124-134. National Library of Ukraine named after V.I. Vernadsky, nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp\_2018\_5\_12. Accessed 15 Apr. 2024
3. Negoda, Yu. V. "Agrarian receipts as a tool for structural transformation of financial and credit relations in the agrarian business of the region." *Problems of innovation and investment development. Series: Economics and management*, no. 18, 2019, pp. 40-53. National Library of Ukraine named after V.I. Vernadsky, nbuv.gov.ua/UJRN/Piir\_2019\_18\_6. Accessed 15 Apr. 2024
4. Yatsuh, O. "Agricultural receipts as an innovative form of financing the activities of agricultural enterprises." *Agrarian economy*, vol. 12, no. 1-2, 2019, pp. 68-81. National Library of Ukraine named after V.I. Vernadsky, nbuv.gov.ua/UJRN/ae\_2019\_12\_1-2\_11. Accessed 15 Apr. 2024
5. Gevchuk, A. V. "Agrarian receipt as an alternative tool for ensuring settlement operations of agro-industrial complex enterprises." *International scientific journal "Internauka". Series: Economic sciences*, no. 12(1), 2019, pp. 33-41. National Library of Ukraine named after V.I. Vernadsky, nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\_2019\_12(1)\_7. Accessed 15 Apr. 2024
6. Makiyan, D. G. "Agrarian receipt: problematic aspects of an innovative legal institution designed to ensure the fulfillment of obligations of the agricultural producer." *Law and society*, no. 3, 2021, pp. 59-67. National Library of Ukraine named after V.I. Vernadsky, [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis\\_2021\\_3\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2021_3_11). Accessed 15 Apr. 2024
7. On Agrarian Notes : The Law of Ukraine. Verkhovna Rada of Ukraine, zakon.rada.gov.ua/laws/show/3586-IX#Text. Accessed 15 Apr. 2024
8. On Agrarian Receipts: Law of Ukraine. Verkhovna Rada of Ukraine, zakon.rada.gov.ua/laws/show/5479-17#Text. Accessed 15 Apr. 2024
9. Andrievskiy, V., Tsyvk, G., Korotkov, O., and V. Govgera. "Financial agrarian receipt. Instructions for use." EBRD, [agrex.gov.ua/wpcontent/uploads/2017/03/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D0%B0%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%80%D0%BD%D0%B0-%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%B0-%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F-%D0%BF%D0%BE-%D0%B2%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8E.pdf](http://agrex.gov.ua/wpcontent/uploads/2017/03/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D0%B0%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%80%D0%BD%D0%B0-%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%B0-%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F-%D0%BF%D0%BE-%D0%B2%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8E.pdf). Accessed 15 Apr. 2024
10. On Mortgages: Law of Ukraine. Verkhovna Rada of Ukraine, zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-15#Text. Accessed 15 Apr. 2024

11. Sodoma, R.I., and G.V. Skhidnytska. "Agrarian receipt as an alternative mechanism for crediting agribusiness." *Accounting and finance*, no. 3 (77), 2017, pp. 112-118
12. Stander, S.V. "Agrarian receipt and promissory note form as alternative sources of lending to agricultural enterprises." *Economy and society*, no. 8, 2017, pp. 800-805.
13. Stoyko, O.Ya. "Capitalization of agricultural enterprises due to the use of agricultural receipts." *Efficient economy*,  
[www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2018/39.pdf?fbclid=IwAR1psD4hM9gUzi0hO8jhRbGI0qeePlsx3sPwCp6rDC4-bT65q68JMiHhIQ](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/39.pdf?fbclid=IwAR1psD4hM9gUzi0hO8jhRbGI0qeePlsx3sPwCp6rDC4-bT65q68JMiHhIQ). Accessed 15 Apr. 2024
14. Petruk, O. M., and O. S. Novak. "The role of agricultural receipts in the development of lending to agricultural enterprises." *Efficient economy*, no. 8, 2020, [www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8139](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8139). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.14. Accessed 15 Apr. 2024
15. Zvarun, B. "Agrarian receipts: concepts and features of use." *Legal newspaper*, no. 2829, 2019, pp. 682-683, [yur-gazeta.com/publications/practice/zemelne-agrarne-pravo/agrarni-rozpiski-ponyattyata-osoblivosti-vikoristannya.html](http://yur-gazeta.com/publications/practice/zemelne-agrarne-pravo/agrarni-rozpiski-ponyattyata-osoblivosti-vikoristannya.html). Accessed 15 Apr. 2024
16. Pavlenko, O. "Agrarian receipts as an effective lending mechanism." *Economic truth*, [www.epravda.com.ua/columns/2015/08/14/555042/](http://www.epravda.com.ua/columns/2015/08/14/555042/). Accessed 15 Apr. 2024
17. Janqueira, Gustavo. "Agrarian receipts have undergone a considerable transformation." *Agroportal*, [agroportal.ua/ua/views/mnenie-eksperta/agrarnye-raspiski-perezhili-nemaluyu-transformatsiyu/](http://agroportal.ua/ua/views/mnenie-eksperta/agrarnye-raspiski-perezhili-nemaluyu-transformatsiyu/) Accessed 15 Apr. 2024
18. "How to finance Ukrainian agricultural producers with the help of agricultural receipts: lessons from Brazil. IFC project "Agrarian receipts in Ukraine"." AMP, [avm-ua.org/uk/post/ak-finansuvati-ukrainskihsilgospvirobnikiv-za-dopomogou-agrarnih-rozpisok-uroki-brazilii?milku=1](http://avm-ua.org/uk/post/ak-finansuvati-ukrainskihsilgospvirobnikiv-za-dopomogou-agrarnih-rozpisok-uroki-brazilii?milku=1). Accessed 15 Apr. 2024
19. "Agrarian receipts have become a successful tool for attracting financing." Cabinet of Ministers of Ukraine, [agro.me.gov.ua/ua/news/agrarni-rozpiski-stali-uspishnim-instrumenom-zaluchennya-finansuvannya](http://agro.me.gov.ua/ua/news/agrarni-rozpiski-stali-uspishnim-instrumenom-zaluchennya-finansuvannya). Accessed 15 Apr. 2024
20. "Mykolaiv Oblast attracts the most financing through agricultural receipts." *Agrotimes*, [agrotimes.ua/agromarket/mykolayivshhyna-zaluchaye-najbilshe-finansuvannya-za-agrarnymy-rozpyskamy/](http://agrotimes.ua/agromarket/mykolayivshhyna-zaluchaye-najbilshe-finansuvannya-za-agrarnymy-rozpyskamy/). Accessed 15 Apr. 2024
21. "Unified register of agricultural receipts." *Agrarian receipts: official website of SE "Agrarian Registers"*, [agroregisters.com.ua/](http://agroregisters.com.ua/). Accessed 15 Apr. 2024
22. "Mykolaiv Oblast attracts the largest amount of financing through agricultural receipts. *Agrotimes*, [agrotimes.ua/agromarket/mykolayivshhyna-zaluchaye-najbilshe-finansuvannya-za-agrarnymy-rozpyskamy/](http://agrotimes.ua/agromarket/mykolayivshhyna-zaluchaye-najbilshe-finansuvannya-za-agrarnymy-rozpyskamy/) Accessed 15 Apr. 2024
23. "The agrarian receipt is already international and needs an updated Law." *Agro-business*, [agro-business.com.ua/agro/finansuvannia-apk/item/16812-agrarna-rozpiska-vzhe-mizhnarodna-i-potrebue-onovlenogo-zakonu.html](http://agro-business.com.ua/agro/finansuvannia-apk/item/16812-agrarna-rozpiska-vzhe-mizhnarodna-i-potrebue-onovlenogo-zakonu.html). Accessed 15 Apr. 2024
24. National Bank of Ukraine, [bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial](http://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial). Accessed 15 Apr. 2024
25. Levandivskyi, O., and M. Ivasyshyn. "Financial benefit in trade and economic relations between Ukraine and the EU." *Herald of the Khmelnytskyi National University*, no. 1, 2023, pp. 237-243, [journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/03/2023-314-36.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/03/2023-314-36.pdf). Accessed 15 Apr. 2024.

---

## ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

---

УДК 35.075.5

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.403-410>

Савків У. С.<sup>1</sup>, Лещук Г. В.<sup>2</sup>, Сидор Г. В.<sup>3</sup>

### ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СТАБІЛЬНІСТЮ КРАЇНИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

<sup>1</sup>Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра обліку і оподаткування,  
вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ,  
76000, Україна,  
тел.: +380672801800,  
e-mail: [uliana.savkiv@pnu.edu.ua](mailto:uliana.savkiv@pnu.edu.ua)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1101-4702>

<sup>2</sup>Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра обліку і оподаткування,  
вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ,  
76000, Україна,  
тел.: +380672559984,  
e-mail: [halyna.leshchuk@pnu.edu.ua](mailto:halyna.leshchuk@pnu.edu.ua)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1625-1536>

<sup>3</sup>Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти  
«Кам'янець-Подільський державний інститут»,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра фінансів, обліку та оподаткування імені С. Юрія,  
вул. Годованця, 13, м. Кам'янець-Подільський,  
32300, Україна,  
тел.: +380679160903,  
e-mail: [sidor.gal@ukr.net](mailto:sidor.gal@ukr.net)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9578-0588>

**Анотація.** Стаття спрямована на вивчення соціально-економічної стабільності держави в сучасних умовах господарювання.

Мета статті – виявлення проблем щодо забезпечення соціально-економічної стабільності держави та визначення пріоритетів і цільових орієнтирів соціального й економічного розвитку країни під час та після війни.

Для досягнення поставленої мети у статті застосовано такі методи дослідження: системний аналіз – для вивчення чинників, що провокують соціально-економічну нестабільність у державі; синтез та комплексний підхід – для формування антикризових заходів державної політики та управлінських рішень з метою подолання кризи, що спричинена війною в Україні; абстрагування – для формування узагальнених висновків.

Встановлено, що війна в Україні спонукала до перегляду підходів до формування соціально-економічної політики, державного регулювання та пошуку ефективних методів

управління. Основним завданням управлінців усіх рівнів влади є розробка відповідних стратегічних планів та забезпечення їхньої ефективної реалізації. Практично всі ланки національної економічної системи зазнали значних втрат: скоротилося виробництво, заблоковані порти, негативні тенденції у зовнішній торгівлі, відбулась втрата соціального капіталу нашої країни, високий рівень міграції та безробіття, що становить велику загрозу для соціально-економічної системи нашої країни. Досліджено основні прогностичні макропоказники економічного й соціального розвитку України на 2024–2026 рр. та визначено пріоритети економічного розвитку під час та після війни; запропоновано антикризові заходи державної політики та управлінські рішення з метою подолання кризи, що спричинена війною в Україні.

Науковою новизною дослідження є визначення пріоритетних напрямків економічного розвитку країни під час війни і формування антикризових заходів державної політики з метою подолання кризи, що спричинена війною.

Результати наукового дослідження можна застосувати в системі державного управління для стабілізації соціального та економічного розвитку держави в умовах війни.

**Ключові слова:** державне управління, соціально-економічна стабільність, соціально-економічний розвиток, управлінські рішення, антикризові заходи, війна.

*Savkiv U. S.<sup>1</sup>, Leshchuk H. V.<sup>2</sup> Sydor H. V.<sup>3</sup>*

**STATE ADMINISTRATION OF SOCIO-ECONOMIC STABILITY OF THE COUNTRY AND THE APPLICATION PECULIARITIES OF THE ANTI-CRISIS MEASURES IN WARTIME CONDITIONS**

<sup>1</sup>Vasyl Stefanyk Precarpathian National University,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Department of Accounting and Taxation,  
Shevchenko str., 57, Ivano-Frankivsk,  
76010, Ukraine,  
tel.: +380672801800,  
e-mail: uliana.savkiv@pnu.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1101-4702>

<sup>2</sup>Vasyl Stefanyk Precarpathian National University,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Department of Accounting and Taxation,  
Shevchenko str., 57, Ivano-Frankivsk,  
76010, Ukraine,  
tel.: +380672559984,  
e-mail: halyna.leshchuk@pnu.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1625-1536>

<sup>3</sup> Educational and Rehabilitation Institute of Higher Education  
«Kamianets-Podilskyi State Institute»,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Department of Finance, Accounting and Taxation named after  
S. Yuriy,  
Godovanets str., 13, Kamianets-Podilskyi,  
32300, Ukraine,  
tel.: +380679160903,  
e-mail: [sidor.gal@ukr.net](mailto:sidor.gal@ukr.net)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9578-0588>

**Abstract.** The article is aimed at studying the socio-economic stability of the state in modern economic conditions. It has been determined that the war in Ukraine had prompted a revision of approaches to the formation of socio-economic policy, state regulation, and the search for effective

management methods. The main task of managers at all levels of the government is to develop the appropriate strategic plans and ensure their effective implementation. Practically all links of the national economic system suffered significant losses: production decreased, ports were blocked, there were negative trends in foreign trade, there was a loss of social capital of our country, as well as a high level of migration and unemployment, which is a great threat to the socio-economic system of our country. The main forecast macroeconomic indicators of economic and social development of Ukraine for 2024–2026 have been studied and the priorities of the economic development during and after the war have been defined; the anti-crisis measures of state policy and management decisions are proposed to overcome the crisis caused by the war in Ukraine.

The purpose of the article is to identify the problems of ensuring the socio-economic stability of the state and determine the priorities and targets of the social and economic development of the country during and after the war.

To achieve this goal, the article uses such research methods as the system analysis to study the factors that provoke socio-economic instability in the state; the synthesis and the integrated approach to form anti-crisis measures of state policy and management decisions to overcome the crisis caused by the war in Ukraine; the abstraction for the formation of generalized conclusions.

The scientific novelty of the research is to determine the priority directions of economic development of the country during the war and the formation of anti-crisis measures of state policy to overcome the crisis caused by the war.

The results of scientific research can be applied in the system of public administration to stabilize the social and economic development of the state in war.

**Keywords:** Public administration, socio-economic stability, socio-economic development, management decisions, anti-crisis measures, war.

**Вступ.** Соціально-економічна стабільність країни становить стійкий стан соціальної та економічної систем, що дає змогу їй ефективно функціонувати та розвиватися в умовах зовнішніх і внутрішніх чинників, зберігаючи свою структуру й основні якісні параметри. Механізмами, що забезпечують соціально-економічну стабільність, є інститути держави та суспільство. Вона визначається рівнем соціальної безпеки, зайнятості, економічної зрілості та інших факторів, які впливають на життя громадян і ефективність функціонування бізнесу. Країни з високим рівнем соціально-економічної стабільності зазвичай приваблюють інвесторів, що сприяє економічному зростанню та створенню нових робочих місць.

Соціально-економічна стабільність країни залежить від розвитку її регіонів. Саме соціально-економічний розвиток регіонів сприяє соціальному добробуту населення. Через тотальну збройну агресію росії багато регіонів, особливо ті, де тривають бойові дії, опинилися у вкрай складній ситуації. Практично всі ланки національної економічної системи зазнали значних втрат: скоротилося виробництво, заблоковані порти, простежуються негативні тенденції у зовнішній торгівлі, відбулась втрата соціального капіталу нашої країни, високий рівень міграції та безробіття. Це становить велику загрозу для вітчизняної соціально-економічної системи.

**Постановка завдання.** Соціально-економічний розвиток держави досліджено в працях вітчизняних та зарубіжних науковців, як: Р. Білик, В. Вакуленко, Т. Веблен, Р. Корс, М. Орлатий, Д. Ромер, О. Таїшенко, С. Шульц; Т. Бондарук, Н. Вишневська, Б. Данилишин, О. Кириленко, В. Кравченко та ін. Їхні наукові дослідження спрямовані на діагностику проблем регіонального розвитку в умовах децентралізації та сталого соціально-економічного розвитку. Водночас проблеми забезпечення соціально-економічної стабільності держави в умовах війни ще недостатньо вивчені та потребують ґрунтовних досліджень.

Мета і завдання статті полягають у виявленні проблем та чинників, що порушують соціально-економічну стабільність держави, та визначення пріоритетів і цільових орієнтирів соціального й економічного розвитку країни під час та після війни.

**Результати.** Війна в Україні спонукала до перегляду підходів до формування соціально-економічної політики, державного регулювання та пошуку ефективних методів управління. Основним завданням управлінців усіх рівнів влади є розробка відповідних стратегічних планів та забезпечення їхньої ефективної реалізації.

У перші місяці війни лише 17% найбільших підприємств країни працювали, 30% компаній змогли перейти на роботу в режимі онлайн, інші призупинили свою діяльність [4].

Сільськогосподарський сектор країни також зіткнувся з труднощами, оскільки понад 10% орних земель країни неможливо використати для посівних робіт, що негативно вплинуло на експортний потенціал країни, а отже, на національний бюджет. Станом на початок квітня у вітчизняному сільському господарстві понад 50% українців втратили роботу. Насамперед це стосується працівників великих колишніх промислових підприємств, розташованих на південному сході України [4].

Україна втратила значні доходи через блокаду морських транспортних портів, через які переважно експортувалася металургійна продукція та сільськогосподарська продукція, внаслідок чого реальний ВВП знизився на 30% у перший рік війни [4].

Протягом перших місяців повномасштабної війни економічна безпека нашої країни значною мірою опиралась на резерви та запаси міцності, накопичені до війни, а також на консолідацію суспільних зусиль на регіональному та місцевому рівнях, самоорганізацію та солідарність громадян.

Сьогодні виникає необхідність реалізації національної політики, спрямованої на протидію комплексним ризикам, що ґрунтується на оперативному моніторингу загроз економічній безпеці в умовах воєнного часу [6].

У контексті повномасштабної війни виокремлюють такі основні виклики для української економіки: скорочення кількості робочої сили через еміграцію за кордон та цивільні жертви війни; зниження ділової активності; зростання споживчих цін; скорочення споживання; спадання промислового виробництва; зниження конкурентоспроможності вітчизняних виробників на внутрішньому та зовнішньому ринках; посилення залежності внутрішнього ринку від імпорту; високий дефіцит Державного бюджету; погіршення фінансової стійкості пенсійної системи; значні втрати податкових та митних надходжень до бюджету; зростання державного боргу; погіршення інвестиційної спроможності банківської системи; зменшення експорту через руйнування логістики; скорочення державних інвестицій; згорання інноваційної діяльності, погіршення соціально-економічного становища вразливих верств населення; суттєве зниження спроможності системи соціального захисту населення України виконувати свої функції; збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб; значні збитки окремих сільськогосподарських виробників [4].

Таким чином, повномасштабна війна та проблеми, які вона спричинила, негативно впливають на соціально-економічне життя українців. Країна переживає складний період, проте зуміла зберегти макроекономічну стабільність і навіть покращити прогнози щодо економічної динаміки: інфляція все ще контрольована; суб'єкти господарювання адаптуються до умов війни, що сприяє наповненню Державного бюджету.

Щоби визначити основні напрями і складові механізму економічної трансформації України, необхідно оцінити наші втрати протягом цієї війни. Збитки нашої держави, як вважають вітчизняні експерти, на кінець 2022 р. становитимуть більше трильйона дол.; за оцінками західних фахівців, близько 600 млрд дол. Але це припущення, крім того, війна ще не закінчилася. Міжнародний реєстр збитків, завданих Україні, буде першим кроком до створення міжнародного компенсаційного механізму для відшкодування втрат [7].

Основні прогностичні макропоказники економічного й соціального розвитку України на 2024–2026 рр., які схвалено постановою Кабінету Міністрів України від 15 груд. 2023 р. № 1315, враховано в процесі доопрацювання проекту Закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік».

Таблиця 1

**Прогностичні макропоказники економічного й соціального розвитку України на 2024–2026 рр.**

Table 1

**Forecast macro indicators of economic and social development of Ukraine for 2024-2026.**

Показники	2024 р.	2025 р.	2026 р.
Валовий внутрішній продукт:			
номінальний, млрд грн	7 643	8 980,6	10 421,8
відсотків до попереднього року	104,6	106,8	106,6
Індекс споживчих цін:			
грудень до грудня попереднього року, відсотків	109,7	108,1	106,9
Рівень безробіття населення у віці 15–70 років за методологією Міжнародної організації праці, відсотків до робочої сили відповідного віку	18,7	17,7	15
Сальдо торговельного балансу, визначене за методологією платіжного балансу, млн дол. США	-40 172	-27 044	-25 433

Сформовано авторами за даними джерела [5]

Згідно з даними табл. 1, уряд формує оптимістичний прогноз, де простежується незначне нарощення ВВП, відносно стабільний рівень цін, зменшення безробіття та покращення торговельного балансу країни.

Основними драйверами економічного відновлення у прогностичному періоді будуть безпекові чинники та незворотність курсу на вступ до ЄС, що супроводжуватиметься зростанням інвестиційної активності, особливо з огляду на нагальну потребу у відновленні виробничих потужностей та інфраструктури, втрачених через війну.

Такому процесу сприятиме продовження ефективної співпраці з міжнародними партнерами та міжнародними фінансовими інституціями, зокрема продовження програми МВФ, реалізація реформ у рамках Плану дій щодо України на 2024–2027 рр. та імплементація запропонованого Єврокомісією Регламенту про заснування Фонду для України Європейським Парламентом та Радою Європейського Союзу [5].

Державний механізм антикризового управління має враховувати значну кількість внутрішніх і зовнішніх чинників військової агресії, реагувати на фактичний вплив на макроекономічну рівновагу відповідно до ситуації, адаптувати системи для протидії негативним наслідкам, своєчасно ухвалювати рішення щодо антикризових заходів та враховувати ресурси для подолання кризових явищ.

Процес подолання воєнно-політичної та економічної криз має бути спрямований на досягнення повної національної безпеки, супроводжуватись відновленням реального сектору економіки, вирішенням соціальних проблем, забезпеченням сталого розвитку територіальних громад.

Системний підхід до національного антикризового управління дає змогу уряду ефективно долати кризові явища та адекватно реагувати на зовнішні й внутрішні чинники, зумовлені політичними, економічними та соціальними процесами.

До найважливіших напрямів державної антикризової політики належать розробка правової бази антикризового управління; відображення правових норм у цивільному праві, бюджетному праві, податковому праві тощо. До них належать такі: відображення правових норм у цивільному, бюджетному, податковому праві та ін.

Найшвидші та найефективніші заходи стимулювання економічної політики в умовах кризи – це заходи монетарної політики. Грошова-кредитна політика є найшвидшими та найефективнішими заходами стимулювання економічної політики в ЄС, якщо мають на меті нормалізувати ситуацію в банківському секторі та забезпечити широкий доступ до кредитів для бізнесу, сприяти відновленню інвестиційного процесу в економіці та зробити фінансування більш доступним для підприємств.

Грошово-кредитна влада в ЄС реагує на зростання глобальної інфляції, підвищуючи процентні ставки в середньому трохи більше ніж на 1 відсотковий пункт у великих розвинутих країнах і на 1½ відсоткового пункту в країнах, що розвиваються [2].

Світовий досвід публічного управління показує, що в періоди криз підвищується роль діяльності уряду, яка спрямована на ефективність та результативність використання бюджетних коштів [8].

За таких умов фіскальна політика має бути скоригована відповідно до глибини та тривалості кризи. Наявність воєнного стану змінює умови фінансування інших фіскальних інструментів, таких як державні видатки на пріоритетні та соціально орієнтовані галузі, трансферти, державні закупівлі та державні позики. Воєнний стан змушує державний сектор сконцентруватися на стимулювальній підтримці реального сектору економіки. Урядові органи розробляють заходи, спрямовані на розширення доступу підприємств оборонно-промислового комплексу до фінансових ресурсів через пряме пільгове кредитування та пряму фінансову підтримку з боку державних банків.

В умовах військово-політичної та економічної кризи реальний сектор економіки став надзвичайно чутливий до податкового навантаження та регуляторних інструментів податкової системи, тому необхідна якісно нова податкова політика, спрямована на зниження податкового навантаження. Така політика може полягати у зниженні ставок податків та ввізного мита для підприємств АПК, наданні податкових кредитів для малих підприємств та підприємств оборонного комплексу, а також обмеженні зростання тарифів на послуги природних монополій.

З метою підтримки функціонування економіки країни в умовах кризи, зокрема виконання дохідної частини Державного бюджету, необхідно враховувати можливі загрози. Податки завжди становили найбільшу частину у структурі доходів бюджету, однак у зв'язку з повномасштабною війною їхній обсяг значно скоротився. Саме тому варто постійно аналізувати ефективність введених раніше податкових пільг, залучення додаткових джерел мобілізації коштів, урегулювання ставок податку на доходи відповідно до обсягу прибутку платника податків, спрощувати умови ведення бізнесу та мотивувати підприємців до відновлення своєї діяльності, підтримувати харчову та аграрну промисловість [3].

Пріоритетом національної економічної політики є воєнна перебудова економіки. Необхідно збільшити видатки на оборону, розвиток збройних сил, військово-промислового комплексу та розробку нових видів озброєнь. У цьому напрямі важливо запровадити широкий спектр інструментів державної підтримки підприємств, цільових державних інвестицій у створення нових інтегрованих виробничих комплексів, що фінансуються міжнародними фінансовими інституціями та країнами.



Крім того, Україна потребує ефективної державної політики підтримки зайнятості та швидких ефективних управлінських рішень. Це має охопити проекти зі стимулювання приватного бізнесу та розкриття економічного потенціалу підприємництва. Держава має забезпечити підвищення мобільності робочої сили. Це значно покращить адаптацію внутрішньо переміщених осіб та інших категорій населення до змін на ринку праці.

Першочерговими заходами для збереження та розвитку ділової активності в усіх сферах життя країни є державна та місцева фінансова підтримка державних та місцевих підприємств, зокрема через розширення програм безвідсоткового кредитування бізнесу в умовах воєнного стану, якнайшвидша дерегуляція у податковій та митній сферах. Серед ключових елементів реформ в Україні мають бути: оновлення заходів соціально-економічної політики, зменшення податкового та адміністративного навантаження на підприємства, поживлення державного та приватного партнерства.

Пріоритетом в експорті мають бути управлінські рішення, спрямовані на пошук можливостей виготовляти продукцію з високою доданою вартістю, що приведе до збільшення валютних надходжень. У рамках монетарної політики уряд має посилити роль державних банків у реалізації державних програм, спрямованих на підтримку економіки.

Залучення інвестицій є ключем до динамічного економічного розвитку. З огляду на обмежені фінансові можливості держави щодо додаткових інвестицій фінансова підтримка інноваційних секторів потребує покращення міжвідомчої координації та розширення можливостей для залучення іноземних інвесторів [1].

Відновлення ділової активності є важливим заходом для наповнення Державного бюджету, підтримки платоспроможності населення та зміцнення економічної стабільності країни.

Сьогодні найважливіше завдання державної політики – збереження людського капіталу. Вже зараз існує потреба у розробці нової соціальної політики, яка відповідає би соціальним та економічним потребам різних категорій громадян. Системи соціального захисту мають бути модернізовані, щоб зробити їх більш адресними та ризик-орієнтованими.

**Висновки.** Національні структури управління кризовими ситуаціями мають враховувати численні внутрішні та зовнішні чинники військової агресії, адекватно реагувати на фактичний вплив на макроекономічну рівновагу, адаптувати системи для протидії негативним наслідкам, своєчасно ухвалювати рішення щодо антикризових заходів та враховувати ресурси для подолання кризи.

Для досягнення соціально-економічної стабільності необхідна ефективна політика державного управління, підтримка підприємництва, розвиток соціальних програм та забезпечення прав і свобод людини, міжнародні відносини та співпраця з іншими країнами, що сприяє обміну досвідом і ресурсами для зміцнення стабільності та розвитку. Реалізація комплексного підходу до забезпечення соціально-економічної стабільності сприяє підвищенню якості життя громадян, розвитку бізнесу та підтримці стабільного інвестиційного клімату.

1. Актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану: аналітичний звіт Національного інституту стратегічних досліджень. 2022. URL : <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/aktualni-vyklyky-ta-zahrozy-ekonomichniy-bezpetsi-ukrayiny-v> (дата звернення: 27.04.2024).
2. Жила В.Г. Економічні та соціальні наслідки війни в Україні, вплив конфлікту на світову економіку. *Економіка та суспільство*. Вип. 47. 2023. DOI: : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-35>
3. Лещук Г.В., Савків У.С. Аналіз податкової політики України в умовах воєнного стану. *«Актуальні питання у сучасній науці. Серія : Економіка. Журнал*. 2023. № 10(16) 2023. С. 920.

4. Максимов В. Стало відомо, скільки українців втратили роботу через війну. Today. 2022. URL : <https://ukraine.today.ua/ruskyj-stalo-yzvestno-skolko-ukrayntsev-poteryaly-rabotu-yz-za-vojni/> (дата звернення: 27.04.2024).
5. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2024–2026 рр. Міністерство економіки України: [сайт]. URL : <http://surl.li/hjora> (дата звернення: 27.04.2024).
6. Савків У.С., Сидор Г.В. Управління людськими ресурсами в умовах ризиків, спричинених війною в Україні. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (Серія : Економіка та управління в нафтогазовій промисловості)*. 2023. №2(28). С. 77–84.
7. Самаєва Ю. Як працює тил? Дзеркало тижня. 2022. 31 берез. URL : <https://zn.ua/ukr/macrolevel/jak-pratsjuje-til.html> (дата звернення: 27.04.2024).
8. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=332> (дата звернення: 27.04.2024)

#### References

1. Current Challenges and Threats to Ukraine's Economic Security under Martial Law: Analytical Report of the National Institute for Strategic Studies, [niss.gov.ua/publikatsiyi/analitychni-dopovidi/aktualni-vyklyky-ta-zahrozy-ekonomichniy-bezpetsi-ukrayiny-v](http://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitychni-dopovidi/aktualni-vyklyky-ta-zahrozy-ekonomichniy-bezpetsi-ukrayiny-v) Accessed 27 April 2024
2. Zhila, V.G. “Economic and social consequences of the war in Ukraine, the impact of the conflict on the world economy.” *Economy and society*, Issue 47, 2023, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-35>
3. Leshchuk, G.V., and U.S. Savkiv. “Analysis of the tax policy of Ukraine under martial law.” *Topical issues in modern science (Series Economics): journal*, no. 10(16), 2023, pp. 920.
4. Maksymov, V. “It became known how many Ukrainians lost their jobs because of the war.” Today, [ukraine.today.ua/ruskyj-stalo-yzvestno-skolko-ukrayntsev-poteryaly-rabotu-yz-za-vojni/](https://ukraine.today.ua/ruskyj-stalo-yzvestno-skolko-ukrayntsev-poteryaly-rabotu-yz-za-vojni/) Accessed 27 April 2024
5. “Forecast of economic and social development of Ukraine for 2024–2026.” Ministry of Economy of Ukraine, [surl.li/hjora](http://surl.li/hjora) Accessed 27 April 2024
6. Savkiv, U.S., and H.V.Sydor. “Human Resource Management in the Context of Risks Caused by the War in Ukraine.” *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry)*, no.2(28). 2023, pp. 77–84.
7. Samayeva, Y. “How does the rear work?” *Dzerkalo Tyzhnia*, [zn.ua/ukr/macrolevel/jak-pratsjuje-til.html](https://zn.ua/ukr/macrolevel/jak-pratsjuje-til.html). Accessed 27 April 2024
8. “Sustainable Development Strategy of Ukraine until 2030.” Ligazakon, [ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=332](https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=332). Accessed 27 April 2024

УДК 338.2:351

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.410-417>

Припхан І. І.<sup>1</sup>, Щур Р. І.<sup>2</sup>, Солоджук Т. В.<sup>3</sup>

## ПРАВОВІ ТА ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ЗАХИСТУ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

<sup>1</sup> ЗВО «Університет Короля Данила»,  
кафедра права та публічного управління,  
вул. Є. Коновальця, 35, м. Івано-Франківськ,  
76018, Україна,  
тел.: +38 095 82 15 258  
e-mail: [iryana.prypkhan@ukd.edu.ua](mailto:iryana.prypkhan@ukd.edu.ua),  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9737-6885>

<sup>2</sup> Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра фінансів,  
вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ,  
76018, Україна,  
тел.: 0342752351,

e-mail: roman.shchur@pnu.edu.ua,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9945-3939>

<sup>3</sup>Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра фінансів,  
вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ,  
76018, Україна,  
тел.: 0342752351,  
e-mail: tetiana.solodzhuk@pnu.edu.ua,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7746-6229>

**Анотація.** В статті досліджено систему нормативно-правових актів, які регулюють правові та економічні відносини в сфері захисту прав осіб з інвалідністю під час воєнного стану. Повномасштабна війна, яка триває в Україні вже третій рік, є визначальним чинником, що знижує якість життя пересічних громадян України, а також негативно впливає на економіку нашої держави. За даними Міністерства з питань реінтеграції окупованих територій України за півтора року війни кількість людей з інвалідністю зросла на 300 тис. осіб в порівнянні довоєнним періодом. Такі люди потребують ширшого переліку форм соціального захисту, фінансування якого не можливо забезпечити за рахунок наявних у держави фінансових ресурсів, а також вдосконалення системи їхнього правового захисту.

Метою статті є дослідження правових та економічних засад захисту прав осіб з інвалідністю під час воєнного стану.

В статті встановлено, що основними завданням і водночас обов'язком держави є формування умов для реалізації прав осіб з інвалідністю та забезпечення їх соціального захисту, усунення чи компенсації наслідків, обумовлених наявністю інвалідності, функціонування системи підтримки їх соціальної інклюзії, та сприяння їм у досягненні соціальної та матеріальної незалежності. Виконання цього завдання передбачає створення державою правових, економічних, політичних, соціальних, психологічних та інших умов для реалізації їхніх прав і можливостей нарівні з іншими громадянами, з метою ефективної участі в суспільному житті. Це включає заходи щодо: усунення перепон і бар'єрів, формування суспільства із високим рівнем соціальної інклюзії, що передбачає наявність доступу до об'єктів фізичного оточення та можливостей розвитку особистості; охорони здоров'я; забезпечення виконання індивідуальної програми реабілітації осіб з інвалідністю; надання пристосованого житла; сприяння громадській діяльності; індивідуальної програми психолого-педагогічної, трудової, фізкультурно-спортивної, соціальної реабілітації та адаптації таких осіб.

**Ключові слова:** правовий захист, соціальний захист, нормативно-правова база, особи з інвалідністю, воєнний стан.

*Pryp Khan I. I.<sup>1</sup>, Shchur R. I.<sup>2</sup>, Solodzhuk T. V.<sup>3</sup>*

**LEGAL AND ECONOMIC BASIS OF PROTECTION OF PEOPLE WITH  
DISABILITIES DURING MARITAL STATE**

<sup>1</sup> «King Danylo University»,  
Department of Law and Public Administration,  
E. Konovaltsia st., 35, Ivano-Frankivsk  
76018, Ukraine  
tel.: +38 095 82 15 258  
e-mail: [iryana.pryp Khan@ukd.edu.ua](mailto:iryana.pryp Khan@ukd.edu.ua),  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9737-6885>

<sup>2</sup> Vasyl Stefanyk Precarpathian National University,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,

Department of Finance,  
Shevchenko str., 57, Ivano-Frankivsk,  
76018, Ukraine,  
tel.: 0342752351,  
e-mail: roman.shchur@pnu.edu.ua,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9945-3939>

<sup>3</sup> Vasyl Stefanyk Precarpathian National University,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Department of Finance,  
Shevchenko str., 57, Ivano-Frankivsk,  
76018, Ukraine,  
tel.: 0342752351,  
e-mail: tetiana.solodzhuk@pnu.edu.ua,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7746-6229>

**Abstract.** The article examines the system of legislation that regulate the legal and economic basis of protection of persons with disabilities during martial law. The full-scale war, which has been going on in Ukraine for the third year, is a determining factor that reduces the quality of life of ordinary citizens of Ukraine, and also negatively affects the economy of our country. According to the Ministry of Reintegration of the Occupied Territories of Ukraine, during the year and a half of the war, the number of people with disabilities increased by 300,000 compared to the pre-war period. Such people need a wider list of forms of social protection, the financing of which cannot be provided at the expense of the financial resources available to the state, as well as improvement the system of their legal protection.

The purpose of the article is to study the legal and economic foundations of the protection of disabled people' rights during martial law.

The article establishes that the main task and at the same time the duty of the state is to create conditions for realizing the rights of persons with disabilities and ensuring their social protection, eliminating or compensating the consequences caused by the presence of a disability, functioning of the system for supporting their social inclusion and assisting them in achieving social and material independence. Fulfillment of this task involves the creation by the state of legal, economic, political, social, psychological and other conditions for the realization of their rights and opportunities on an equal basis with other citizens to participate in public life. This includes measures related to: removing obstacles and barriers, forming a society with a high level of social inclusion, which provides access to the objects of the physical environment and opportunities for personal development; health care; ensuring the implementation of an individual rehabilitation program for persons with disabilities; provision of adapted housing; promotion of public activities; individual program of psychological and pedagogical, labor, physical culture and sports, social rehabilitation and adaptation of such persons.

**Key words:** legal protection, social protection, legal framework, people with disabilities, martial law.

**Вступ.** Повномасштабна війна, яка триває в Україні вже третій рік, є визначальним чинником, що знижує якість життя пересічних громадян України, а також негативно впливає на економіку нашої держави. За даними Міністерства з питань реінтеграції окупованих територій України за півтора року війни, кількість людей з інвалідністю зросла на 300 тис. Осіб в порівнянні з довоєнним періодом. Такі люди потребують ширшого переліку форм соціального захисту, фінансування якого не можливо забезпечити за рахунок наявних у держави фінансових ресурсів. До того ж, зважаючи на те, що значна частина чоловіків працездатного віку захищає безпеку нашої держави та населення, а кількість загиблих внаслідок військової агресії постійно зростає, то формується тенденція до стабільного зниження податкових надходжень до бюджету, що вимагає жорсткої економії коштів на усіх дозволених статтях видатків.

Тому виникає риторичне питання, щодо неможливості держави забезпечити соціальний захист осіб з інвалідністю.

Правові засади та економічні механізми соціального захисту осіб з інвалідністю досліджувалися Мельником В.[1], Кандибою С. [2], Фомічовим К.С. [3], Чорною В.Г., Бродою А.Ю. [4], Новіковою Н.Л., Галицьким О.М., Гришовою Р.В. [5], проте з початком війни, вітчизняна система соціального захисту даної категорії громадян засвідчила свою неспроможність відповідати на запити суспільства без залучення фінансових ресурсів від урядів та організацій з іноземних країн. Саме тому, актуальним є питання щодо визначення основних засад правового регулювання соціального захисту інвалідів і особливостей його фінансування в умовах війни, що є метою цього наукового дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження правових та економічних засад захисту прав осіб з інвалідністю під час воєнного стану. Методологічною основою дослідження є сукупність методів загальнонаукового пізнання: метод аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення, емпіричні методи наукового пізнання.

**Результати.** Відповідно до Закону України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні», особою з інвалідністю є особа, яка має стійкий розлад функцій організму, що при взаємодії із зовнішнім середовищем призводить до обмеження її життєдіяльності [6] та має встановлену інвалідність [7].

Нормативно-правові документи визначають, що інвалідність особи може настати з наступних причин: загального захворювання, інвалідності з дитинства, нещасного випадку на виробництві (трудового каліцтва чи іншого ушкодження здоров'я), професійного захворювання, поранення, контузії, каліцтва або захворювання, які були одержані в районах бойових дій, під час захисту Батьківщини, під час безпосередньої участі у заходах, необхідних для забезпечення оборони України, захисту безпеки населення та інтересів держави у зв'язку з військовою агресією російської федерації проти України, виконання військових обов'язків, перебування на фронті, від вибухових речовин, боєприпасів і військового озброєння, внаслідок політичних репресій, під час участі у Револуції гідності; захворювань, отриманих під час проходження військової служби чи служби в органах внутрішніх справ, державної безпеки, інших військових формуваннях, державній пожежній охороні, органах і підрозділах цивільного захисту, Держспецзв'язку; пов'язані з впливом радіоактивного опромінення внаслідок Чорнобильської катастрофи та ін. [8].

Основними завданням і, водночас, обов'язком держави є формування умов для реалізації прав осіб з інвалідністю та забезпечення їх соціального захисту, усунення чи компенсації наслідків, обумовлених наявністю інвалідності, функціонування системи підтримки їх соціальної інклюзії та сприяння їм у досягненні соціальної та матеріальної незалежності.

Виконання цього завдання передбачає створення державою правових, економічних, політичних, соціальних, психологічних та інших умов для реалізації їхніх прав і можливостей нарівні з іншими громадянами для участі в суспільному житті. Це включає заходи щодо:

- усунення перепон і бар'єрів, формування суспільства із високим рівнем соціальної інклюзії, що передбачає наявність доступу до об'єктів фізичного оточення та можливостей розвитку особистості;
- охорони здоров'я;
- забезпечення виконання індивідуальної програми реабілітації осіб з інвалідністю;
- надання пристосованого житла;
- сприяння громадській діяльності;

– індивідуальної програми психолого-педагогічної, трудової, фізкультурно-спортивної, соціальної реабілітації та адаптації таких осіб.

Фінансова складова соціального захисту осіб з інвалідністю полягає у наданні пенсії, державної допомоги, компенсаційних та інших виплат, пільг, соціальних послуг, здійсненні реабілітаційних заходів, встановленні опіки (піклування) або забезпеченні стороннього догляду (рис. 1).

Фактично, фінансування соціального захисту осіб з інвалідністю здійснюється у двох формах:

1. Матеріального забезпечення, що передбачає виплату пенсій, державних допомог, компенсацій у грошовій формі особам з інвалідністю, які мають на це право відповідно до Законів України «Про державну соціальну допомогу особам з інвалідністю з дитинства та дітям з інвалідністю», «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», «Про державну соціальну допомогу особам, які не мають права на пенсію, та особам з інвалідністю» та інших нормативних документів;

2. Соціального обслуговування, що включає надання соціальних послуг, здійснення реабілітаційних заходів та встановлення опіки чи забезпечення стороннього догляду за потреби. При цьому, кошти перераховуються на рахунки організацій, що здійснюють таке обслуговування, а не адресно - особі з інвалідністю.

Окремо ми виділили пільги, оскільки вони можуть фінансуватися як адресно, так і передбачати знижку чи покриття частини вартості оплати різних послуг та засобів, чи ж частково покриватися за рахунок коштів бюджету шляхом оплати рахунків.

Перелік допомог та соціальних послуг, передбачених за рахунок коштів держави або за зниженою вартістю є доволі широкий, проте він різний в залежності від причини та місця настання ушкодження здоров'я.

Розміри допомог затверджуються на законодавчому рівні та залежать від рівня соціальних гарантій для осіб, що втратили працездатність, а також від додатково прийнятих нормативних документів щодо питань фінансового забезпечення різних категорій осіб з інвалідністю. Тому, незважаючи на зростання розмірів прожиткового мінімуму для осіб, що втратили працездатність, розміри деяких допомог навпаки знизилися.

До прикладу, розміри грошової допомоги особам з інвалідністю внаслідок війни та колишнім малолітнім в'язням концентраційних таборів, гетто, інших місць примусового тримання, (яким на момент ув'язнення не виповнилося 14 років), визнаним особами з інвалідністю від загального захворювання, трудового каліцтва та з інших причин, що виплачувалася до Дня Незалежності у 2023 році були нижчими за розміри такої допомоги у 2022 році та 2021 році, що виплачувалися у травні до Дня пам'яті та примирення: для осіб з інвалідністю I групи на 29,9% (3100 грн порівняно із 4421 грн. у 2021 – 2022 рр.), II групи – на 25,7% (2900 грн. порівняно з 3906 грн.), 20,4% (27000 грн у 2023 році та відповідно 3391 грн у 2021 – 2021 рр.) [9].

Зрозуміло, така ситуація пов'язана із тим, що система соціального захисту загалом є дуже витратною для держави і в сучасних умовах не може працювати ефективно через недостатність фінансових ресурсів. Наразі, вагомим джерелом для покриття соціальних видатків є донорська допомога, грантові кошти та пільгові кредити.

За даними «Ukraine Support Tracker», з початку війни Україна отримала у допомогу, що мала військовий, фінансовий та гуманітарний характер від 40 країн, Міжнародного валютного фонду та Світового банку та інших організацій. Близько 50% від цієї суми складає фінансова допомога, частина якої спрямовується на фінансування соціального захисту населення України, у тому числі осіб з інвалідністю.



Рис. 1. Види допомоги та форми державного соціального захисту для осіб з інвалідністю

Fig. 1. Types of assistance and forms of state social protection for people with disabilities

Примітка. Складено авторами на основі [6, 7]

Також на додачу до державних допомог, особам з інвалідністю виплачуються додаткові суми допомог, що мають на меті частково профінансувати потребу у додатковій соціальній підтримці. До прикладу, грошова допомога у рамках проекту стосовно додаткових заходів із соціальної підтримки осіб з інвалідністю з дитинства та дітей з інвалідністю Всесвітньої продовольчої програми Організації Об'єднаних Націй [10].

**Висновки.** Отже, наразі виплати не дозволяють забезпечити належний рівень життя їх одержувачів, а потреби у фінансуванні щорічно зростають. Тому вважаємо, що при забезпеченні соціального захисту осіб з інвалідністю, так само як інших малозахисених верств населення, держава має надавати перевагу активним заходам соціальної політики.

З одного боку, мають активніше впроваджуватися механізми сприяння офіційному працевлаштуванню усіх громадян, із можливістю пільгового оподаткування їхніх доходів, одержання додаткової відпустки та покриття частини витрат на періодичне лікування чи реабілітацію. Наразі у рамках державної системи соціального захисту осіб з інвалідністю реалізуються заходи щодо надання підприємствам, організаціям, установам, цільової позики, фінансової допомоги та дотації на створення

робочих місць, призначених для працевлаштування осіб з інвалідністю; право на додаткову відпустку та покриття витрат на реабілітацію в санаторно-курортних закладах для осіб з інвалідністю, право розраховувати суму лікарняних від 100% розміру заробітної плати, незалежно від страхового стажу для осіб – ветеранів війни, у тому числі з інвалідністю. Вважаємо їх частиною активної соціальної політики.

З іншого, державна допомога має надаватися адресно, відповідати рівню соціальних стандартів, та призначатися тим категоріям громадян, що її найбільше потребують на основі оцінки рівня їх потреб.

Це сприятиме зростанню рівня соціальної безпеки та якості життя населення, стане основою для соціальних перетворень та реформування системи соціального захисту України, дозволить активніше використовувати механізми соціального страхування при фінансуванні соціального захисту усіх категорій громадян.

1. Мельник В. Соціальний захист осіб з інвалідністю: засади правового регулювання окремих держав-членів ЄС. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 7. С. 133-138.
2. Кандиба С. Поняття адміністративно-правового захисту осіб з інвалідністю в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 1. С. 101-104.
3. Фомічов К.С. Методи реалізації державної політики у сфері соціальної захищеності осіб з інвалідністю. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2023. № 2. С. 132-137.
4. Чорна В.Г., Брода А.Ю. Актуальні проблеми осіб з обмеженими можливостями при здобуванні вищої освіти. *Київський часопис права*. 2021. № 1. С. 52-58.
5. Новікова Н.Л., Галицький О.М., Гришова Р.В. Державні механізми регулювання соціально-економічного забезпечення осіб з інвалідністю. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 20. С. 65-70.
6. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні. Закон України. Документ №875-ХІІ від 21.03.2001 року у пот. ред. від 01.01.20224 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text> (дата звернення: 27.04.2024)
7. Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні. Закон України. Документ №2961-IV від 6.10.2005 р. у пот. ред від 01.01.2024 р. Сайт Верховної ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2961-15#top> (дата звернення: 27.04.2024)
8. Питання медико-соціальної експертизи. Постанова Кабінету міністрів України № 1317 від 3.12.2009 у ред. від 07.05.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1317-2009-%D0%BF#top> (дата звернення: 27.04.2024)
9. Деякі питання соціального захисту ветеранів війни і жертв нацистських переслідувань. Постанова Кабінету міністрів України № 754-2023-п від 21.07.2023 р. (документ втратив чинність з 01.01.2024 р.). Сайт Верховної ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/754-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 27.04.2024)
10. Про реалізацію спільного із Всесвітньою продовольчою програмою Організації Об'єднаних Націй проекту стосовно додаткових заходів із соціальної підтримки осіб з інвалідністю з дитинства та дітей з інвалідністю. Постанова Кабінету міністрів України від 02.02.2024 р. №110. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-realizatsiiu-spilnoho-iz-vsivitnoiu-prodovolchoiu-a110> (дата звернення: 27.04.2024).

#### References

1. Melnyk, V. "Social protection of persons with disabilities: principles of legal regulation of individual EU member states." *Entrepreneurship, economy and law*, no. 7, 2018, pp. 133-138.
2. Kandyba, S. "Concept of administrative and legal protection of persons with disabilities in Ukraine." *Entrepreneurship, economy and law*, no. 1, 2020, pp. 101-104.
3. Fomichov, K.S. "Methods of implementation of state policy in the field of social protection of persons with disabilities." *Actual problems of domestic jurisprudence*, no. 2, 2023, pp. 132-137.
4. Chorna, V.G., and A.Yu. Broda. "Current problems of persons with disabilities in obtaining higher education." *Kyiv Law Journal*, no. 1, 2021, pp. 52-58.
5. Novikova, N.L., Halytskyi, O.M., and R.V. Gryshova. "State mechanisms of regulation of social and economic support of persons with disabilities." *Investments: practice and experience*, no.20, 2018, pp. 65-70.
6. About the basics of social security for persons with disabilities in Ukraine. Law of Ukraine. Document No. 875-XII dated March 21, 2001 in ed. dated 01.01.2024. Website of the Verkhovna Rada of Ukraine, [zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text). Accessed 27 April 2024.



*Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Вип 20. Т.1*

7. About the rehabilitation of persons with disabilities in Ukraine. Law of Ukraine. Document No. 2961-IV dated October 6, 2005 in ed. dated January 1, 2024. Website of the Verkhovna Rada of Ukraine, zakon.rada.gov.ua/laws/show/2961-15#top. Accessed 27 April 2024.
8. Issues of medical and social expertise. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1317 of December 3, 2009, in ed. dated 05/07/2024. Website of the Verkhovna Rada of Ukraine, zakon.rada.gov.ua/laws/show/1317-2009-%D0%BF#top. Accessed 27 April 2024.
9. Some issues of social protection of war veterans and victims of Nazi persecution. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 754-2023-p dated 07/21/2023 (the document became invalid as of 01/01/2024). Website of the Verkhovna Rada of Ukraine, zakon.rada.gov.ua/laws/show/754-2023-%D0%BF#Text. Accessed 27 April 2024.
10. On the implementation of a joint project with the World Food Program of the United Nations Organization regarding additional measures for social support of persons with disabilities since childhood and children with disabilities. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 02.02.2024 No. 110. Government portal, www.kmu.gov.ua/npas/pro-realizatsiiu-spilnoho-iz-vsesvitnoiu-prodovolchoiu-a110. Accessed 27 April 2024.

## **ВІТАЄМО ЮВІЛЯРКУ**

18 лютого 2024 року відсвяткувала свій ювілей засновниця та редакторка журналу «Актуальні проблеми розвитку економіки регіону», Заслужена діячка науки і техніки України, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника Ткачук Ірина Григорівна – знаний фінансист, знавець регіональної економіки, вчена і вчитель із відчуттям нового і передового в науці та вихованні молодого покоління, чудова наставниця та колега.

Понад 50 років педагогічної діяльності Ткачук І.Г. присвятила розвитку вищої освіти на Прикарпатті, зокрема розбудові Прикарпатського університету імені Василя Стефаника. Під її керівництвом кафедра фінансів, зростаючи кількісно і якісно, розробляла нові програми з фінансів, банківської справи, змінювала підходи до їх викладання в умовах трансформації системи освіти в незалежній Україні, укладала угоди і співпрацювала з зарубіжними університетами. Ірина Григорівна вмilo гуртувала вчених України через проведення регіональних, всеукраїнських, міжнародних наукових конференцій, використовуючи доробки вчених, як у реформуванні економіки краю, так і в навчальному процесі.

Коло наукових інтересів Ірини Григорівни поширювалося на проблеми самоврядування, економічну самостійність регіонів України. Свого часу значний інтерес викликала монографія “Економічна самостійність регіону”, концепція якої передбачає насамперед докорінну зміну системи виробничих відносин та структури влади. Ірина Григорівна є тим науковцем, котра поєднує творчу, дослідницьку діяльність з практикою формування фінансово-економічної школи на Прикарпатті, як складової частини незалежної України. Упродовж багатьох років під її керівництвом проводилася дослідницька робота з проблем економіки краю, виведення підприємств з фінансової кризи.

Однією з головних заслуг Ірини Григорівни у творчій діяльності стало заснування нею Прикарпатського науково-аналітичного центру. Основними аспектами дослідження є глибинне проникнення на основі методологічних підходів базованих на відтворювальних фінансово-вартісних процесах як в Україні в цілому так і в регіонах. По друге, теоретико-прикладне дослідження з проблем незбалансованості виробничих і товарних ресурсів, з одного боку, і фінансових фондів, з іншого, що призводить до диспропорцій економічного розвитку. У цьому контексті всебічно досліджуються проблеми управління грошовими потоками як України так і на рівні регіону; визначаються завдання і напрями стратегії розвитку економічно самостійних регіонів. По-третє, розробка комплексних програм, проєктів в умовах економічної самостійності регіону пов'язаних з необхідністю врахування системного

підходу до засад формування вартісної структури суспільного продукту. Такий напрям є опрацювання проблем територіальних пропорцій та умов економічного відособлення.

Працюючи на посаді завідувачки кафедри, відкрила аспірантуру за спеціальністю 08.04.01 "Фінанси, грошовий обіг і кредит". Під її керівництвом формується і плекається значна кількість кандидатів і докторів наук. Нею створена наукова школа з проблем регіональної економіки та фінансів. Науковиця була постійним членом Спеціалізованої вченої ради по захисту докторських та кандидатських дисертацій, опонувала при захистах.

У 2004 році реалізувала ідею щодо заснування наукового журналу "Актуальні проблеми розвитку економіки регіону", який став одним із провідних наукових фахових економічних журналів у Прикарпатському національному університеті. У наукових працях Ткачук І.Г. відслідковується громадянська позиція щодо необхідності чіткого розмежування відносин між регіоном і державним рівнем у самостійності прийняття рішень, пов'язаних із розв'язанням проблем жителів територій, розвитком соціальної сфери, раціональним природокористуванням, розвитком виробничої інфраструктури та формуванням внутрішнього товарного ринку. Ткачук І.Г. відстоює модель територіального управління, в основі якої мають бути закладені ідеї наукомістких технологій, поєднання планового регулятора та ринкових відносин.

Ткачук І.Г. вклала багато праці в розвиток економічної науки на Прикарпатті. Важливе місце в її доробку посідає розроблена концепція економічної самостійності регіону (області), яка закладена в основу формування територіальних громад та самоврядування; регіональна програма розвитку машинобудування області; створена методика оцінки ефективності інноваційного проекту функціонування локального і централізованого теплопостачання, що сприяло проведенню реструктуризації теплоцентралі в м. Калуші; проведена операційна реструктуризація за моделлю "витрати - обсяг виробництва - прибуток" заводу "Пресмаш" в м. Івано-Франківську.

Ткачук І.Г. є автором проекту кластерної моделі художніх народних промислів "Сузір'я", реалізація якого, окрім виробництва, передбачає об'єднання високопрофесійних художників задля підтримки тісного зв'язку з історичними традиціями народного мистецтва, збереження його духовності, самобутності, досягнення високої якості продукції на національному ринку і за його межами.

Наступний проект – кластер "Дитяче молочне харчування" – є соціально спрямований на розвиток сільської виробничої інфраструктури, зміцнення державної інституції - самоврядування, формування здорової української нації. Івано-Франківською військовою адміністрацією було подане прохання до Міністерства розвитку громад, територій та

інфраструктури України щодо включення проекту кластеру "Дитяче молочне харчування" в оновлену Державну Стратегію на 2024-2027 рр.

Як науковець, Ірина Григорівна докладала багато зусиль для згуртування вчених через проведення регіональних, всеукраїнських, міжнародних конференцій задля використання їх доробків у реформуванні економіки краю та України в цілому. Вона є не тільки генератором нових наукових економічних ідей, але й уміло впроваджує їх в науково-дослідну і навчальну роботу. У науково-педагогічному доробку Ткачук І.Г. є монографії, підручники, навчальні посібники, статті.

Професор Ткачук І.Г. також є активною громадсько-політичною діячкою. У 2006-2011 рр. – депутат Івано-Франківської обласної ради, радник голови обласної державної адміністрації з економічних питань.

Ірина Григорівна нагороджена медаллю "За заслуги перед Прикарпаттям". У 2007 році визнана в номінації "Жінка політик" в Івано-Франківській області. Як патріотка свого краю, віддана справі незалежної України є активною учасницею громадсько-культурних заходів. Почесна членкиня "Просвіти", "Союзу українок", наукового товариства імені Тараса Шевченка Івано-Франківського осередку.

За плідну багаторічну наукову, педагогічну, громадсько-політичну діяльність та вагомий внесок у підготовку висококваліфікованих спеціалістів Ткачук І.Г. присвоєно почесне звання "Заслужений діяч науки і техніки України", нагороджена знаком "Відмінник освіти України", медаллю "За заслуги перед Прикарпаттям" та грамотою Міністерства освіти і науки України.

Колектив редакції, науково-педагогічний колектив університету та кафедри фінансів від усього серця вітає Вас, ювілярко, та бажає Вам міцного здоров'я, невичерпної життєвої енергії та творчої наснаги для підкорення нових професійних вершин. Хай життя наповнюється добрими людьми, а натхнення праця на освітянській ниві дає щедрі врожаї талановитих особистостей, які працюватимуть на благо нашої України. Бажаємо, щоб Ваш запал і бажання створити освічену націю вільної сильної України додавали натхнення на нові звершення. Хай людська шана буде подякою Вам за плідну працю, чуйність, уміння творити добро. Нехай Господь береже Вас і дарує многії та благії літа!

Мирного неба та Перемоги!

### **Дані про авторів**

**Agbenyegah Albert Tchev** – PhD, MBA, PDG Tax Unisa PGD Management, Associate Professor, Durban University of Technology.

**Mahohoma Norman** – bachelor of commerce honours degree in Business Management, Mr., Student, Durban University of Technology.

**Андрієць Богдан Віталійович** – здобувач вищої освіти освітнього ступеня «магістр» з міжнародної економіки, Державний торговельно економічний університет.

**Баланюк Іван Федорович** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника.

**Баула Олена Вікторівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Луцький національний технічний університет.

**Березинська Марина Олександрівна** – студентка спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», Херсонський національний технічний університет.

**Білик Ірина Іванівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка».

**Благун Іван Іванович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і маркетингу, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника.

**Вербовська Леся Степанівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу.

**Волошин Володимир Вікторович** – аспірант спеціальності "Економіка", Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника.

**Волошин Євген Олександрович** - асистент кафедри підприємництва та маркетингу, аспірант спеціальності 073 «Менеджмент», Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

**Галазюк Наталія Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Луцький національний технічний університет.

**Галюк Ірина Богданівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу.

**Гамуляк Назар Миколайович** – аспірант 1-го року навчання спеціальності «Менеджмент», Інститут економіки та менеджменту, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу.

**Гречаник Наталія Юріївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і маркетингу, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, к.е.н., доцент.

**Гриневич Людмила Володимирівна** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри маркетингу, Харківський національний університет імені Семена Кузнеця.

**Грушко Оксана Дмитрівна** – викладач, старший лаборант кафедри міжнародних економічних відносин, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника.

**Донець Дмитро Михайлович** – ст.викладач кафедри маркетингу і логістики, Національний університет «Львівська політехніка».

**Євтушенко Наталія Михайлівна** – кандидат економічних наук, доцент,

завідувач кафедри фінансів Університету Григорія Сковороди в Переяславі.

**Євтушенко Юрій Вікторович** – кандидат економічних наук, докторант кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Національний університет «Чернігівська політехніка».

**Єжак Франко Франкович** – студент 1-го року, аспірант 1-го року навчання спеціальності «Менеджмент», Інститут економіки та менеджменту, Івано Франківський національний технічний університет нафти і газу.

**Захарова Ольга Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, в.о. завідувача кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Маріупольський державний університет.

**Зварич Олена Ігорівна** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри обліку і оподаткування, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника.

**Зелінська Ольга Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Луцький національний технічний університет

**Калініна Світлана Петрівна** – доктор економічних наук, професор, декан економіко-правового факультету, Маріупольський державний університет.

**Коледіна Катерина Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і маркетингу, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника.

**Колісник Валерія Сергіївна** – студентка кафедри маркетингу і логістики, Національний університет «Львівська політехніка».

**Коровчук Юрій Іванович** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника.

**Корольчук Леся Валеріївна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Луцький національний технічний університет.

**Кочкодан Володимир Богданович** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування, Івано Франківський національний технічний університет нафти і газу.

**Криховецька Зоряна Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника.

**Кубрак Надія Романівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького.

**Кудирко Людмила Петрівна** – кандидат економічних наук, професор кафедри світової економіки, Державний торговельно-економічний університет.

**Кузьмін Тетяна Леонідівна** - доктор філософії PhD, асистент кафедри обліку і оподаткування Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника

**Лаврик Катерина Романівна** - студентка кафедри маркетингу і логістики, Національний університет «Львівська політехніка».

**Ланська Світлана Петрівна** – кандидат економічних наук, доцент, в.о. завідувача кафедри економіки праці, Маріупольський державний університет.

**Левандівський Омелян Тарасович** – доктор економічних наук, професор, зав. кафедри фінансів, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника.

**Лема Галина Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка» .

**Лещук Галина Василівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і оподаткування, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника.

**Марена Тетяна Василівна** – кандидат економічних наук, професор кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, проректор з науково-педагогічної роботи, Маріупольський державний університет.

**Мельник Віктор Миколайович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, Університет Григорія Сковороди в Переяславі.

**Михайлик Наталія Іванівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу і логістики, Національний університет «Львівська політехніка».

**Михайлишин Лілія Іванівна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника.

**Мірзосєв Джавід Ш.огли** – кандидат економічних наук, викладач кафедри маркетингу Харківського національного університету ім. С. Кузнеця.

**Мороз Дар'я Михайлівна** – студентка спеціальності «Міжнародні економічні відносини», Одеський національний університет імені І. І. Мечникова.

**Новосьолова Олена Сергіївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування, Херсонський національний технічний університет.

**Петрина Марія Юрївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування, Івано Франківський національний технічний університет нафти і газу.

**Побережна Аліна Олександрівна** – здобувач другого освітньо-наукового рівня спеціальності 051 Економіка (ОП «Міжнародна економіка»), Маріупольський державний університет.

**Подунай Валерія Валеріївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки праці, Маріупольський державний університет.

**Посаднєва Оксана Михайлівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування, Херсонський національний технічний університет.

**Припхан Ірина Ігорівна** – кандидат юридичних наук, доцент, завідувач кафедри права та публічного управління, ЗВО «Університет Короля Данила»

**Пуголовко Ілля Станіславович** – аспірант, Інститут економіки та бізнес-освіти, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини.

**Родіонова Тетяна Андріївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин, Одеський національний університет імені І.І. Мечникова.

**Руденко Вікторія Василівна** – доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Вінницького навчально-наукового інституту економіки ЗУНУ.

**Савків Уляна Степанівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і маркетингу, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника.

**Саган Володимир Романович** - аспірант, кафедра маркетингу і логістики, Національний університет "Львівська політехніка".

**Сас Людмила Степанівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і оподаткування, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника.

**Свиноус Надія Іванівна** – доктор філософії в галузі менеджменту, доцент кафедри обліку та фінансів, Університет економіки і підприємництва.

**Семоненко Анна** Олександрівна – здобувач вищої освіти ОР магістра спеціальності «Глобальний маркетинг», кафедра світової економіки, Державний торговельно-економічний університет.

**Сидор Галина Вікторівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування імені С. Юрія, Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти «Кам'янець-Подільський державний інститут».

**Сідельникова Лариса Петрівна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, обліку та оподаткування, Херсонський національний технічний університет.

**Скочиляс Назарій Вікторович** – аспірант, кафедра маркетингу і логістики, Національний університет «Львівська політехніка».

**Скочиляс Роман Вікторович** – аспірант, кафедра маркетингу і логістики, Національний університет «Львівська політехніка».

**Смага Любомир Романович** - аспірант спеціальності "Менеджмент", Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу.

**Смагло Ольга Володимирівна** - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Вінницького навчально-наукового інституту економіки ЗУНУ.

**Смушак Михайло Володимирович** - кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і оподаткування, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника.

**Солоджук Тетяна Василівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника.

**Солодуха Зоряна Іванівна** - студентка, кафедра маркетингу і логістики, Національний університет "Львівська політехніка".

**Станьковська Ірина Мирославівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування, Івано Франківський національний технічний університет нафти і газу.

**Сус Тарас Йосипович** – доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і маркетингу, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника.

**Суховій Альона Іванівна** – керівниця відділу регіонального маркетингу ТОВ «Сингента»; аспірант, Національний університет біоресурсів і природокористування України.

**Сярий Ігор Васильович** – аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, спеціальність «Міжнародні економічні відносини», Національний університет «Львівська політехніка».

**Тимошук Олександр Олександрович** – к.ю.н., докторант кафедри математики та економіки, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка.

**Ткач Олег Володимирович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і маркетингу, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника.

**Фастівський Георгій Вадимович** – аспірант ОНП 073 «Менеджмент», Інститут економіки та менеджменту, Івано-Франківський національно технічний університет нафти і газу.

**Шеленко Діана Іванівна** – доктор економічних наук, професор кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника.



**Шпикуляк Олександр Григорович** – доктор економічних наук, професор, завідувач відділу підприємництва, кооперації та агропромислової інтеграції, учений секретар Інституту, Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», професор кафедри адміністративного менеджменту та альтернативних джерел енергії, Вінницький національний аграрний університет.

**Щур Роман Іванович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника.

**Якубовський Сергій Олексійович** – доктор економічних наук, професор; завідувач кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин, Одеський національний університет імені І.І. Мечникова.

**Яцко Владислав Мирославович** – студент четвертого курсу, Інститут економіки та менеджменту, Івано-Франківський національно-технічний університет нафти і газу.

## **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНУ**

**Науковий журнал**

**Випуск 20**

**Том 1**

*Схвалено Вченою радою Прикарпатського національного університету  
імені Василя Стефаника  
протокол № 6 від 04.06.2024*

**Рецензенти:**

**Фролова Т.О.** – доктор економічних наук, професор кафедри міжнародних фінансів Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана.

**Булатова О. В.** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, перший проректор Маріупольського державного університету.

В авторській редакції

Головний редактор Василь ГОЛОВЧАК  
Комп'ютерна правка і верстка Олександр ГОЛІНЕЙ

Підп. до друку 08.06.2024 р. Формат 60x84/8. Папір офсет.  
Гарнітура "Times New Roman". Друк - дуплікатор.  
Ум. друк. арк. 49,52. Наклад 70 пр. Зам. № 021/06/24

Видавець

Видавництво Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника  
76018, м. Івано-Франківськ, вул. С. Бандери, 1  
тел.: 71-56-22

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
від 26.05.2022 серія ДК 7616*

Виготовлювач

Підприємець Голіней О. М.  
76000, Україна, м. Івано-Франківськ, вул. Галицька, 128,  
тел.: (0342) 580 432, +38 066 481 66 01  
+38 050 540 30 64  
e-mail:gsm1502@ukr.net