

**Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки**

# **ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ**

**Збірник наукових праць  
№12 (271)**

**Київ 2023**

**Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць  
Вип. 12 (271). – К., 2023. – 140 с.**

**Рекомендовано Вченою радою ДНДІМЕ**  
Протокол № 11 від 27.12.2023 р.

Збірник статей присвячено науковим здобуткам молодих науковців – аспірантів та здобувачів наукових ступенів кандидата та доктора економічних наук. Він охоплює широкий спектр проблем із таких напрямів:

- макроекономічні аспекти сучасної економіки;
- інноваційно–інвестиційна політика;
- економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності;
- розвиток регіональної економіки;
- соціально–трудова проблеми.

Розраховано на науковців і спеціалістів, які займаються питаннями управління економікою та вивчають теорію та практику формування ринкових відносин в Україні.

Відповідно до Наказу Міністерства освіти і науки України від 28 грудня 2019 р. № 1643 даний збірник віднесено до Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук, категорія «Б».

**РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ**

СТУДІНСЬКА Г.Я., доктор економічних наук (головний науковий редактор)  
ХОДЖАЯН А.О доктор економічних наук, професор (заступник наукового редактора)  
ПАСІЧНИК Ю.В. доктор економічних наук, професор (заступник наукового редактора)  
ЗАХАРІН С.В., доктор економічних наук, с.н.с. (заступник наукового редактора)  
АЛЕКСЄЄВ І.В., доктор економічних наук, професор  
НЕБОТОВ П.Г., кандидат економічних наук, директор  
ВАРНАЛІЙ З.С., доктор економічних наук, професор  
ГУЖВА І.Ю., доктор економічних наук  
ПИПА В.І., доктор економічних наук, професор  
КИЗИМ М.О., доктор економічних наук, професор, член–кор НАНУ  
КУЛЬПІНСЬКИЙ С.В., доктор економічних наук  
КОРНЄЄВ В.В., доктор економічних наук, професор  
ВАСИЛЬЧАК С.В., доктор економічних наук, професор  
ЛОПУШНЯК Г.С., доктор економічних наук, професор  
КИЧКО І.І., доктор економічних наук, професор  
ШОСТАК Л.Б., доктор економічних наук, професор  
ГАРБАР Ж.В., доктор економічних наук, доцент, професор  
ЧЕРКАШИНА К.Ф., кандидат економічних наук, доцент  
ІВАНОВ Є.І., кандидат економічних наук (відповідальний секретар)

**МІЖНАРОДНА РЕДАКЦІЙНА РАДА**

АГНЕСЦКА ДЗЮБІНСЬКА, доктор філософії, Економічний університет м. Катовіце, Польща, професор кафедри менеджменту підприємства  
АДАМ САМБОРСЬКІ, доктор філософії, Економічний університет м. Катовіце Польща, кафедра менеджменту підприємства  
ВІРГІНІЯ ЮРЕНІЄНЕ, професор, доктор наук, завідувач кафедри філософії та культурології, Каунаський факультет, Вільнюський університет, Литва  
ГОРБОВИЙ АРТУР ЮЛІАНОВИЧ, професор, доктор технічних наук, Словацька Академія аграрних наук, член відділення економіки та менеджменту, (Словацька республіка)  
ДІАНА СПУЛБЕР, доктор філософії, Університет Генуї, асистент професора кафедри філософії суспільств, м. Генуя (Італія)  
ІВАН ТЕНЕВ ДМИТРОВ, професор, доктор економічних наук, Університет «проф. д–р Асен Златаров», завідувач кафедри економіки і управління, м. Бургас (Болгарія)  
МІТАР ЛУТОВАЦ, професор, доктор технічних наук, Університет Уніон ім. Миколи Тесла, факультет індустріального управління, завідувач кафедри технологій, м. Белград (Сербія)  
ЮРАЙ СІПКО, професор, доктор економічних наук, Словацька Академія наук, директор інституту економічних досліджень, м. Братислава (Словацька республіка)  
СОФІЯ ВИШКОВСЬКА, професор, доктор наук, зав. кафедри організації і управління (факультет управління) Технологічно–природничий університет ім. Яна і Єнджея Снядецьких у Бидгощі, Бидгощ, Польща  
СТЕФАН ДИРКА, доктор економічних наук, професор, Вища економічна школа, м. Катовіце, Польща, професор кафедри менеджменту і маркетингу. Міжнародний акредитор Міністерства науки і освіти Республіки Казахстан  
ТОМАШ БЕРНАТ, професор, доктор наук, завідувач кафедри мікроекономіки, факультет економіки і менеджменту, Щецинський університет, Польща

Друковане періодичне видання «Формування ринкових відносин в Україні»  
внесене в міжнародну базу даних періодичних видань:  
ISSN 2522–1620

Key title: Formuvannâ rinkovih vidnosin v Ukraïni

Abbreviated key title: Form. rinkovih vidnosin Ukr.

Індекссування і реферування: Україніка Наукова, Джерело

Міжнародні інформаційні та наукометричні бази даних: Google Scholar, Index Copernicus International (ICI), Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського.

Формування ринкових відносин в Україні, 2023. Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації Серія КВ 22545–12445ПР від 20.02.2017 року

© Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки, 2023

**State Scientific Research Institute of Informatization and Economic Modeling**

# **MARKET RELATIONS DEVELOPMENT IN UKRAINE**

**Collection of scientific works  
№12 (271)**

**Kyiv 2023**

**Market Relations Development in Ukraine: Collection of scientific works  
Volume 12 (271). K., 2023. – 140 p.**

**Recommended by the Academic Council SSRIEM**  
Protocol No. 11 dated December 27, 2023

The collection of articles is devoted to scientific achievements of young scientists – graduate students and candidates for scientific degrees of Ph.D and doctor of economic sciences. It covers a wide range of issues in these areas:

- Macro-economic aspects of modern economy;
- Innovation and investment policy;
- Economic issues of industries and types of economic activity development;
- Development of a regional economy;
- Social-labor problems.

Collection of works is focused on scientists and specialists dealing with economic management and those, who learn the theory and practice of market economy in Ukraine.

According to the Decree of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 1643 of December 28, 2019, this collection is included in the List of scientific professional editions of Ukraine in which the results of the dissertation works for obtaining the scientific degrees of doctor and candidate of sciences, category «B» can be published.

**EDITORIAL BOARD**

G. STUDINSKA, Doctor of Economics, (Chief Scientific Editor)  
A. KHODZHAIAN, Doctor of Economics, Professor (Deputy Editor in Chief)  
Y. PASICHNYK, Doctor of Economics, Professor (Deputy Editor in Chief)  
S. ZAKHARIN, Doctor of Economics, Professor, Senior Researcher (Deputy Editor in Chief)  
I. ALEKSEEV, Doctor of Economics, Professor  
P. NEBOTOV, Candidate of Science, Director  
Z. VARNALIY, Doctor of Economics, Professor  
I. GUZHVA, Doctor of Economics  
V. PYLA, Doctor of Economics, Professor  
M. KYZYM, Doctor of Economics, Professor, member of the NASU  
S. KULPINSKY, Doctor of Economics  
V. KORNEEV, Doctor of Economics, Professor  
S. VASYLCHAK, Doctor of Economics, Professor  
H. LOPUSHNIAK, Doctor of Economics, Professor  
I. KYCHKO, Doctor of Economics, Professor  
L. SHOSTAK, Doctor of Economics, Professor  
Z. HARBAR, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor  
K. CHERKASHYNA, Ph.D, Economic Sciences, Assistant Professor  
Ye. IVANOV, Candidate of Science (Economics) (executive secretary)

**INTERNATIONAL EDITORIAL BOARD**

AGNESHKA DZYUBINSKAYA, Doctor of Philosophy, Economic University of Katowice, Poland, Professor of the Department of Management of the Enterprise  
ADAM SAMBORSKI, Ph.D., Economic University of Katowice, Poland, Professor of the Department of Enterprise Management  
VIRGINIA YURENIENE, Professor, Doctor of Science, Head of the Department of Philosophy and Culturology, Kaunas Faculty, Vilnius University, Lithuania  
GORBOVY ARTHUR YULIANOVICH, Professor, Doctor of Technical Sciences, Slovak Academy of Agrarian Sciences, member of the Department of Economics and Management, (Slovakia)  
DIANA SPULBER, Ph.D., University of Genoa, Assistant Professor, Department of Philosophy of Societies, Genoa (Italy)  
IVAN TYNEV DMITROV, Professor, Doctor of Economics, University «Prof. Dr. Asen Zlatarov, Head of the Department of Economics and Management, Burgas (Bulgaria)  
MITAR LUTOVATS, Professor, Doctor of Technical sciences, UNION UNIV. Mykola Tesla, Faculty of Industrial Management, Head of Technology Department, Belgrade (Serbia)  
YURAY SIPKO, Professor, Doctor of Economics, Slovak Academy of Sciences, Director of the Institute for Economic Research, Bratislava, Slovakia)  
SOFIA VISHKOVSKA, Professor, Doctor of Sciences, Head of Department of Organization and Management, UTP University of Science and Technology, Bydgoszcz, Poland  
STEFAN DIRKA, Doctor of Economics, Professor, Higher Economics School in Katowice Poland, Professor of Management and Marketing Department. International accredited by the Ministry of Science and Education of the Republic of Kazakhstan  
TOMASH BERNAT, Professor, Doctor of Science, Head of the Department of Microeconomics, Faculty of Economics and Management, Szczecin University, Poland

Printed periodical «Market Relations Development in Ukraine»

Included in the international database of periodicals:

ISSN 2522–1620

Key title: Formuvannâ rinkovih vidnosin v Ukraïni

Abbreviated key title: Form. rinkovih vidnosin Ukr.

Indexing and reviewing: Ukrainika Naukova, Dzherelo

International information and scientometric data base: Google Scholar, Index Copernicus International (ICI), National Library of Ukraine after V.I. Vernadskiy

Market Relations Development in Ukraine, 2023. Certificate of state registration of printed mass media Series KB 22545–12445 PR from 02.20.2017

© State Research Institute of Informatization and Economic Modeling, 2023

# МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

УДК 336.7

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10664106>

ШІРІНЯН Е. А.  
КОВАЛЕНКО Ю. М.

## Розвиток ринку банківських послуг України на сучасному етапі еволюції

**Постановка проблеми.** Ринок банківських послуг (далі як РБП) України пережив суттєве реформування і подальше скорочення, спричинене воєнним станом і поступовим переходом до європейських норм і стандартів. Поряд з воєнним станом, який є основним чинником впливу, існує ряд інших важливих факторів. Актуальним є визначення кількісних та якісних параметрів розвитку РБП в сьогоденних реаліях на шляху до інтеграції РБП України в європейський економічний простір.

**Метою роботи** є комплексний огляд поточного стану і дослідження особливостей розвитку РБП України за останні роки, які охоплюють передвоєнний і воєнний періоди.

**Завдання дослідження.** Обґрунтувати різноманітні чинники впливу, що зумовлюють особливості розвитку РБП України на сучасному етапі еволюції.

**Методологія дослідження.** Підхід спирається на порівняння, систематизацію, впорядкування і групування даних РБП за 2021–2023 роки та макроекономічних показників, які визначають стан РБП. Інформаційними джерелами слугували дані НБУ, звітні та статистичні дані центральних банків інших країн, наукові праці.

**Результати дослідження.** Аргументовано, що в умовах воєнного стану спочатку відбувся спад показників РБП, а у 2023 році почалося зростання ВВП і багатьох параметрів РБП. Участь РБП в формуванні ВВП країни є невисокою, банки надають перевагу операціям з цінними паперами. Показано, що РБП є оптимально відкритим. Інвестиційна привабливість банківського сектору після 2022 року стала високою. У 2021–2023 роках показники концентрації були в межах визначених державних норм, однак є тенденція до поступового послаблення конкуренції. Показано, що частка безготівкових розрахунків щороку зростає. Водночас має місце нерівномірний регіональний розподіл відділень, терміналів з використанням платіжних карток.

**Галузь застосування.** Корпоративна економіка та міжнародний бізнес, ринок фінансових послуг, банківська справа.

**Ключові слова:** ринок банківських послуг, європейські норми, депозитний портфель, кредитний портфель, концентрація, індекс Херфіндаля–Хіршмана, процентні ставки, відкритість ринку, безготівкові розрахунки.

## Development of the banking services market of Ukraine at the current stage of evolution

**Formulation of the problem.** The market of banking services (hereinafter referred to as BSM) of Ukraine has experienced a significant reformation and further reduction caused by the martial law and the gradual transition to European norms and standards. Along with martial state, which is the main factor of influence, there are a number of other important factors. It is relevant to determine the quantitative and qualitative parameters of the BSM development in today's realities on the way to the integration of the BSM of Ukraine into the European economic space.

**The aims of the study** is a comprehensive review of the current state and research of the features of the Ukrainian BSM development in recent years, which cover the pre-war and war periods.

**Tasks of the study:** to substantiate the various factors those determine the peculiarities of the development of the BSM of Ukraine at the current stage of evolution.

**Research methodology.** The approach is based on the comparison, systematization, ordering and grouping of BSM data for 2021–2023 and macroeconomic indicators that determine the state of BSM. Information sources were NBU data, reporting and statistical data of central banks of other countries, scientific works of researchers.

**Results of the research.** It is argued that in the minds of the martial state, first there was a decline in BSM indicators, and in 2023, the rise of GDP and many parameters of BSM began. The participation of BSM in the formation of the country's GDP is not high, banks prefer operations with securities. It is shown that the BSM is optimally open. The investment attractiveness of the banking sector after 2022 has become high. In 2021–2023, the concentration indicators were within the defined state norms, but there is a tendency of gradual weakening of competition. It is shown that the share of non-cash payments is growing every year. At the same time, there is an uneven regional distribution of branches and terminals using payment cards.

**Field of application.** Corporate economy and international business, financial services market, banking.

**Keywords:** banking services market, European norms, deposit portfolio, loan portfolio, concentration, Herfindahl–Hirschman index, interest rates, market openness, non-cash payments.

**Постановка проблеми.** Ринок банківських послуг (далі як РБП) України пережив суттєве реформування і скорочення кількості банків в 2014–2018 роках і подальше скорочення у 2022–2023 роках, спричинене воєнним станом і поступовим переходом до європейських норм і стандартів. В умовах воєнного стану більшу частину бюджетного фінансування становить міжнародна допомога, кошти національного регулятора (далі як НБУ), ОВДП та міжнародні гранти. В таких умовах монетарна політика НБУ спиралася на фіксації валютного курсу, емісійного фінансування бюджету з подальшим переходом до гнучкого валютного курсу і відмови від емісійного фінансування бюджету.

Поряд з воєнним станом, який є основним чинником впливу на банки та інших учасників РБП

України, сьогодні в частині втрати і знецінення вартості активів, є також ряд інших важливих факторів, які зумовлюють особливості розвитку РБП на сучасному етапі еволюції. Актуальним є багатофакторне дослідження стану РБП на основі систематизації та аналізу макроекономічних показників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Переважна кількість досліджень з тематики присвячена окремим чинникам впливу на РБП. Виконаємо стисло огляд відповідних праць.

Моніторинг даних НБУ щодо макроекономічних показників визначає особливості кредитної діяльності банків [1, с.70].

Аналіз динаміки ринку платіжних карток виявляє важливість відповідного напряму діяльності банків як фактору розвитку [2, с.52; 3, с. 1260].

## МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

Аналіз РБП в інших країнах показує важливість чинника розміру ринку і конкуренції: природа банківської конкуренції на різних ринках є схожою, а якість обслуговування підвищується на великих ринках і є кращою у домінуючих банків [4, с.58].

Аналіз взаємозв'язків макроекономічних показників, таких як: обмінний курс, розмір депозитів, ВВП в Україні показує важливість такого чинника, як депозитна база банку і депозитний портфель банків для всього РБП [5, с. 35].

В працях українських дослідників РБП України наводяться фактори, що формують кредитно-інвестиційний потенціал банківського сектору економіки України [6; 7, с. 202].

Не заперечуючи значущості наявних результатів досліджень, слід зауважити, що процеси, які відбуваються на РБП потребують додаткового всебічного дослідження, оскільки з позицій теорії відкритих систем РБП має інноваційну, синергетичну і багатofакторну сутність [8, с. 119]. Особливо актуальним є регулювання і розвиток банківського сектору у зв'язку з Угодою про асоціацію між Україною та ЄС та статусу кандидата в члени ЄС. Саме тому виникає необхідність дослідити РБП в сьогоденних реаліях, щоб мати повноцінне уявлення про сучасний стан РБП в умовах воєнного стану, особливості його розвитку та готовність до інтеграції у європейський економічний простір.

**Метою роботи** є комплексний огляд поточного стану і дослідження особливостей розвитку РБП

України за останні роки, які охоплюють передвоєнний і воєнний періоди.

**Методологія дослідження.** Підхід спирається на порівнянні, систематизації та групування даних РБП за 2021–2023 роки і макроекономічних показників, які визначають стан РБП, серед яких є такі: N – кількість діючих банків; А – активи банків; АІК – активи банків іноземних банківських груп; ВК – власний капітал банків; Д – доходи всіх банків; В – витрати банків; Пр – валовий прибуток банків; Дп – депозитний портфель банків, Кр – кредитний портфель банків, NВІД – кількість відділень банків в регіоні, NPL – обсяги непрацюючих кредитів.

Інформаційними джерелами слугували звітні та статистичні дані НБУ і центральних банків інших країн, наукові праці дослідників.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах воєнного стану в 2024 році на РБП України працює 63 банки (таблиця 1), з яких 5 державних, 14 іноземних банківських груп і 44 приватних українських банків. Продовжується реформування і очищення банківської системи, яке було започатковано у 2014 році: у 2023 році через незаконні дії та допомогу гральному бізнесу уникати податків, НБУ вивіз з ринку кілька банківських установ [9–10].

**Регуляторні кроки у воєнний період і ВВП.** З початку повномасштабного вторгнення, економіка була шокована різким знеціненням і втратою активів та економічних зв'язків. Тому рішучі дії НБУ і консолідація учасників РБП стали по-

**Таблиця 1. Макроекономічні дані РБП України \***

Показники \ Рік	2021	2022	2023 **
N	71	67	63
в національній валюті			
Активи, А, млрд грн	2358,3	2716,8	3034,8
Власний капітал, ВК, млрд грн	255,514	215,839	325,642
Доходи, Д, млрд грн	187,58	256,74	291,68
Прибутки, Пр, млрд грн	83,74 (77,4)	29,28 (21,9)	173,69
ВВП України, ВВП, млрд грн	5459,57	5191,03	5341,57
в іноземній валюті – долар США			
Активи, А, млрд доларів	85,14	73,43	81,17
Власний капітал, ВК, млрд доларів	9,23	5,83	8,80
Доходи, Д, млрд доларів	6,77	6,94	7,88
Прибутки, Пр, млрд доларів	3,02	0,79	4,69
ВВП України, ВВП, млрд доларів	197,09	140,30	140,57

\* Систематизовано авторами згідно з даними НБУ для банківської системи і курсом валют для певного року [9–11]. У дужках наведено дані за іншими неофіційними джерелами. Дані щодо прибутку наведено до оподаткування.

\*\* Дані за 2023 рік розраховано на дату 31.12.2023 за допомогою апроксимації фактичних даних і темпів показників станом на 01.11.2023

тужним опором на економічному фронті боротьби. Для підтримки Збройних Сил України (ЗСУ) були відкриті спецрахунки в НБУ та здійснено викуп державних облігацій (на рівні 40 млрд грн на місяць через купівлю військових облігацій), Фонд гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО) перерахував до Державного бюджету 17 млрд грн із рахунків банків із російським капіталом (ПАТ «Промінвестбанк» та АТ «МР БАНК»). У 2022 році НБУ здійснив фіксацію валютного курсу, а потім у 2023 році перейшов до режиму керованої гнучкості валютного курсу [9–10].

У 2023 році НБУ мінімізував шахрайські схеми за участю банків. Почалася співпраця щодо обміну фінансовою інформацією з іншими державами (Common Reporting Standard). АТ «Ощадбанк» став членом ФГВФО, як і усі банки.

Регуляторні кроки, макроекономічна допомога, великі обсяги врожаю у сільському господарстві, грантова програма для переробних підприємств (643 гранти на 3.3 млрд грн), економічна стимуляція за програмою 5–7–9% позитивно вплинули на стабільність економіки, зростання ВВП після 2022 року.

У міжнародному порівнянні (у доларах США) можна говорити, що у 2022 році відбувся спад економіки і величини ВВП на рівні 29%, а у 2023 році попри продовження бойових дій було зростання ВВП на рівні 3% [9–11].

Макроекономічні параметри РБП. Дані свідчать, що загалом вдалося протистояти викликам 2022 року, зберегти спектр платіжних послуг і перейти від втрат банків (на рівні 750 млн грн у 2022 році) і низьких прибутків до зростання активів, прибутковості банківської діяльності, збільшенню податкових надходжень до бюджету в 2023 році (таблиця 1).

Спостерігаємо в інтервалі часу 2021–2022 падіння багатьох параметрів РБП (особливо в доларах США) і підйом у 2022–2023. Приміром, спостерігається збільшення власного капіталу банків після 2022 року: у кінці 2021 року власний капітал становив 255,5 млрд грн, у 2022 році – 215,8 млрд грн, у 2023 році – 325,6 млрд грн. Водночас, макроекономічний аналіз свідчить, що

попри військовий стан в банківській системі деякі параметри не зменшувались. Приміром, така тенденція має місце для доходів банків. Причину цього розглянемо далі.

Детальний аналіз структури активів банків виявляє незбалансованість: понад 40% чистих активів банків перебувають в НБУ.

Перейдемо до аналізу РБП з позицій внеску в економіку і скористаємось відомими кількісними оцінками [12–13] та даними НБУ [9–10].

**Банківське проникнення.** Відповідний показник визначає важливість РБП з позицій формування ВВП країни. Банківське проникнення (далі як  $\eta$ ) визначаємо як відношення доходів банків на ринку до величини ВВП:

$$\eta = 100\% \text{ Д} / \text{ВВП}. \quad (1)$$

Використаємо дані таблиці 1 для проведення розрахунків і визначимо місце банківських послуг в економіці (таблиця 2). Як бачимо, зростання макроекономічних показників РБП України не є достатньою умовою для зростання ролі банків в економіці: показник проникнення становить лише 3,41% у 2021 році та 5,46% у 2023 році. Найбільшу частку у ВВП України традиційно формують такі галузі, як оптова та роздрібна торгівля, переробна промисловість, сільське господарство і видобувна промисловість. Отже, останніми роками вплив банківського сектору на формування ВВП країни не перевищує 5%. Це означає, що потенціал РБП реалізовано не повною мірою.

Висновок про недостатню участь РБП в формуванні економічної стабільності країни підтверджується також іншими дотичними даними: у 2022–2023 роках основна роль у фінансуванні бюджету полягала в міжнародній допомозі (32% ВВП) та ресурсах від НБУ (25% ВВП), двосторонніх міждержавних кредитах і грантах, ОВДП (15% ВВП) з високим рівнем дохідності [9–10].

В контексті євроінтеграції доцільно згадати про дію Маастрихтського договору (Maastricht Treaty) в Європейському Союзі, згідно з яким частка державного боргу та гарантованого державою боргу не повинна перевищувати 60% ВВП (причому частка внутрішнього боргу – до 30 % ВВП, зовнішнього – до 25 % ВВП) [14]. Як бачимо, воєн-

**Таблиця 2. Банківське проникнення в Україні \***

Показник \ Рік	2021	2022	2023	Усереднення за три роки
$\eta$	3,41	4,95	5,46	4,60

\* Розраховано авторами згідно з даними НБУ [9–10]

ний стан і складна ситуація в економіці зумовлюють порушення умов Маастрихтського договору.

Розглянемо основні структурні складові РБП з позицій постачальників послуг та можливості скористатись банківськими послугами споживачами у сьогоденних реаліях.

**Кредитний портфель банків.** Як відомо, кредитні операції банків відносяться до основних операцій. Кредитний портфель (далі як Кр) охоплює всі види кредитів банків, у тому числі пролонговані, прострочені та сумнівні, та є складовою частиною активів. Тому бажано мати високу дохідність наданих банками кредитів [15, с.121] і мінімізувати обсяги непрацюючих кредитів (далі як NPL) так, щоб частка останніх була малою:

$$v = 100\% \text{ NPL} / \text{Кр} \quad (2)$$

НБУ визначає кредит банку непрацюючим, якщо прострочення боргу становить понад 90 днів (а для банків-боржників – 30 днів) або за яким боржник не в змозі повернути кредит без стягнення забезпечення [16, с.6]. Одним із шляхів розв'язання проблеми є продаж права вимоги за NPL третім особам (приміром, на аукціоні з поступовим зниженням ціни портфеля NPL). Цей напрям діяльності банків є новим і поки що не розвинутим на РБП повною мірою.

Наше дослідження виявляє коливання показника  $v$  в останні 5 років з тенденцією до зменшення за 5 років і тенденцією до зростання за останні 3 роки: від 55% у 2018 році, до 30% у грудні 2021 року і до 37,5% у грудні 2023 року (таблиця 3). Рівень непрацюючих кредитів в кредитному портфелі банківської системи України після 2022 року було стабілізовано, і показник  $v$  у 2023 році зменшився. Обсяг непрацюючих кредитів у 2022 році становив близько 432 млрд грн. Причому, 75% NPL припадає на державні банки, з яких понад 40% – на АТ «Приватбанк». Помітні значення NPL були у банках: Піреус банк, Правекс банк, Райффайзен Банк, Креді Агріколь банк.

Таким чином, перший висновок нашого дослідження полягає в тому, що РБП характеризу-

ється досить високим рівнем простроченої заборгованості, що потребує вирішення. Бажано мінімізувати значення показника  $v$  до нуля.

Дані свідчать про зменшення кредитних портфель банків у 2022 році порівняно з 2021 роком (таблиця 3). Водночас, є позитивні зрушення в окремих сегментах кредитування: дані за 2021–2023 роки свідчать, що має місце приріст кредитування банками реконструкції та придбання нерухомості, особливо в м. Київ, Волинській та Одеській областях. За 2021 рік банки надали 10,8 тисяч іпотечних позик на загальну суму 8,9 млрд грн.

Порівняння теперішнього стану і довоєнного періоду виявляє, що у відсотковому співвідношенні, кредитування спочатку скоротилося, а потім стабілізувалося і майже наблизилося до даних 2021 року: з 21% ВВП у 2021 році до 15,5% ВВП на початок–середину 2023 року і до 20% на кінець 2023 року.

На нашу думку, однією з проблем скорочення кредитування населення в Україні є не лише воєнний стан, а й надвисоке ціноутворення. Так, наприклад, на ринку мікрокредитів номінальна ставка може сягати 5% в день, що становить 1825% річних. Ситуація у 2023 році майже не змінилась, вартість мікрокредитів і кредитів залишається високою. Покажемо це на простому модельному прикладі.

У 2023 році середній розмір позики в мікрофінансовій компанії становить 5000 грн з денною ставкою 2,5% (середня ставка по ринку) а термін погашення – два тижні. Через 2 тижні людина має повернути кошти на загальну суму близько 6800 грн. Враховуючи те, що мінімальна зарплата становить 6700 грн на місяць, то працююча малозабезпечена людина через 2 тижні спроможна повернути близько 3100 грн. Відповідно, такому споживачу необхідно буде віддати понад 60% від свого місячного доходу, що є надвисокою ціною кредиту. Саме тому, доцільно було б запровадити обмеження граничного розміру процентної став-

**Таблиця 3. Характеристики кредитного портфеля банків України \***

Рік	Кредитний портфель банків, Кр, млрд грн	Обсяг NPL, млрд грн	Частка NPL на РБП, п
2021	1149,57 (1039)	345,1	30,02
2022	1133,56 (1011)	432,0	38,11
2023	1127,85	422,5	37,46

\* Складено та розраховано авторами згідно з даними НБУ [9–10]. У дужках наведено дані за іншими неофіційними джерелами інформації

ки за кредитами задля покращення доступу населення до кредитів. Розуміння такої проблеми і шляхів вирішення є і з боку НБУ [9–10].

**Депозитний портфель банків.** Як відомо, депозитний портфель формується через прийняття грошових ресурсів, які надійшли для вкладників на договірних засадах і підлягають виплаті вкладнику. Згідно з умовами депозитного договору клієнт засвідчує право банку управляти такими коштами. Отже, банк має правильно скористатись такими ресурсами (приміром, через надання кредитів чи інвестування в певні галузі економіки) задля власних інтересів (отримання прибутку) і інтересів вкладника (процентного доходу).

Аналіз РБП виявляє поступове зростання обсягів депозитних операцій банків: від 1526,74 млрд грн у 2021 році до 2177,50 млрд грн у 2023 році (таблиця 4). Причому, в структурі пасивів банків кошти клієнтів (юридичних і фізичних осіб) становлять понад 86% всіх пасивів банків.

Структура депозитного портфелю є такою, що державні банки мають найбільшу кількість договорів: так, станом на 31 грудня 2022 року найбільша кількість вкладів фізичних осіб мали АТ «Ощадбанк» (5,88 млн договорів) і АТ «Приватбанк» (4,31 млн договорів). Причому, державні банки мали 65% коштів фізичних осіб на поточних депозитних рахунках, іноземні банки – 73%, українські банки з приватним капіталом – 55% [9–10].

Інша особливість РБП щодо депозитних програм в Україні стосується гарантування вкладів і післявоєнного відновлення: через три місяці після скасування воєнного стану в Україні гаранто-

вана сума вкладів ФГВФО становитиме 600 тисяч грн на особу [17].

**Процентні ставки на РБП.** Ми систематизували відповідні дані РБП в таблиці 5. Станом на грудень 2023 року ставка НБУ за депозитними сертифікатами овернайт становила 15% річних, а строкових депозитних сертифікатів – до 19%, кредитів рефінансування – до 21%. Такі ставки слугують орієнтиром для комерційних банків.

Дані для 2023 року свідчать про підвищену ліквідність банківської системи України (на депозитних рахунках банків знаходиться близько 750 млрд грн юридичних осіб). Через високий рівень ставок за депозитними сертифікатами НБУ та ОВДП банківські установи надають перевагу операціям з цінними паперами. Це також спричинило зацікавленість населення і юридичних осіб до ОВДП.

Слід зауважити, що в останні роки ОВДП принесли інвесторам дохідність більшу, ніж за депозитами банків, оскільки купон за державними борговими паперами не оподатковується ПДФО (18%) та військовим збором (1,5%) на відміну від сплати податків з відсотків за депозитами. Саме тому 18% відсоток за річними ОВДП співрозмірний з 22% за депозитним договором, але банки ставку 22% за депозитами у 2022–2023 роках не пропонували. Це зумовило суттєве зростання вкладень в ОВДП (зокрема військових облігацій): від 34,5 млрд грн в у 2022, до 49,4 млрд грн у 2023 році. Загалом упродовж воєнного стану уряд залучив від продажу ОВДП на аукціонах майже 773 млрд грн в еквіваленті. Дані виявляють, що за 2023 рік НБУ випла-

**Таблиця 4. Основні характеристики депозитного портфеля банків України \***

Рік	Депозитний портфель банків, Дп, млрд грн		Кількість договорів фізичних осіб, НК, млн одиниць	
	юридичні особи	фізичні особи	в гривні	в інозем. валюті
2021	799,84	726,90	48,905	6,993
2022	942,71	933,24	64,445	8,869
2023	1167,92	1009,56	немає даних	немає даних

\* Складено та розраховано авторами згідно з даними НБУ [9–10]

**Таблиця 5. Порівняльна таблиця ставок на РБП та інфляції**

Рік	Процентні ставки за річними депозитами в банках, %	Дохідність річних ОВДП, %	Облікова ставка НБУ, %	Інфляція, і, %
2021	9–10	10,7 → 11,8	9 (6 → 9)	5 → 10
2022	10–11	11,9 → 18,0	25 (10 → 25)	10 → 26
2023	14–17	18,5 → 16,5	15 (25 → 15)	24 → 6

\* Складено та усереднено авторами згідно з даними НБУ, даними Міністерства фінансів і банків на РБП [9–10; 18–20]. Стрілка показує зміну показника протягом року від січня до грудня.

тив банкам понад 80 млрд грн процентів за депозитними сертифікатами.

**Щільність відділень.** Одним з параметрів опису РБП пов'язаний з кількістю підрозділів банків і територіальним аспектом розташування постачальників послуг [12, с.39]. Під щільністю відділень банків (далі як  $\rho$ ) на ринку розуміють кількість відділень банків (далі як  $N_{\text{від}}$ ) в регіоні, яке припадає на одну людину (або на 100 тисяч населення):

$$\rho = N_{\text{від}} / N_{\text{нас}}, \quad (3)$$

де ми позначили кількість населення регіону як  $N_{\text{нас}}$ . Чим вищий такий показник, тим краще умови надання послуг для споживачів послуг.

Дані щодо кількості відділень у 2014–2023 роках банків свідчать про щорічне зменшення, яке продовжується дотепер. Якщо у 2021 році працювало 5516 відділень діючих банків, то в 2023 році було вже 5090 відділень в Україні [20]. Так само скорочувалось кількість підрозділів банків по регіонах. Зменшення відбувалось за рахунок відділень банків, що залишили ринок.

При чому, починаючи з 2014 року українські банки втратили понад 2500 банківських відділень у Криму та Донбасі. Іншою причиною зменшення кількості відділень є розвиток інноваційних сервісів надання послуг, які ми розглянемо нижче.

Розрахунки NВІД (таблиця 6) виявляють високу географічну неоднорідність учасників РБП: щільність коливається від 27 до 0 на 100 тис. населення з середнім значенням на рівні 12 відділень на 100 тис. населення. Найбільше діючих відділень банків сконцентровано у м. Київ, Дніпропетровській, Полтавській, Одеській і Львівській областях, а найменше – у Луганській, Херсонській і Донецькій областях.

**Відкритість ринку.** Іншою важливою характеристикою є ступінь відкритості РБП для іноземних інвесторів та захисту національних інтересів. У Наказі Міністерства економічного розвитку та торгівлі України цей показник порівнюється з межею в 40% [21], а в працях українських дослідників – граничне значення порівнюється

**Таблиця 6. Щільність підрозділів банків по областях України у 2023 році**

Область / регіон	Кількість підрозділів банків, NВІД, шт.	Щільність підрозділів, $\rho$ , на 100 тис. населення регіону
Вінницька	202	13
Волинська	113	11
Дніпропетровська	497	16
Донецька	67	2
Житомирська	142	12
Закарпатська	152	12
Запорізька	172	11
Івано–Франківська	158	12
Київ	811	27
Київська	223	12
Кіровоградська	128	14
Луганська	2	0
Львівська	395	16
Миколаївська	138	13
Одеська	399	17
Полтавська	267	20
Рівненська	116	10
Сумська	144	14
Тернопільська	108	11
Харківська	306	12
Херсонська	35	3
Хмельницька	145	12
Черкаська	155	13
Чернігівська	129	13
Чернівецька	88	10

\* Систематизовано авторами згідно з даними НБУ [9–10; 20] на основі останніх даних про підконтрольні території України, станом на 1 лютого 2022 року.

ся з 30% [22, с.36]. Бажано знайти оптимальне співвідношення на РБП для забезпечення балансу гравців на ринку і національних пріоритетів.

Ступінь відкритості РБП можна визначити через частку іноземного капіталу на ринку (далі як  $\Phi_A$ ), яку ми визначаємо за допомогою класифікації НБУ для активів банків іноземних банківських груп:

$$\Phi_A = 100\% A_{\text{ік}} / A. \quad (4)$$

Тут позначено  $A_{\text{ік}}$  – активи банків іноземних банківських груп,  $A$  – загальні активи банків на РБП. Відповідні розрахунки приведено в таблиці 7.

Аналіз показника  $\Phi_A$  та порівняння з експертними оцінками показує, що РБП є оптимально відкритим, коли вплив іноземних гравців є помірним і забезпечено національні переваги [22, с.42]. За останні три роки відбувалось зменшення цього показника, пов'язане з націоналізацією активів і виведенню з РБП банків із російським капіталом.

Станом на грудень 2023 року на РБП здійснюють діяльність 14 банків іноземних банківських груп (у 2022 році було 16 таких банків). Помітними іноземними гравцями на Р«Райффайзен банк Аваль» (Австрія), «УкрСиббанк» (Франція), які мають високі доходи від банківської діяльності в Україні та високу частку на РБП (таблиця 8).

Аналітичні дані банків у доларах США показують відносно малі обсяги активів і доходів українських банків порівняно з банками в інших державах і РБП

інших країн. Приміром, загальні активи банків на РБП Іспанії оцінюють на рівні 3400 млрд доларів США, на РБП Польщі – 500 млрд доларів США, на РБП Туреччини – 800 млрд доларів США, на РБП Німеччини – 9200 млрд доларів США. Водночас, активи банків на РБП України (таблиця 1) становлять близько 81 млрд доларів США [23–24]. Це означає, що банки України є досить малими у такому порівнянні, присутній ризик подальшого поглинання іноземними гравцями вітчизняних постачальників банківських послуг. Саме тому актуальним є посилення вимог до капіталів банків і пошук оптимальних часток іноземного капіталу в Україні і ступеня відкритості РБП.

Слід також зауважити, що відкритість РБП України для іноземного капіталу має обов'язково супроводжуватись інтеграцією українських банків до РБП ЄС. Саме такий підхід є важливим чинником перемоги на економічному фронті. Він дасть змогу зберегти українську економіку та розвивати торгівлю між Україною та ЄС. За підсумками 2022 року частка ЄС у зовнішньоторговельному обороті України сягнула 55,5%. Іншими словами, ЄС стає головним партнером України.

**Ефективність бізнесу.** Будь-яка економічна діяльність оцінюється з позицій отримання результатів і прибутків. Для оцінювання економічної ефективності банків доцільно визначити показник рентабельності активів (далі як ROA):

**Таблиця 7. Відкритість ринку банківських послуг України \***

Рік	Активи банків іноземних банківських груп, АІК, млрд. грн.	Загальні активи РБП, А, млрд. грн.	Показник відкритості, $\Phi_A$ (%)
2021	709,234	2358,3	30,07
2022	755,918	2716,8	27,82
2023	757,239	3034,8	25,20

\* Систематизовано та розраховано авторами згідно з даними НБУ [9–10]

**Таблиця 8. Показники ТОП–7 банків іноземних банківських груп у 2022 році \***

Скорочена назва банку	Показники діяльності (млн грн)					Частка РБП (%)
	Власний капітал	Загальні активи	Доходи банку	Витрати банку	Прибуток до оподаткування	
Райффайзен Банк	17 055	187 290	19 387	17 373	2 014	6,9
УкрСиббанк	13 104	113 072	12 574	8 238	4 336	4,2
ОТП Банк	11 631	100 416	8 990	8 264	726	3,7
Сенс Банк	6 117	96 063	13 913	20 822	–6 908	3,5
Креді Агріколь Банк	6 082	79 245	6 620	6 582	38	2,9
Сітібанк	5 567	52 198	4 868	1 550	3 318	1,9
Кредобанк	4 037	41 619	3 497	3 323	174	1,5

\* Складено та розраховано авторами згідно з даними зазначених банків станом на 31.12.2022 та даними НБУ [9–10; 20]. Частка банку на РБП визначалась за активами

$$ROA = 100\% \text{ Пр} / A. \quad (5)$$

Оскільки активи можуть знецінюватись в часі, то бажано, щоб величина ROA була більшою за річну інфляцію (таблиця 5).

Іншим поширеним показником оцінювання ефективності РБП можна вважати показник рентабельності власного капіталу (далі як ROE):

$$ROE = 100\% \text{ Пр} / \text{ВК}. \quad (6)$$

Тут ВК – власний капітал банків. Оскільки власний капітал формується з коштів інвесторів і коштів, утворених в процесі діяльності, то бажано, щоб величина ROE була більшою за облікову ставку НБУ, дохідність ОВДП. За таких результатів ведення банківського бізнесу стає дуже привабливим для інвесторів.

Дані щодо прибутків та активів кожного банку і по всьому РБП дають змогу розрахувати показники ROA і ROE за різними підходами:

– спосіб а) за допомогою формул (5)–(6) на основі загальних активів, сумарного власного капіталу і загального прибутку всіх банків на РБП,

– спосіб б) за допомогою даних про активи, власний капітал і прибуток кожного банку окремо та шляхом визначення показників ROA і ROE за кожним банком та наступним додаванням значень та статистичним усередненням по всьому ринку.

Таблиця 9 містить результати наших розрахунків і показує, що формули (5)–(6) дають за способом (а) завищені значення ефективності банківського бізнесу, тоді як детальний розрахунок по кожному банку та статистичне усереднення за способом (б) виявляють значно менші величини ROA і ROE. Така суттєва різниця виникає внаслідок широкого розкиду даних тоді, коли на РБП є багато банків, що демонструють збитки, і такі, що демонструють надприбутки. З позицій статистичного аналізу усереднення (спосіб б) краще описує реальну ситуацію.

Порівняння таблиць 5 і 9 показує, що у 2022 році привабливість банківського бізнесу для інвесторів була невисокою, оскільки дохідність ОВДП та ін-

фляція були вищими за показники рентабельності ROE. Ситуація почала стабілізуватись у 2023 році, коли показник ROA став більшим за інфляцію, а показник ROE – більшим за процентні ставки за депозитами та дохідність ОВДП. Отже, дані виявляють високу інвестиційну привабливість банківського сектору після 2022 року.

Детальний аналіз показує, що найбільшу рентабельність власного капіталу одержано у таких банків: у 2021 році – АТ «СІТІБАНК» (ROE=74,5%), АТ КБ «ПриватБанк» (ROE=52,6%), АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» (ROE=48,8%), АТ «А – БАНК» (ROE=44,5%), АТ «КБ «ГЛОБУС»» (ROE=44,2%); у 2023 році – АТ КБ «ПриватБанк» (ROE=66,16%), АТ «СІТІБАНК» (ROE=55,4%), АТ «Укрексімбанк» (ROE=54,46%), Акціонерний банк «Південний» (ROE=52,66%).

Для банків ЄС середнє значення показника ROACEP становить близько 0,44%; ROECEP – близько 6,8%, оцінка світового показника ROECEP дає значення 10,23% [23–24]. Порівняння показує, що за умов стабільного валютного курсу РБП і ринок цінних паперів України можуть бути привабливими для зовнішніх інвесторів та іноземного капіталу.

Дослідимо ринкові механізми через оцінювання концентрації і конкуренції банків на РБП України.

**Концентрація і конкуренція банків.** Для визначення ступеня охоплення ринку певним банком порахуємо, яку частку банківських послуг на РБП (далі у відсотках як  $X_i$ ) охоплює кожний банк  $X_i = 100\% D_i / D$ , де величина  $D_i$  – це дохід окремого і-того за номером банку (і міняється від 1 до N). Для величин  $X_i$  має місце закон збереження:

$$100\% = \sum_{i=1}^N X_i.$$

Далі впорядкуємо всі отримані значення  $X_i$  від найбільшого до найменшого і розрахуємо концентрацію (concentration rate, далі як CR), яка характеризує ступінь інтенсивності конкурентної

**Таблиця 9. Динаміка показників ефективності ринку банківських послуг України**

Рік	ROA, % (формула 5 – спосіб а)	ROA <sub>сеп</sub> , % (усереднення – спосіб б)	ROE, % (формула 6 – спосіб а)	ROE <sub>сеп</sub> , % (усереднення – спосіб б)
2021	3,60	2,06	32,77	17,33
2022	1,08	-0,16	13,56	1,61
2023	5,7 (4,8)	3,16	53,33 (44,45)	20,60

\* Систематизовано та розраховано авторами за формулами 5–6, згідно з даними НБУ [9–10; 20]. У дужках наведено дані за іншими неофіційними джерелами

боротьби банків за споживача. Так, CR-1 визначатиме банк з найбільшим значенням  $X_1$ :  $CR-1 = X_1$ . Відповідно, показник CR-4 дорівнює сумі найбільших часток  $X_i$  перших чотирьох банків:

$$CR-4 = X_1 + X_2 + X_3 + X_4. \quad (7)$$

Закон України «Про захист економічної конкуренції» визначає умови монополізації ринку:  $CR-1 > 35\%$ ;  $CR-3 > 50\%$ ;  $CR-5 > 70\%$  [25]. У працях українських дослідників наводяться також критерії для CR-4 з відповідним описом РБП:

- ринок є не концентрованим для  $CR-4 < 10\%$ ,
- ринок є слабкоконцентрованим для  $10\% < CR-4 < 30\%$ ,
- ринок є помірно концентрованим для  $30\% < CR-4 < 60\%$ ,
- ринок є висококонцентрованим або монополічним для  $60\% < CR-4 < 80\%$ ,
- ринок є надмірно концентрованим для  $80\% < CR-4 < 100\%$  [13, с.20].

Наведемо результати наших розрахунків показників CR-3, CR-4 і CR-5 на базі доходів в таблиці 10.

Отримані дані свідчать, що РБП України є помірно концентрованим з проявами елементів монополізації згідно з Законом України «Про захист економічної конкуренції»: показники CR продовжують зростати, у 2021–2022 роках індекси CR були в межах визначених державних критеріїв, а у 2023 році CR-3 перевищував норму монополізації 50%.

Дані свідчать, що висока частка державних банків (на рівні 53% сукупних активів у 5 державних банках) на невеликому РБП призводить до високих концентрацій CR.

Суперництво між банками за вигідну позицію на РБП забезпечує пропозицію банківських послуг,

відповідним чином врівноважує попит і стимулює банки пропонувати якісні та нові банківські послуги і продукти. Саме тому доцільно мати кількісні оцінки конкуренції і досягнути досконалої конкуренції, коли на ринку присутня велика кількість як покупців, так і продавців банківських послуг, причому жодний з них не може відчутно впливати на вартість або обсяги продажів банківських послуг [8, с.120].

У фаховій літературі набув поширення показник дослідників О. Херфіндаля (Orris C. Herfindahl) і А. Хіршмана (Albert O. Hirschman), який визначає відносний розмір фірм для певної галузі (Herfindahl-Hirschman index, далі як ННІ) [13, с. 25]. Він визначається як сума квадратів ринкових часток фірм у галузі, де ринкові частки визначаються у дробових частках або у відсотках:

$$ННІ = \sum_{i=1}^N X_i^2. \quad (8)$$

Індекс ННІ не має законодавчого унормування в Україні. Водночас, його визначають у звітах НБУ для оцінювання конкуренції [9–10]. У якості критерію високої (або ефективної) конкуренції наводяться умови  $ННІ \leq 1000$ , невисока (слабка) або монополістична конкуренція характеризується межами  $1000 < ННІ \leq 2000$ , висококонцентрованим є ринок за умови  $ННІ \geq 2000$  [13].

Наші розрахунки індексу ННІ на основі доходів банків наведено в таблиці 11. Результати виявляють тенденцією поступового послаблення конкуренції: у 2021 році індекс ННІ становив 1046, а в 2023 році – 1350. Це особливо актуально у контексті євроінтеграційних процесів в економіці.

З погляду законодавства Євросоюзу РБП України є помірно концентрованим у останні роки, а конкуренція банків є слабкою. У країнах ЄС

**Таблиця 10. Показники концентрації банків на ринку України \***

Рік	CR-3	CR-4	CR-5
2021	42,21	48,96	55,32
2022	46,78	52,79	58,79
2023	50,20	55,59	60,84

\* Авторські розрахунки на основі фінансової звітності і даних про доходи кожного діючого банку в Україні і даних НБУ по кожному банку [9–10].

**Таблиця 11. Показники суперництва банків на РБП України останніми роками \***

Рік	Розрахований за доходами індекс ННІ	Характеристика РБП
2021	1046	невисока конкуренція, помірно концентрований, слабка конкуренція
2022	1164	
2023	1350	

\* Авторські розрахунки на основі фінансової звітності і даних про доходи кожного діючого банку в Україні і даних НБУ по кожному банку [9–10; 20].

банківська конкуренція є вищою порівняно з су-перництвом банків на РБП України: приміром в Польщі – в 2 рази, в Німеччині – майже в 5 разів [13, с.23; 23–24].

**Безготівкові розрахунки.** На РБП набувають поширення он-лайн сервіси банків з надання банківських послуг та віддаленого обслуговування (digital banking). Популярними стають вуличні банкомати і платіжні POS-термінали. Такі новації закріплюються в законодавчих нормах. Приміром, Закон України «Про платіжні послуги» вимагає від торговців надати можливість здійснення безготівкових розрахунків за товари і послуги за допомогою електронних платіжних засобів чи пристроїв. У 2024 року можливість розрахунку банківською картою має бути реалізовано в населених пунктах з чисельністю населення понад 5 тисяч осіб [26]. Отже, правила обслуговування змінюються, відповідно змінюється інфраструктура цифрових банківських послуг.

Для кількісного аналізу і оцінювання ситуації на РБП України ми визначаємо такі параметри:

- кількість електронних банківських карток (далі як  $N_{\text{БАНККАРТ}}$ ),
- кількість операцій (безготівкових та з отримання готівки) з використанням платіжних карток (далі як  $N_{\text{ОПЕРАЦ}}$ ),
- кількість торгівельних POS-терміналів (далі як  $N_{\text{POS}}$ ),
- кількість банкоматів та комплексів самообслуговування (далі як  $N_{\text{БАНКОМ}}$ ).

Важливим показником також є обсяг безготівкових операцій із використанням банківських карток (далі як  $СБК$ ).

Іншу важливу для РБП інформацію щодо використання платіжних карток і доступу до банків-

ських послуг можна отримати через щільність терміналів, яку визначатимемо як кількість терміналів на 1 млн або 100 тисяч населення.

Дослідження виявляє зростання частки безготівкових розрахунків РБП за допомогою інноваційних сервісів (таблиця 12). По-перше, кількість платіжних карток щороку зростає і в 2023 році становила понад 110 млн штук. Причому, активними були близько половини емітованих карток, які фактично використовували для видаткових операцій.

Дані також свідчать, що близько 90% від загальної кількості операцій із платіжними картками є безготівковими (90% – у 2022 році, 93,5% – у 2023 році), що демонструє активне використання безготівкових розрахунків.

У 2022–2023 роках найбільша кількість активних електронних платіжних засобів мав АТ «ПриватБанк» – 26,624 млн карток. Наступними за активністю є «Універсал Банк» (фактично компанія monobank, яка працює на ліцензії банку) із показником в 6,841 млн карток і державний АТ «Ощадбанк» із показником 6,288 млн карток.

Значне зростання кількості споживачів електронних банківських послуг в останні роки було зумовлене також державною програмою «єПідтримка» у 2021 році в межах якої передбачалось надання допомоги від держави в безготівковій формі з використанням платіжних карток.

У зв'язку із напливом біженців з України та отриманням тимчасового притулку суттєво зросли оплати товарів закордоном: приміром, у 3-тньому кварталі 2022 року було здійснено 94,8 мільйона операцій на суму 121,9 мільярда гривень.

У довоєнний період мало місце збільшення інфраструктури цифрових банківських послуг і безготівкових розрахунків. Так, у 2021 році за-

**Таблиця 12. Показники цифрових банківських послуг на РБП України \***

Показники \ Рік	2021	2022 **	2023
$N_{\text{ОПЕРАЦ}}$ , млн одиниць	7817,1	8600 (5599,5)	7890
$СБК$ , млрд грн	5091,7	7547,2 (5058,2)	5628,4
БР, млрд грн	3099,1	3443,9	3563,2
$N_{\text{POS}}$ , тисяч одиниць	426,5	359,2	437
$N_{\text{БАНКОМ}}$ , тисяч одиниць	33,6	37,6	немає даних
$N_{\text{БАНККАРТ}}$ , млн одиниць	75,3 → 89,1	91,5 → 108,7	109,8 → 112,4

\* Систематизовано авторами на основі даних НБУ[9–10; 20]. Стрілка показує зміну показника протягом року від січня до грудня. У дужках наведено дані за іншими неофіційними джерелами.

\*\* Дані за 2022 рік подано без статистичних даних за лютий–квітень 2022 року у зв'язку з воєнними діями та призупиненням статистичної звітності.

гальна кількість операцій із використанням банківських карток становила 7,8 млрд штук на суму 5091,7 млрд грн., що відповідало 30% зростанню порівняно з 2020 роком. Причому у 2021 році кількість безготівкових операцій із використанням платіжних карток становила 7,04 млрд штук. У 2021 році чверть від кількості оплат товарів і послуг були у мережі Інтернет на суму 721,3 млрд грн.

З початком воєнних дій у 2022 році і захоплення частини українських територій мало місце скорочення кількості терміналів: NPOS. На це досить швидко відреагували небанківські фінансові установи, які почали пропонувати безготівкові платежі з використанням платіжних карток без POS-терміналів, серед яких: POS PHONE – від «Visa», STARKASA – від «Київстар», ОщадPAY – від АТ «ОЩАДБАНК» тощо.

У 2022–2023 роках продовжилася тенденція до збільшення інфраструктури цифрових банківських послуг. Станом на 1 січня 2024 року в Україні було зареєстровано 67 учасників карткових платіжних систем. Водночас, аналіз виявляє нерівномірний регіональний розподіл терміналів: приміром, у 2021 році у м. Київ налічувалось близько 26,3 терміналів на 100 тис. населення, у Київській області – 16,4 та у Дніпропетровській – 12,9; найменша кількість терміналів була у Закарпатській області на рівні 6,3, у Донецькій – 4,3 та в Луганській – 2,6 [27]. Такі дані підтверджують наш висновок щодо нерівномірного розподілу відділень банків по регіонах.

Слід також зауважити, що у 2023 році завдяки НБУ і проекту Power Banking було об'єднано понад 53% філій різних банків (2430 відділень) в одну загальнонаціональну мережу для того, щоб працювати в блекаут.

Перспективи розвитку РБП. У 2023 році відбувся перехід нового покоління Системи електронних платежів НБУ (СЕП), що в подальшому дасть можливість приєднатись до Єдиної зони платежів у євро (SEPA).

На нашу думку, джерелом розвитку РБП і всієї економіки для післявоєнного відновлення має стати кредитування. Важливу роль в цьому питанні зіграють обмежені процентні ставки за позиками, які мають давати можливість вирішувати проблеми населення і бізнесу, розвитку кредитних операцій. Щодо юридичних осіб, що нині вони створюють підвищену ліквідність банківської системи України, тому необхідно знайти стиму-

ли, стабілізувати РБП і визначити такі процентні ставки, які б зацікавили юридичних осіб розвивати депозитні портфелі банків так, щоб кредитування набуло широкого поширення.

В цьому контексті доцільно запропонувати програми полегшення умов кредитування населення, малого та середнього бізнесу, який постраждав від бойових дій, на повоєнне оновлення. Приміром, є потреба у впровадженні програми відстрочки повернення кредитів для населення. Доцільним є, на наш погляд, продовження і покращення програми кредитування підприємств 5–7–9%. На це в бюджеті 2024 передбачено 18 млрд грн.

### Висновки

Висновки і результати з проведеного дослідження РБП України є такими:

1. У 2024 році на РБП України працює 63 банки. Частка державних банків на ринку є домінуючою. Україні вдалося зберегти спектр платіжних послуг у 2022 році і досягти прибутковості банківської діяльності, збільшення податкових надходжень до бюджету в 2023 році.

Участь РБП в формуванні ВВП і економічної стабільності країни є невисокою, на рівні 5%. Воєнний стан і складна ситуація в економіці зумовлюють прояви порушення умов Маастрихтського договору.

2. Дослідження виявляє високий рівень непрацюючих кредитів NPL в кредитному портфелі банків України – на рівні 37,5% для 2023 року, 75% припадає на державні банки. Надвисоке ціноутворення, висока вартість кредитів є гальмуючими чинниками розвитку РБП в частині надання кредитів, тому доцільним є запровадження обмеження граничного розміру процентної ставки за кредитами задля покращення доступу населення до кредитів.

Структура депозитного портфелю є такою, що державні банки АТ «Ощадбанк» і АТ «Приватбанк» мають найбільшу кількість договорів. Через високий рівень ставок за депозитними сертифікатами НБУ та ОВДП банківські установи надають перевагу операціям з цінними паперами.

3. Кількість відділень банків щорічно зменшується і в грудні 2023 році налічується близько 5000 відділень в Україні. Виявлено високу географічну неоднорідність розташування постачальників банківських послуг. Найбільше діючих відділень банків сконцентровано у м. Києві, Дніпропетровській, Полтавській, Одеській і Львів-

ській областях, а найменше – у Луганській, Херсонській і Донецькій областях.

4. Вплив іноземних банків–гравців є помірним, РБП є оптимально відкритим, забезпечено національні переваги. Станом на грудень 2023 року помітними іноземними гравцями на Р«Райффайзен банк Аваль» (Австрія), «УкрСиббанк» (Франція), які мають високі доходи від банківської діяльності в Україні і мають високу частку РБП.

Інтеграція українських банків до РБП ЄС дасть змогу зберегти українську економіку та розвивати торгівлю між Україною та ЄС. У зовнішньоторговельному обороті України ЄС стає її головним партнером.

5. У 2022 році привабливість банківського бізнесу для інвесторів була невисокою, оскільки дохідність ОВДП та інфляція були вищими за показники рентабельності ROE. Інвестиційна привабливість банківського сектору у 2023 році стала високою.

6. РБП України є помірно концентрованим з проявами елементів монополізації згідно з Законом України «Про захист економічної конкуренції»: у 2023 році CR–3 перевищував норму 50%, у 2021–2022 роках індекси CR були в межах визначених державних критеріїв.

Результати виявляють тенденцією до поступового послаблення конкуренції банків: у 2021 році індекс Херфіндаля–Хіршмана становив 1046, а в 2023 році – 1350.

7. На РБП набувають поширення он–лайн сервіси з віддаленого обслуговування. Зростає частка безготівкових розрахунків: близько 90% від загальної кількості операцій із платіжними картками є безготівковими (93,5% – у 2023 році). Має місце нерівномірний регіональний розподіл банківських терміналів (на 100 тис. населення): від 26,3 у м. Київ до 2,6 у Луганській області.

В рамках проекту Power Banking було об'єднано понад 2430 відділень різних банків в одну загальнонаціональну мережу для того, щоб працювати в блекаут.

У подальших дослідженнях ми виконаємо кореляційно–регресійний аналіз і висуємо ряд гіпотез стосовно впливу розглянутих чинників на розвиток РБП.

#### Список використаних джерел

1. Іванов С., Ганзюк С. Тенденції розвитку вітчизняного ринку банківських послуг. Економічний вісник ДДТУ. 2020. № 1 (1). С. 67–75.

2. Дзюблюк О., Луців Б., Чайковський Я. Сучасний розвиток ринку платіжних карток у цифровій економіці. Фінансово–кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2022. 6(47). Р. 51–64.

3. Giebmann S. Money, credit, and digital payment 1971/2014: from the credit card to Apple pay. Administration and Society. 2018. № 50(28). Р. 1259–1279.

4. Dick A. A. Market Size, Service Quality, and Competition in Banking. Journal of Money, Credit and Banking. 2007. Vol. 39, No. 1 (2). Р. 49–81.

5. Черкашина Е.Ф., Сотник О.О. The relationship of the deposit base of banks in Ukraine with macroeconomic indicators. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. 3(214). Р. 34–40.

6. Гаряга Л. О. Управління кредитним портфелем у контексті реформування банківської системи України. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2016. №10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5192>.

7. Капуцак В. В. Фактори впливу на конкурентоспроможність банківського сектору на тлі кризових явищ національної економіки України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Випуск 14, частина 1. С. 201–205.

8. Шірінян Е., Шірінян Л. Ринок банківських послуг з позиції сучасної науки і законодавства. Облік і фінанси. 2023. № 2(100). С. 111–121.

9. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність, грудень 2023 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2023-roku>

10. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua>.

11. Інтерфакс –Україна: інформаційне агентство. Економіка: Світовий банк поліпшив прогноз зростання ВВП України у 2023 р. до 3,5% й у 2024 р. до 4%. 05 жовтня 2023. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/939248.html>

12. Шірінян А.С., Шірінян Л.В. Конкурентоспроможність ринку банківських послуг України: фактор масштабу. Економіка України. 2019. № 2(687). С. 37–48.

13. Шірінян А.С., Шірінян Л.В. Конкурентоспроможність ринку банківських послуг України: фактор суперництва, тенденції та результати. Економіка України. 2019. № 6(691). С. 18–38.

14. Treaty on European Union. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. 1992. 253p. URL: [https://europa.eu/european-](https://europa.eu/european-union)

union/sites/europa.eu/files/docs/body/treaty\_on\_european\_union\_en.pdf

15. Коваленко Ю. М. Етапи інституційних трансформацій у банківській системі на теренах України. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». 2015. Випуск 28. С. 119–124.

16. Національний банк України. Нові підходи НБУ до визначення непрацюючих активів/кредитів. Київ, травень 2017. 10с. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/NPL\\_pr\\_2017-05-10.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/NPL_pr_2017-05-10.pdf?v=4).

17. Фонд гарантування вкладів фізичних осіб. Прес-реліз. Сума вкладів фізосіб в банках України зростає до 1,17 трлн грн. 26.12.2023. URL: <https://www.fg.gov.ua/articles/56819-suma-vkladiv-fizosib-v-bankah-ukrani-zrosla-do-1-17-trln-grn.html>

18. Національний банк України. Облікова ставка Національного банку. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish>

19. Національний банк України. Первинний ринок ОВДП. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/primary-ovdp-chart>

20. Національний банк України. Наглядова статистика. Дані. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1>

21. Верховна Рада України. Наказ Міністерства економічного розвитку та торгівлі України №1277 від 29 жовтня 2013 року «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України». 2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text>

22. Шірінян Л. В., Шірінян А. С. Методологія комплексної оцінки відкритості ринків банківських і страхових послуг України. Економіка України. 2017. 12 (673). С.34–51.

23. Supervisory Banking Statistics – European Central Bank. URL: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/banking/statistics/html/index.en.html>.

24. Global Financial Development Database – World Bank Group. URL: <https://datacatalog.worldbank.org/dataset/global-financial-development>.

25. Верховна Рада України. Закон України «Про захист економічної конкуренції». 2001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>

26. Верховна Рада України. Закон України «Про платіжні послуги». 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text>

27. Добровольська К. Обов'язкове встановлення POS-терміналів з 1 січня 2024 року: кого стосується. Канал 24. Бізнес. 18 грудня 2023. URL:

[https://24tv.ua/business/pos-terminali-stanut-obovyazkovimi-1-sichnya-2024-roku-komu-potribno\\_n2454622](https://24tv.ua/business/pos-terminali-stanut-obovyazkovimi-1-sichnya-2024-roku-komu-potribno_n2454622)

## References

1. Ivanov S., Hanzhuk S. (2020). Development trends of the domestic banking services market. Economic Bulletin of the Dniprovsk State Technical University. № 1 (1). P. 67–75 (In Ukrainian).

2. Dziubliuk O., Lutsiv B., Chaikovskiy Y. (2022). Modern development of the payment card market in the digital economy. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 6(47). P. 51–64. (In Ukrainian)

3. Giebmann S. (2018). Money, credit, and digital payment 1971/2014: from the credit card to Apple pay. Administration and Society. № 50(28). P. 1259–1279.

4. Dick A. A. (2007). Market Size, Service Quality, and Competition in Banking. Journal of Money, Credit and Banking. Vol. 39, No. 1 (2). P. 49–81.

5. Cherkashyna K. F., Sotnik O.O (2019). The relationship of the deposit base of banks in Ukraine with macroeconomic indicators. Collection of scientific works «Market relations development in Ukraine». 3(214). P. 34–40. (In Ukrainian)

6. Hariaha L. O. (2016). Credit portfolio management in the context of Ukraine banking reform. Electronic scientific journal «Efektyvna ekonomika». №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5192>. (In Ukrainian)

7. Kapushchak V.V. (2017). Factors which influence the competitiveness of the banking sector on during crisis of the national economy of Ukraine. Uzhhorod National University Herald. International Economic Relations And World Economy. 14 (part 1). P.201–205. (In Ukrainian)

8. Shirinian E., Shirinyan L. (2023). The Banking Services Market from the Standpoint of Modern Science and Legislation. Oblmk m fmnsi. 2(100), P. 111–121. URL: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-2\(100\)-111-121](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-2(100)-111-121). (In Ukrainian)

9 The National Bank of Ukraine. Financial Stability Report, December 2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2023-roku> (In Ukrainian)

10. The National Bank of Ukraine. URL: <https://bank.gov.ua>.

11. Interfax-Ukraine: Ukraine news agency. (05 October 2023). Economics: The World Bank improved the forecast of Ukraine's GDP growth in 2023 to 3.5% and in 2024 to 4%. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/939248.html> (In Ukrainian)

12. Shirinyan A.S., Shirinyan L.V. (2019). Competitiveness of Ukraine's banking services market: scale factor. The scientific journal «Economy of Ukraine». № 2(687). P. 37–48. (In Ukrainian)

13. Shirinyan A.S., Shirinyan L.V. (2019). Competitiveness of Ukraine's banking services market: rivalry factor, trends and results. The scientific journal «Economy of Ukraine». № 6(691). С. 18–38. (In Ukrainian)

14. Treaty on European Union (1992). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 253p. URL: <https://catalogue.nla.gov.au/catalog/291892>

15. Kovalenko Yu. M. (2015). Stages of institutional transformations in the banking system in Ukraine. Scientific Notes of Ostroh Academy National University, «Economics» Series. Issue 28. P. 119–124.

16. The National Bank of Ukraine. (May 2017). New NBU approaches to determining non-performing assets/loans. Kyiv. 10p. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/NPL\\_pr\\_2017-05-10.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/NPL_pr_2017-05-10.pdf?v=4). (In Ukrainian)

17. Deposit Guarantee Fund of Individuals (2023). Press release. The amount of individual deposits in Ukrainian banks increased to UAH 1.17 trillion. 26 Desember. URL: <https://www.fg.gov.ua/articles/56819-sumavkladiv-fizosib-v-bankah-ukrani-zroslo-do-1-17-trln-grn.html> (In Ukrainian)

18. The National Bank of Ukraine. NBU Key Policy Rate. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish>

19. The National Bank of Ukraine. Domestic government bonds: primary market. URL: <https://bank.gov.ua/en/markets/primary-ovdp-chart>

20. The National Bank of Ukraine. Supervisory Data. Data. URL: <https://bank.gov.ua/en/statistic/supervision-statist>

21. Verkhovna Rada of Ukraine (2013). Order of the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine №1277 dated October 29, 2013 «On the approval of Methodological recommendations for calculating the level of economic security of Ukraine». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13?lang=en#Text> (In Ukrainian)

22. Shirinyan L.V., Shirinian A.S. (2017). Methodology for a comprehensive assessment of a market openness of the banking and insurance services in Ukraine. The scientific journal «Economy of Ukraine». 12 (673). P.34–51. (In Ukrainian)

23. Supervisory Banking Statistics – European Central Bank. URL: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/banking/statistics/html/index.en.html>

24. Global Financial Development Database – World Bank Group. URL: <https://datacatalog.worldbank.org/dataset/global-financial-development>.

25. Verkhovna Rada of Ukraine (2001). Legislation of Ukraine. Law of Ukraine «On Protection of Economic Competition». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14?lang=en#Text> (In Ukrainian)

26. Verkhovna Rada of Ukraine (2021). Legislation of Ukraine. Law of Ukraine «About payment services». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text> (In Ukrainian)

27. Dobrovolska K. (2023). Mandatory installation of POS terminals from January 1, 2024: who is affected. Channel 24. Business. 18 of December. URL: [https://24tv.ua/business/pos-terminali-stanut-obov'yazkovimi-1-sichnya-2024-roku-komu-potrib-no\\_n2454622](https://24tv.ua/business/pos-terminali-stanut-obov'yazkovimi-1-sichnya-2024-roku-komu-potrib-no_n2454622) (In Ukrainian)

#### **Дані про авторів**

##### **Шірінян Едвард Арамович,**

магістр з фінансів, банківської справи та страхування; аспірант 4-го року навчання кафедри фінансових ринків та технологій, факультет фінансів та цифрових технологій, Державний податковий університет  
e-mail: [edvardshirinian@ukr.net](mailto:edvardshirinian@ukr.net).

ORCID ID: 0000-0003-2078-5370.

##### **Коваленко Юлія Михайлівна,**

д. е. н., професор кафедри фінансових ринків та технологій, факультет фінансів та цифрових технологій, Державний податковий університет, м. Ірпінь  
e-mail: [kovalenko0202@ukr.net](mailto:kovalenko0202@ukr.net)

#### **Data about the authors**

##### **Edvard Shirinian,**

M.S., Ph.D. student, Department of financial markets and technologies, Faculty of Finance and Digital Technologies, State Tax University  
e-mail: [edvardshirinian@ukr.net](mailto:edvardshirinian@ukr.net).

##### **Yuliia Kovalenko,**

Ph.D, Professor Department of financial markets and technologies, Faculty of Finance and Digital Technologies, State Tax University  
e-mail: [kovalenko0202@ukr.net](mailto:kovalenko0202@ukr.net)

## Сутнісна характеристика і природа ризиків бюджетного процесу

**Предмет дослідження.** У статті підняте питання наукового обґрунтування поняття бюджетних ризиків, які виникають у процесі діяльності установ державного сектору.

**Мета дослідження.** Метою даного наукового дослідження виступає проведення аналізу проблематики теоретичних засад визначення поняття ризиків бюджетного процесу, його складових та їх характеристик.

**Методи дослідження.** В якості методів використано загальнонаукові та спеціальні методи, які включають конкретизацію, порівняння та типологію.

**Результати дослідження.** Поглиблене занурення у деталізацію визначення сутності та природи бюджетних ризиків на всіх стадіях бюджетного процесу. Після проведення аналізу досліджень запропоновано авторське трактування терміну «бюджетний ризик».

**Висновки.** На основі проведеного дослідження запропоновано авторське визначення терміну «бюджетні ризики», наведено складові елементи ризику та надано їм характеристику.

**Ключові слова.** Ризик, бюджетний ризик, бюджетний процес, бюджетне законодавство, стадії бюджетного процесу, елементи та фактори бюджетного ризику, ризик менеджмент.

MELNYK N. V.

## The essential characteristics and nature of the risks of the budget process

**The subject of the study.** The article raises the issue of scientific substantiation of the concept of budget risks arising in the course of activity of public sector institutions.

**The purpose of the article.** The purpose of this research is to analyse the issues of the theoretical foundations of defining the concept of risks of the budget process, its components and their characteristics.

**Methodology.** The methods used are general scientific and special methods, including specification, comparison and typology.

**Research results.** An in-depth dive into the details of defining the essence and nature of budget risks at all stages of the budget process. After analyzing the studies, the author's own interpretation of the term «budget risk» is proposed.

**Conclusions.** On the basis of the study, the article proposes a definition of the term «budget risks», provides the constituent elements of risk and describes them.

**Keywords:** risk, budget risk, budget process, budget legislation, stages of the budget process, elements and factors of budget risk, risk management.

**Актуальність теми дослідження.** Актуальність теми дослідження зумовлена швидкими змінами у функціонуванні фінансової системи держави, що призводить до появи різноманітних ризиків, які впливають на діяльність державних установ.

На сьогодні в Україні не створено ефективної системи управління бюджетними ризиками, тому особливого значення набуває мінімізація можливих бюджетних втрат, пов'язаних з існуванням ризиків на всіх стадіях бюджетного процесу, зокрема неефективного та нецільового викори-

стання державних коштів, майна та інших ресурсів бюджетних установ.

Функціонування установ державного сектору України у нових економічних умовах потребує економічного, але ефективного використання бюджетних ресурсів. Це викликає потребу постійного вдосконалення форм, методів і інструментів управління державними фінансами на всіх рівнях суб'єктів господарювання та на всіх стадіях бюджетного процесу. Як результат вчасне виявлення бюджетних ризиків та ефективне керування ними – од-

на із перспективних цілей вдосконалення системи управління державними фінансами України.

**Постановка проблеми.** Необхідно зазначити, що зацікавленість науковців у дослідженні проблематики питань ризиків здебільшого спрямована на приватний сектор економіки, проте установи державного сектору не менше, а можливо і більше, потребують детальної методологічної підтримки, зокрема більш чітких роз'яснень щодо визначення, ідентифікації, оцінки, ефективного реагування та управління ризиками з метою уникнення або зменшення впливу останніх в рамках специфіки діяльності суб'єктів державного сектору.

Термін «ризик» ми чуємо багато разів на день у найрізноманітніших сферах життя. Чи замислювалися ви про те, що ризик впливає на життя не тільки людей у звичайному житті, а також на економічні процеси функціонування установ та підприємств, робота яких є доволі складним процесом? Кожна установа чи підприємство у своїй діяльності рано чи пізно стикається із певними ризиками, які здійснюють значний вплив на результат їх діяльності. Якщо ми говоримо про бюджетні установи, то маємо на увазі досягнення результатів відповідно до мети, завдань, планів та цілей діяльності таких установ, кінцевою метою яких є ефективне та цільове використання бюджетних коштів відповідно до вимог чинного законодавства України.

Зважаючи на складність та поліаспектність дослідження теми ризиків в цілому, зокрема сутності ризиків у бюджетному процесі, та беручи до уваги різноманітність наукових поглядів на визначення поняття ризику, його виникнення, ідентифікації та оцінки, а також способів реагування на нього, моніторингу результативності управління ризиками – виникла необхідність детальнішого розгляду зазначеного питання, зокрема, поглибленого занурення у деталізацію визначення сутності та природи бюджетних ризиків на всіх стадіях бюджетного процесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням теми ризиків займається наука ризикологія. Серед вчених, які розробили теоретичну базу вітчизняної науки ризикології можна виділити такі постаті як: М.Д. Балджи, Р.М. Бугріменко, П.В. Смірнова, О.Д. Стешенко, І.М. Посохов, та інші.

Вагомий внесок у розвиток зазначеного напрямку зробили такі провідні вітчизняні науковці, які тією

чи іншою мірою займалися дослідженням зазначених питань, як: Є.О. Балацький, І.Т. Бальбанов, І.А. Бланк, С. Булгакова, З.С. Варналій, В.В. Вітлінський, В.І. Грушко, М.М. Клименюк, І.О. Лютий, Р.В. Пікус, Ю.Д. Радіонов, О.Д. Рожко, О.М. Савастеева, І.П. Сидор, А.О. Старостіна та інші.

Серед іноземних науковців фундаторами у дослідженні сутності ризиків та їх впливу на життєдіяльність суспільства можна виділити наступних авторів, зокрема: К. Арроу, У. Бежа, Ю. Габермаса, Е. Гідденса, Ф.Х. Найта, К. Редхед, С. Х'юза та інших.

Багато наукових праць мають оглядовий характер розгляду теми ризиків та мають на меті познайомити читачів лише із загальною теоретичною базою, проте не вносять істотної новизни у досліджуване питання.

**Формулювання цілей статті** (постановка завдання). Цілями статті є дослідження проблематики визначення поняття ризиків бюджетного процесу, яке недостатньо розглянуто в наукових колах шляхом проведення аналізу наукових статей та виявлення прогалин у цій сфері. При дослідженні теми ризиків бюджетного процесу в якості об'єкту дослідження виступає бюджетний процес України. У бюджетному законодавстві це – процес складання проекту бюджету, його розгляд, затвердження, далі безпосереднє виконання бюджетів, складання звітів про їх виконання, а також контролю за дотриманням бюджетного законодавства. Предметом дослідження є безпосередньо самі ризики, які виникають у процесі діяльності установ державного сектору.

Виклад основного матеріалу. Безумовно тема ризиків цікавить науковців давно. Ризики існують у будь-яких сферах життя та діяльності суспільства. Очевидно, що людина стикається із багатьма видами ризиків у повсякденному житті і деякі з них можуть мати серйозний вплив на її життя. Як наслідок, виникає бажання спрогнозувати вплив ризиків наперед, щоб зменшити їх вплив або уникнути їх взагалі. Так само із суб'єктами господарської діяльності, щоб максимально ефективно функціонувати – необхідно ретельно визначити ризики у їх діяльності та завчасно підготуватися до них, зокрема запланувати способи та заходи по реагуванню на визначені ризики з метою їх уникнення або мінімізації.

Зауважимо, що єдиної дефініції терміну «ризик» не існує, так само як і не існує одностайного визначення сутності ризику. Це пов'язано із тим, що

ризик завжди пов'язаний із суб'єктом та рішеннями, які цей суб'єкт приймає, а відтак і результатами прийнятого рішення, які визначають наслідки такого рішення (негативні чи позитивні).

Існує думка, що термін «ризик» походить від латинського «risicare», що у перекладі означає «наважитися». Проте суспільство у повсякденному житті почало використовувати зазначений термін лише тоді, коли прийшло розуміння зв'язку прийнятого рішення, наслідків від його втілення та прийняття відповідальності чи реагувати на такий ризик чи ні.

На теперішній час слово ризик активно використовується в економічному контексті при визначенні впливу ризиків на ефективність різних суб'єктів економічної діяльності. Бюджетні ризики не є винятком. Вони можуть виникати на різних стадіях бюджетного процесу і обумовлюватися результатами діяльності його учасників.

Існують різні визначення ризику. Так, відповідно до визначення, яке наводить тлумачний економічний і фінансовий словник: «ризик (англ. risk) – це елемент невизначеності, який може позначитися на діяльності того чи іншого господарюючого суб'єкта або на проведенні будь-якої економічної операції» [14, с. 501].

Цікаву дефініцію ризику пропонує Міжнародна організація зі стандартизації (англ. International Organization for Standardization, ISO), а саме: ризик (англ. risk) – це вплив невизначеності на цілі (із примітками). Примітка 1: Ефект – це відхилення від очікуваного. Він може бути позитивним, негативним або і тим, і іншим, і може стосуватися створювати або призводити до можливостей і загроз. Примітка 2: Цілі можуть мати різні аспекти і категорії, а також застосовуватися на різних рівнях. Примітка 3: Ризик зазвичай виражається в термінах джерел ризику, потенційних подій, їх наслідків та їх ймовірності.

Зазначене визначення було розроблено Міжнародним технічним комітетом «Надійність Міжнародної електротехнічної комісії – МЕК (International Electrotechnical Commission, IEC), що представляє понад 30 країн та ґрунтується на думках кількох тисяч експертів у відповідних галузях.

Вперше воно було прийняте у 2002 році. Його складність відображає труднощі, пов'язані з тим, щоб задовольнити потреби різних галузей, які по-різному використовують термін «ризик». Деякі з них обмежують цей термін негативними наслідка-

ми («ризика погіршення»), тоді як інші включають позитивні наслідки («ризика покращення»).

У стандарті ISO 31000:2018 «Управління ризиками – Настанови» використовується те саме визначення, але з простішим набором уточнень, зокрема:

- вплив – це відхилення від очікуваного – позитивне чи негативне;
- цілі можуть мати різні аспекти (наприклад, фінансові цілі, цілі з охорони здоров'я та безпеки, екологічні цілі) і можуть застосовуватися на різних рівнях (наприклад, стратегічному, загальноорганізаційному, проєкту, продукту і процесу);
- ризик часто характеризується посиленням на потенційні події та наслідки або їх комбінацію;
- ризик часто виражається в термінах поєднання наслідків події (включаючи зміни обставин) і пов'язаної з ними ймовірності настання;
- невизначеність – це стан, навіть частковий, нестачі інформації, пов'язаної з подією, її наслідком або ймовірністю, розуміння або знання про неї [23].

Говорячи про ризики у бюджетному процесі особливої уваги потребує уточнення визначення що конкретно ми розуміємо під зазначеним явищем. Так, у зарубіжних роботах по дослідженню проблем ризиків бюджетного процесу використовуються поняття «бюджетні ризики» та «фіскальні ризики».

Вважаємо за необхідне зауважити про те, що у Бюджетному кодексі України (далі – БКУ) закріплене поняття «бюджетний ризик», натомість є поняття «фіскальні ризики». Термін «фіскальні ризики» визначено пунктом 52 статті 2 БКУ. Мовиться про «чинники (включаючи умовні зобов'язання та квазіфіскальні операції), що можуть призводити до зменшення надходжень бюджету та/або потребувати додаткових витрат бюджету, відповідно спричинити збільшення дефіциту бюджету та державного (місцевого) боргу порівняно з плановими бюджетними показниками» [6]. Зазначене визначення вперше було додано до переліку основних термінів БКУ згідно із Законом № 2646-VIII від 06.12.2018 року.

Зазначимо, що у бюджетному законодавстві України термін «бюджетний ризик» закріплено у частині 1 статті 2 постанови Кабінету Міністрів України від 01 серпня 2012 року № 815 «Про затвердження Порядку здійснення контролю за ризиками, пов'язаними з управлінням державним (місцевим) боргом». Так, «бюджетний ризик

– ризик значного недовиконання дохідної частини державного (місцевого) бюджету, що може призвести до збільшення обсягу державних (місцевих) запозичень та/або невиконання зобов'язань з обслуговування боргу» [10].

Цікавим є те, що серед вчених та практиків немає єдиної думки щодо трактування терміну «бюджетний ризик». Більше того, у процесі дослідження нами виявлено різні підходи до визначення та розуміння бюджетних ризиків. У вітчизняній науковій літературі існує думка, що бюджетний ризик (як вид фінансового ризику) включає в себе фіскальні ризики (як підкатегорію). Вивчення публікацій зарубіжних авторів показує, що терміни «фіскальні ризики» та «бюджетні ризики» використовуються як синоніми. Зазначене питання в сучасній економічній літературі є дискусійним. Детальне вивчення економічної літератури з зазначеної проблематики дозволило виявити такі визначення бюджетного ризику, а також його сутності та складових частин.

Так, Балацький Є.О. визначає бюджетний ризик як: «різновид фінансового ризику, який притаманний кожному суб'єкту господарювання на усіх стадіях бюджетного процесу (підготовка, затвердження, прийняття, розподіл), результатом реалізації якого є відхилення фактичних результатів виконання бюджету від планових показників» [1].

Відповідно до дефініції сформульованої Сидором І.П. «бюджетний ризик – це ймовірність недовиконання дохідної та видаткової частин бюджету ті відхилення їх результатів від запланованих величин, що супроводжується можливістю зростання дефіциту бюджету та неефективного перерозподілу коштів» [6].

Булгакова С.О. визначає поняття як: «бюджетні ризики, у вузькому розумінні, являють собою потенційно можливі відхилення бюджетного показника від його запланованого значення під дією ризикоутворюючих факторів» [5].

Цікавим є той факт, що бюджетне законодавство визначає бюджетні та фіскальні ризики як причини недовиконання бюджету, проте науковці бачать у бюджетному ризику загрозу відхилення бюджетних показників, що може відбуватися як у сторону зменшення, так і збільшення. Відповідно виникає необхідність в уточненні дефініції терміну «бюджетні ризики» для уникнення термінологічної плутанини та подальшої розробки детальніших теоретичних розробок та методичних реко-

мендацій по визначенню поняття та управління саме бюджетними ризиками.

Бюджетні ризики наслідують певні особливості фінансових ризиків, вітчизняні науковці виділяють такі особливості як:

- вплив на всіх рівнях бюджетної системи та на всіх стадіях бюджетного процесу у сфері фінансової діяльності країни;
- можливість вибору способів реагування при проведенні оцінки бюджетних ризиків (зменшення, прийняття, розділення чи уникнення);
- суб'єктивний характер оцінки рівня бюджетних ризиків;
- якісне планування та прогнозування бюджетних видатків як чинник впливу бюджетних ризиків на здійснення бюджетного процесу;
- врахування ступеню імовірності настання бюджетних ризиків та наслідків від їх впливу тощо.

Окремо зупинимося на елементах ризику. До них належать: об'єкт, суб'єкт, фактори (чинники/причини) та джерела ризику. У юридичній літературі висловлюється думка, що джерела ризику і фактори ризику – не тотожні поняття. Фактори ризику є поняттям більш загальним і становить причини або рушійні сили, які породжують ризиковані процеси. Джерела ризику – це конкретні складові елементи факторів, які обумовлюють можливість втрат [7]. Також слід відмітити, що фактори бюджетних ризиків мають обмежений термін дії, зазвичай від кварталу до одного року.

Зупинимося докладніше на елементах ризику:

Об'єкт ризику – це те, на що направлені управлінські дії суб'єкта ризику при прийнятті рішень, тобто певна економічна система.

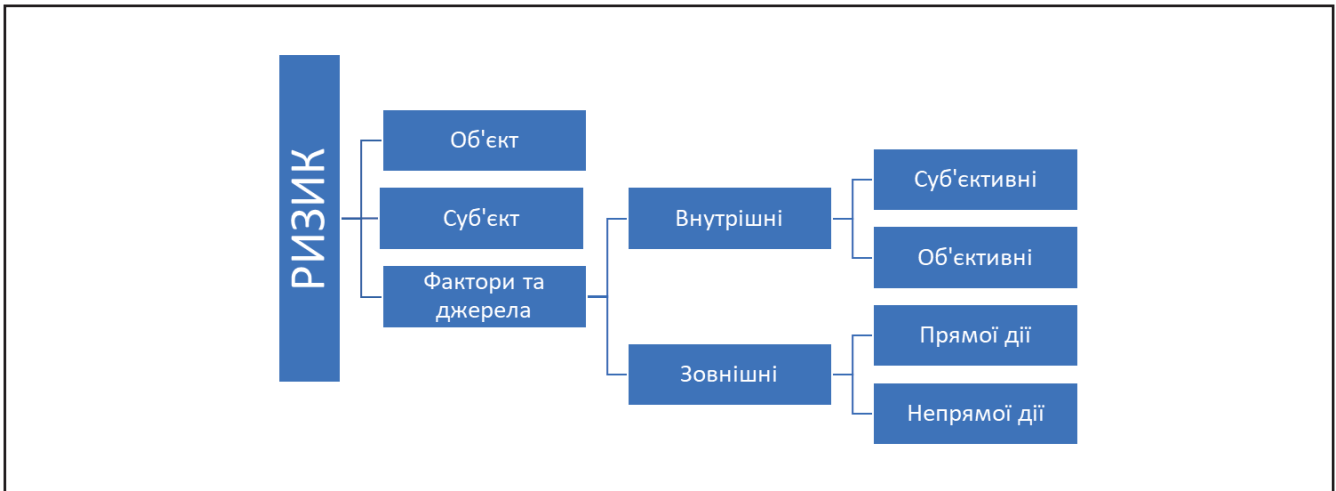
Суб'єкт ризику – це особа, завданням якої є здійснення функцій з управління об'єктом з метою уникнення або мінімізації ризику.

До факторів (чинників/причин) ризику відносять явища, обставини, процеси, умови, що створюють імовірність настання несприятливих ситуацій та небажаних результатів. Серед них виділяють внутрішні та зовнішні, об'єктивні та суб'єктивні фактори.

До джерел ризику включають окремі складові факторів, які можуть зумовити появу ризику. (рис. 1)

Внутрішні фактори – чинники, безпосередньо пов'язані з функціонуванням певного суб'єкта господарювання.

Зовнішні фактори – фактори, зумовлені обставинами, у яких безпосередньо функціонує суб'єкт



**Рисунок 1. Схема елементів ризику**

*Складено автором*

господарювання, тобто чинники, які перебувають за межами об'єкта ризику, але провокують появу ризику.

Внутрішні фактори які, так чи інакше, мають вплив на ступінь ризику бувають суб'єктивними та об'єктивними:

Об'єктивні: чинники, які знаходяться в межах об'єкта ризику і провокують появу ризику як такого та не залежать від дій суб'єкта ризику;

Суб'єктивні: чинники, які теж знаходяться в межах об'єкта ризику і провокують появу ризику як такого та безпосередньо залежать від дій суб'єкта ризику.

Зовнішні фактори в свою чергу поділяються на фактори прямої та непрямої дії:

Прямої дії – чинники, які безпосередньо впливають на об'єкт ризику, провокуючи зміни впливу ризику. Серед них можна виділити зміни у бюджетному законодавстві, системі органів державної влади тощо.

Непрямої дії – чинники, які опосередковано впливають на суб'єкт та об'єкт ризику, зумовлюючи різного року наслідки у впливі ризику на об'єкт, наприклад: зміни економічної ситуації країни, політичного середовища та ін.

Окремо потрібно звернути увагу на той факт, що предметом запропонованої наукової розвідки є ризики бюджетного процесу. Нагадаємо, що відповідно до пунктом 10 статті 2 БКУ «бюджетний процес – це регламентований бюджетним законодавством процес складання, розгляду, затвердження, виконання бюджетів, звітування про їх виконання, а також контролю за дотриманням бюджетного законодавства» [6].

Зауважимо, що бюджетні ризики спричиняють свій вплив на всіх стадіях бюджетного процесу і мають наслідками порушення виконання запланованих показників бюджетів, передбачених планами та розрахунками, серед них: порушення виконання бюджетного дефіциту, доходів, видатків, боргових зобов'язань.

### Висновки

Таким чином, узагальнюючи вищенаведене зауважимо, що бюджетні ризики – досі залишається складним і неоднозначним питанням.

Багато науковців пропонують власне визначення терміну «бюджетні ризики», його сутності та характеристик, підходів, що породжує певні незручності та неточності при визначенні сутності та їх природи. Проте це дає нам зрозуміти, що бюджетні ризики є складним та багатомірним, із власними специфічними особливостями, явищем. Зазначене визначає напрям та робить акцент на необхідності подальших досліджень проблем та питань, пов'язаних із темою бюджетних ризиків, а саме: визначення чіткого категоріального апарату, зрозумілого алгоритму дій при виявленні основних ризиків, які виникають на різних стадіях бюджетного процесу при здійсненні установами державного сектору своїх безпосередніх функцій.

На нашу думку, термін «бюджетний ризик» можна викласти у такому варіанті: бюджетний ризик – це різновид фінансового ризику, який притаманний кожному суб'єкту господарювання на усіх стадіях бюджетного процесу (розгляду, затвердження, виконання, звітування про виконання бюджетів, контролю за дотриманням бю-

джетного законодавства), результатом реалізації якого є імовірність відхилення (збільшення/зменшення) фактичних результатів виконання бюджету від запланованих показників, внаслідок здійснення управлінської діяльності відносно конкретного суб'єкта господарювання під впливом різних чинників.

До елементів ризику належать: об'єкт, суб'єкт, фактори ризику. До факторів ризику включають чинники, причини та джерела ризиків. Необхідно пам'ятати, що фактори ризику провокують появу бюджетних ризиків, а також здійснюють вплив на їх величину та наслідки.

### Список використаних джерел

1. Балацький Є.О. Бюджетні ризики як дестабілізатор фінансової безпеки обласного бюджету / Є.О. Балацький, С.О. Шпіцглюз // Фінансовий простір. – 2015. – № 2. – С. 270–276 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin\\_pr\\_2015\\_2\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2015_2_35) [Українською мовою].
2. Балджи М.Д. Економічний ризик та методи його вимірювання. Навчальний посібник. – Харків: Промарт, 2015. – 300 с. [Українською мовою].
3. Березіна С. Б. Ризик як важливіша категорія економічної теорії / С. Б. Березіна // Науковий погляд: економіка та управління. – 2018. – № 1. – С. 136–146. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\\_2018\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2018_1_21) [Українською мовою].
4. Бугріменко Р.М., Смірнова П.В. Б 90 Ризикологія: навч. посіб. / Р. М. Бугріменко, П. В. Смірнова. – Харків: ТОВ «Видавництво «Форт», 2022. – 148 с. [Українською мовою].
5. Булгакова С. Бюджетний ризик: сутність, класифікація, фактори ризику / С. Булгакова, І. Микитюк // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2010. – № 1. – С. 59–68. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu\\_2010\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2010_1_7) [Українською мовою].
6. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456–VI // Верховна Рада України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> [Українською мовою].
7. Великанова М. М. Поняття та структурні елементи ризику: цивільно-правовий аспект / М. М. Великанова // Університетські наукові записки. – 2017. – № 3. – С. 76–86. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap\\_2017\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2017_3_9) [Українською мовою].
8. Кабінет Міністрів України. (2021). Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки та плану заходів з її реалізації. (Постанова Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1805–р). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-r#Text> [Українською мовою].
9. Кабінет Міністрів України. (2018). Про затвердження Основних засад здійснення внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів та внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 28 вересня 2011 р. № 1001. (Постанова Кабінету Міністрів України від 12 грудня 2018 р. № 1062). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1062-2018-p#Text> [Українською мовою].
10. Кабінет Міністрів України. (2012). Про затвердження Порядку здійснення контролю за ризиками, пов'язаними з управлінням державним (місцевим) боргом. (Постанова Кабінету Міністрів України від 01 серпня 2012 року № 815). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/815-2012-p#Text> [Українською мовою].
11. Коцюбинська Є.Б. Оцінка наукових підходів до визначення бюджетного ризику / Коцюбинська Є.Б. // ВІСНИК ЖДТУ. – 2019. – № 1 (87). – С. 203–206. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7515/203.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Українською мовою].
12. Про затвердження Методики оцінювання фіскальних ризиків: постанова Кабінету Міністрів України від 24 квітня 2019 р. № 351// Верховна Рада України: [сайт]. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/351-2019-p#n14> [Українською мовою].
13. Redhead, Keith, and S. Hughes. Financial Risk Management. Aug. 1988. – 286 p. [Англійською мовою].
14. Yves Bernard, Jean-Claude Colli. Dictionnaire economique et financier. Editions du Seuil, 1997. – 760 p. [Англійською мовою].
15. Петленко, Ю. Управління державними фінансами в Україні: проблеми і шляхи їх вирішення [Текст] / Юлія Петленко, Тимур Котовський // Світ фінансів. – 2017. – Вип. 1. – С. 21–28. [Українською мовою].
16. Радіонов Ю.Д. Методолого-організаційні підходи до забезпечення ефективності управління та використання бюджетних видатків. Фінанси України. 2022. № 5. С. 7–28. [Українською мовою].

17. Радіонов Ю.Д. Державні фінанси в умовах воєнного стану. Фінанси України. 2022. № 8. С. 27–51. [Українською мовою].

18. Рожко, О. Д. Державні фінанси України: детермінанти та пріоритети розвитку [Текст] : монографія / Рожко О. Д. ; Київ: нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. – Київ : Ліра-К, 2016. – 359 с. : рис., табл. – Бібліогр.: с. 317–339. – 300 прим. – ISBN 978–617–7507–14–6 [Українською мовою].

19. Савастеева О. М. Ризики ефективності бюджетного процесу на рівні об'єднаних територіальних громад / О. М. Савастеева // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. – 2017. – Вип. 26(2). – С. 92–95. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2017\\_26%282%29\\_\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_26%282%29__20) [Українською мовою].

20. Сидор І. П. Бюджетні ризики в умовах дефіциту фінансових ресурсів держави. Другі наукові читання пам'яті С. І. Юрія / За ред. д.е.н., проф. О. П. Кириленко (м. Тернопіль, 28 лист. 2016 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2016. С. 119–123. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.wnu.edu.ua/bitstream/316497/13144/1/%D0%A1%D0%B8%D0%B4%D0%BE%D1%80.pdf> [Українською мовою].

21. Стешенко О. Д. Ризикологія: Навч. посібник. – Харків: УкрДУЗТ, 2019. – 180 с., рис. 24, табл. 8. [Українською мовою].

22. Фінанси. Підручник / І.О. Лютий, С.Я. Боринець, З.С. Варналій, та ін.; за ред. д. е. н., проф. І.О. Лютого. – Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. – 728 с. [Українською мовою].

23. ISO: Global standards for trusted goods and services. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.iso.org/committee/629121/x/catalogue/p/1/u/1/w/O/d/O> [Англійською мовою].

## References

1. Balats'kyu Ye.O. Byudzhetni ryzyky yak destabilizator finansovoyi bezpeky oblasnoho byudzhetu / Ye.O. Balats'kyu, S.O. Shpitsluz // Finansovyy prostir. – 2015. – № 2. – С. 270–276 [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin\\_pr\\_2015\\_2\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2015_2_35) [Ukrayins'koyu movoyu].

2. Baldzhy M.D. Ekonomichnyy ryzyk ta metody yoho vymiryuvannya. Navchal'nyy posibnyk. – Khar'kiv: Pro-mart, 2015. – 300 s. [Ukrayins'koyu movoyu].

3. Berezina S. B. Ryzyk yak vazhlyvisha katehoriya ekonomichnoyi teorii / S. B. Berezina // Naukovyy pohlyad: ekonomika ta upravlinnya. – 2018. – № 1. –

S. 136–146. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\\_2018\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2018_1_21) [Ukrayins'koyu movoyu].

4. Buhrimenko R.M., Smirnova P.V. B 90 Ryzkolya: navch. posib. / R. M. Buhrimenko, P. V. Smirnova. – Khar'kiv: TOV «Vydavnytstvo «Fort», 2022. – 148 s. [Ukrayins'koyu movoyu].

5. Bulhakova S. Byudzhetnyy ryzyk: sutnist', klasyfikatsiya, faktory ryzyku / S. Bulhakova, I. Mykytyuk // Visnyk Kyivs'koho natsional'noho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu. – 2010. – № 1. – С. 59–68. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu\\_2010\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2010_1_7) [Ukrayins'koyu movoyu].

6. Byudzhetnyy kodeks Ukrayiny vid 08.07.2010 № 2456–VI // Verkhovna Rada Ukrayiny: [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> [Ukrayins'koyu movoyu].

7. Velykanova M. M. Ponyattya ta strukturni elementy ryzyku: tsyvil'no-pravovyy aspekt / M. M. Velykanova // Universytets'ki naukovy zapysky. – 2017. – № 3. – С. 76–86. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap\\_2017\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2017_3_9) [Ukrayins'koyu movoyu].

8. Kabinet Ministriv Ukrayiny. (2021). Pro skhvalennya Stratehiyi reformuvannya systemy upravlinnya derzhavnymy finansamy na 2022–2025 roky ta planu zakhodiv z yiyi realizatsiyi. (Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 29 hrudnya 2021 r. № 1805–r). – [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-r#Text> [Ukrayins'koyu movoyu].

9. Kabinet Ministriv Ukrayiny. (2018). Pro zatverdzhennya Osnovnykh zasad zdiysnennya vnutrishn'oho kontrolyu rozporядnykamy byudzhetnykh koshtiv ta vnesennya zmin do postanovy Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 28 veresnya 2011 r. № 1001. (Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 12 hrudnya 2018 r. № 1062). – [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1062-2018-p#Text> [Ukrayins'koyu movoyu].

10. Kabinet Ministriv Ukrayiny. (2012). Pro zatverdzhennya Poryadku zdiysnennya kontrolyu za ryzkamy, pov'yazanymy z upravlinnyam derzhavnym (mistsevym) borhom. (Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 01 serpnya 2012 roku № 815). – [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/815-2012-p#Text> [Ukrayins'koyu movoyu].

11. Kotsyubyns'ka Ye.B. Otsinka naukovykh pidkhodiv do vyznachennya byudzhetnoho ryzyku / Kotsyubyns'ka Ye.B. // VISNYK ZhDTU. – 2019.

- № 1 (87). – S. 203–206. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7515/203.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Ukrayins'koyu movoyu].
12. Pro zatverdzhennya Metodyky otsinyuvannya fiskal'nykh ryzykiv: postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 24 kvitnya 2019 r. № 351 // Verkhovna Rada Ukrayiny: [sayt]. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/351-2019-p#n14> [Ukrayins'koyu movoyu].
13. Redhead, Keith, and S. Hughes. Financial Risk Management. Aug. 1988. – 286 p. [Anhliys'koyu movoyu].
14. Yves Bernard, Jean-Claude Colli. Dictionnaire economique et financier. Editions du Seuil, 1997. – 760 p. [Anhliys'koyu movoyu].
15. Petlenko, Yu. Upravlinnya derzhavnymy finansamy v Ukrayini: problemy i shlyakhy yikh vyrishennya [Tekst] / Yuliya Petlenko, Tymur Kotovs'kyi // Svit finansiv. – 2017. – Vyp. 1. – S. 21–28. [Ukrayins'koyu movoyu].
16. Radionov Yu.D. Metodoloho-orhanizatsiyni pidkhody do zabezpechennya efektyvnosti upravlinnya ta vykorystannya byudzhethnykh vydatkiv. Finansy Ukrayiny. 2022. No 5. S. 7–28. [Ukrayins'koyu movoyu].
17. Radionov Yu.D. Derzhavni finansy v umovakh voyennoho stanu. Finansy Ukrayiny. 2022. No 8. S. 27–51. [Ukrayins'koyu movoyu].
18. Rozhko, O. D. Derzhavni finansy Ukrayiny: determinanty ta priorytety rozvytku [Tekst] : monohrafiya / Rozhko O. D. ; Kyiv. nats. un-t im. Tarasa Shevchenka. – Kyiv : Lira-K, 2016. – 359 s. : rys., tabl. – Bibliohr.: s. 317–339. – 300 prym. – ISBN 978-617-7507-14-6 [Ukrayins'koyu movoyu].
19. Savastyeyeva O. M. Ryzky efektyvnosti byudzhethnoho protsesu na rivni ob'yednanykh terytorial'nykh hromad / O. M. Savastyeyeva // Naukovy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya : Ekonomika i menedzhment. – 2017. – Vyp. 26(2). – S. 92–95. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2017\\_26%282%29\\_\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_26%282%29__20) [Ukrayins'koyu movoyu].
20. Sydor I. P. Byudzhetni ryzyky v umovakh defitsytu finansovykh resursiv derzhavy. Druhi naukovy chytannya pam'yati S. I. Yuriya / Za red. d.e.n., prof. O. P. Kyrilenko (m. Ternopil', 28 lyst. 2016 r.). Ternopil': TNEU, 2016. S. 119–123. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/13144/1/%D0%A1%D0%B8%D0%B4%D0%BE%D1%80.pdf> [Ukrayins'koyu movoyu].
21. Steshenko O. D. Ryzkolohiya: Navch. posibnyk. – Kharkiv: UkrDUZT, 2019. – 180 s., rys. 24, tabl. 8. [Ukrayins'koyu movoyu].
22. Finansy. Pidruchnyk / I.O. Lyutyty, S.Ya. Borynets', Z.S. Varnaliy, ta in.; za red. d. e. n., prof. I.O. Lyutoho. – Kyiv: Vydavnytstvo Lira-K, 2017. – 728 s. [Ukrayins'koyu movoyu].
23. ISO: Global standards for trusted goods and services. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.iso.org/committee/629121/x/catalogue/p/1/u/1/w/O/d/O> [Anhliys'koyu movoyu].

**Дані про авторів**

**Мельник Наталія Володимирівна,**

аспірантка, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

e-mail: [melnykk.nv@gmail.com](mailto:melnykk.nv@gmail.com)

ORCID 0009-0009-6938-9652

**Data about the author**

**Nataliia Melnyk,**

Postgraduate student, Taras Shevchenko National University of Kyiv

e-mail: [melnykk.nv@gmail.com](mailto:melnykk.nv@gmail.com)

## Впровадження моделі комплаєнс менеджменту в Україні в умовах війни та післявоєнного відновлення

**Предметом дослідження.** З лютого 2022 року широкомасштабне вторгнення росії в Україну принесло ряд загроз як для діяльності держави в цілому, так і для бізнесу зокрема.

В цих складних умовах активізувалась діяльність рейдерів, які адаптувалися ще навіть на початку війни до закриття на тривалий час Державного реєстру речових прав на нерухоме майно та Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб–підприємців та громадських формувань. На даний час вони, спекуючи на темі війни, активно намагаються приховувати «рейдерські захоплення» нерухомого майна, активів та бізнесу під приводом, нібито, їх примусового відчуження на потреби Збройних Сил України.

**Методи дослідження.** У роботі використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

Результати роботи. Внаслідок встановленої заборони Урядом України стала незаконною співпраця українських компаній з контрагентами з росії і білорусі [8]. Бюро економічної безпеки України з 24 лютого 2022 року шляхом надсилання листів суб'єктам підприємницької діяльності «наполегливо рекомендувало» розглянути можливість розірвання існуючих договорів (навіть укладених задовго до 24.02.2022) з російськими та білоруськими резидентами.

У цьому аспекті посилюється необхідність застосування санкційного комплаєнсу, головною метою якого є захист бізнесу від можливих втрат або недоотримання доходів внаслідок потрапляння компанії, її керівників, контрагентів, до переліку осіб, до яких застосовані санкції [10]. При цьому важливо не тільки ретельно вивчати нових потенційних контрагентів, інвесторів чи партнерів, своєчасно виявляти факт потрапляння у перелік, а й прогнозувати ймовірність виникнення санкцій та запобігати їм.

Також, незважаючи на те, що війна внесла ряд коректив у діяльність бізнесу та змусила більш ретельно вести свою діяльність, все одно існують зобов'язання по відношенню до працівників та податкових органів, оскільки, попри наявність мораторію на період військового часу, Держпраці та Податкова служба можуть ініціювати позапланові перевірки щодо діяльності компанії.

**Галузь застосування результатів.** Поряд з цим за останній рік не тільки не втратив, а й став ще більш актуальним маркетинговий та медійний комплаєнс підприємства. Так, відстежування появи нових коментарів чи дописів (статей) про компанію у соціальних мережах та інтернеті наразі є особливо актуальним.

**Висновки.** Таким чином життя у період постійних змін, реформацій, локдаунів та військових дій, актуалізує застосування вірно вибудованої політики комплаєнс менеджменту, що дозволить компаніям швидко адаптуватися до нових викликів та усувати ризики у сфері регулювання їх діяльності, захисту персональних даних, а також пов'язані з протидією корупції та шахрайства, зі зміною судової практики та з виконанням норм податкового законодавства.

**Ключові слова:** комплаєнс менеджмент, підприємницька діяльність, податкове законодавство, ризик–менеджмент.

MELNYK T. M.

OLIINYK A. A.

## Implementation of the compliance management model in Ukraine in the conditions of war and post-war recovery

**The subject of the study.** Since February 2022, Russia's large-scale invasion of Ukraine has brought a number of threats both to the state's activities in general and to business in particular.

In these difficult conditions, the activity of raiders intensified, who adapted even at the beginning of

*the war to the long-term closure of the State Register of Real Property Rights and the Unified State Register of Legal Entities, Individual Entrepreneurs, and Public Organizations. Currently, speculating on the topic of war, they are actively trying to hide the «raider seizure» of real estate, assets and businesses under the pretext of allegedly forcibly alienating them for the needs of the Armed Forces of Ukraine.*

**Research methods.** *The work uses the dialectical method of scientific knowledge, the method of analysis and synthesis, the comparative method, and the method of summarizing data.*

**Work results.** *As a result of the ban imposed by the Government of Ukraine, the cooperation of Ukrainian companies with counterparties from Russia and Belarus became illegal [8]. From February 24, 2022, the Bureau of Economic Security of Ukraine, by sending letters to business entities, «strongly recommended» to consider the possibility of terminating existing contracts (even those concluded long before February 24, 2022) with Russian and Belarusian residents.*

*In this aspect, the need to apply sanctions compliance increases, the main purpose of which is to protect business from possible losses or lack of income as a result of the company, its managers, and counterparties being included in the list of persons to whom sanctions are applied [10]. At the same time, it is important not only to carefully study new potential counterparties, investors or partners, to detect in a timely manner the fact of entering the list, but also to predict the probability of sanctions and prevent them.*

*Also, despite the fact that the war made a number of adjustments to business activities and forced them to conduct their activities more carefully, there are still obligations towards employees and tax authorities, since, despite the existence of a moratorium for the wartime period, the State Labor and Tax Service may initiate unscheduled inspections of the company's activities.*

**Field of application of results.** *Along with this, over the past year, the marketing and media compliance of the enterprise has not only not lost, but has also become even more relevant. So, tracking the appearance of new comments or posts (articles) about the company in social networks and the Internet is currently particularly relevant.*

**Conclusions.** *Thus, life in a period of constant changes, reforms, lockdowns and military operations, actualizes the application of a correctly constructed policy of compliance management, which will allow companies to quickly adapt to new challenges and eliminate risks in the sphere of regulating their activities, protecting personal data, as well as related to combating corruption and fraud, changing judicial practice and enforcing tax legislation.*

**Keywords:** *compliance management, entrepreneurial activity, tax legislation, risk management.*

**Постановка проблеми.** Якщо розглядати цю проблематику в аспекті державного регулювання, можна зазначити, що динаміка воєнних подій та неконтрольовані зміни в економіці створюють складнощі у досягненні оптимального балансу між стабільністю системи, підтримкою вітчизняного бізнесу, потребами громадян та вимогами армії. Ці виклики постають перед фінансовою системою держави і вимагають в умовах воєнних дій внесення змін до податкової сфери з метою її підтримки та оптимізації. Незважаючи на те, що для цього були введені різні трансформації, що включають тактику різних політик та інструментів для реалізації податкової стратегії, на даний час особливої важливості набуває виявлення потенційних ризиків та проблемних моментів, які можуть знизити ефективність функціонуван-

ня податкової системи та спричинити негативні наслідки для економічної стійкості країни.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Роботи зарубіжних дослідників присвячені різним аспектам впровадження комплаєнс-менеджменту.

Так, Ф. Тейчман, К. Вітманн та С. Ботічіу у своїй роботі відзначають, що комплаєнс виявляється ефективним захистом від претензій щодо кримінальної відповідальності компаній. Крім того, стаття описує, як узгоджена та комплексна програма відповідності може допомогти вберегти компанію від будь-яких протиправних дій і часто пом'якшити або навіть виключити її відповідальність за неналежну поведінку її працівників. Впровадження ефективного механізму комплаєнсу доповнює мету корпорації бути максимально стабільною [17].

Наукові дослідження Т. Біча, Дж. Ёнга, Н. Нізбета [12], Т. Хейко [18], А. Альфадхеля [11], М. Мезарчека [14] зосереджені на розгляді використання діджитальних інструментів комплаєнсу. У дослідженні Л. Сан-Хосе, Х. Гонсало та М. Руїз-Рокуені [15] наголошується на врахуванні етичних дилем у стратегічних рішеннях, що є серйозним кроком до відповідального бізнесу.

Результати теоретичних та практичних напрацювань у сфері комплаєнсу як відносно нового напрямку менеджменту підприємств знайшли відображення у публікаціях вітчизняних науковців, більшість з яких присвячені застосуванню комплаєнсу у банківській сфері (І. Пальцун [7], Л. Правдива [9], А. Волошенко [1], Л. Ключко [4] тощо). Також у статті В. Луцької [6] проаналізовано та систематизовано загальні підходи до організації комплаєнсу в аптечному бізнесі для забезпечення високого рівня відповідності законодавству, регуляторним вимогам і етичним стандартам в діяльності підприємств. Крім того, автор розглядає особливості розвитку комплаєнсу в сучасному українському бізнесі як додаткову гарантію протидії корупції.

Впровадження податкового комплаєнсу розглянуто в роботі О. Власової [1]. Автор зазначає, що формування раціональної системи моніторингу та управління податковими ризиками є основним завданням механізму забезпечення податкової безпеки підприємства. Внаслідок недотримання законодавчих актів у сфері оподаткування, здійснення податкових правопорушень відбувається зростання податкового навантаження. Тому і виникають податкові ризики, що призводять до додаткових втрат для підприємства (у вигляді донарахування податків, нарахування штрафів, пені).

Автори Т. Косова та Є. Тренкін [5] на основі розрахунків кількісних оцінок загального й часткових рівнів тінізації економіки, яка в останній рік перед війною склала 32 відсотки, пропонують основні інструменти зниження рівня тіньової економіки в Україні. Дослідники зауважують на необхідності розробки пропозицій із детінізації податкових відносин у післявоєнний період. Однак, незважаючи на складну економічну ситуацію, реформування потрібно здійснювати вже сьогодні, для відновлення довіри між державними органами та платниками податків, скорочення рівня корупції, удосконалення законодавчої бази.

**Метою статті** є дослідження можливостей впровадження комплаєнс ризик менеджменту для державних податкових органів в умовах війни та післявоєнного відновлення економіки.

У зв'язку з цим поставлені завдання: дослідження сутності та необхідності впровадження комплаєнс менеджменту у кризових умовах економіки, пов'язаних з війною, визначення основних етапів процесу ризик-менеджменту, ідентифікація ризиків оподаткування в Україні.

Основою для підготовки статті стали аналітичні та статистичні дані Міністерства фінансів, Міністерства економіки України, Державної податкової служби України, методичні матеріали Європейської комісії та інших країн стосовно впровадження комплаєнс-моделі ризик-менеджменту, наукові роботи вітчизняних та зарубіжних вчених з цієї проблематики.

З метою проведення якісного та кількісного дослідження застосовано методи узагальнення, наукового абстрагування, статистичного аналізу, порівняння, табличного та графічного зображення результатів.

**Виклад основного матеріалу.** Податкова адміністрація є частиною суспільства, в якому громадяни, підприємства, організації та державні органи реагують на дії один одного. Певні дії з боку податкової адміністрації призводять до реакції платника податків і навпаки. Щоб вплинути на поведінку платників податків, податкова адміністрація має знати про свою власну поведінку, а також про поведінку в суспільстві. Також важливо знати, що спричиняє невідповідну поведінку громадян і підприємств. Помилки через незнання відрізняються від агресивного податкового планування та податкового шахрайства. Поведінкова наука показала, що кримінальні санкції не є належною реакцією (і можуть мати несприятливий ефект), якщо невиконання спричинене складним законодавством або браком знань з боку платника податків. Податкова адміністрація повинна узгоджувати свою стратегію (дотримання законодавства) зі ставленням і мотивами платника податків.

Комплаєнс ризик-менеджмент являє собою систематичний процес, у якому податкова адміністрація здійснює вибір щодо того, які інструменти впливу можуть бути використані для ефективного стимулювання дотримання та запобігання недотриманню, на основі знань усіх платників податків (їх поведінки) і пов'язаного з цим потенціалом [13]

Метою комплаєнс ризик-менеджменту є надання податковій адміністрації можливості досягти своїх стратегічних цілей шляхом сприяння керівництву приймати кращі рішення.

Податковим адміністраціям доводиться мати справу з великою кількістю ризиків. Вони можуть стосуватися ризику недотримання законодавства, включаючи ризик податкового шахрайства, ризик неплатоспроможності платника податків тощо. Управління ризиками відповідності дозволяє нам мати справу з цими ризиками, зважаючи на поведінку платників податків (що спричиняє ризики). Термін (комплаєнс) «ризик», «менеджмент» може мати багато різних значень залежно від сфери, у якій він використовується. Проте всі вони мають одну спільну рису – це допомагає мінімізувати ризики, які, ймовірно, загрожуватимуть нашим цілям.

Метою застосування управління ризиками комплаєнсу в цьому контексті є надання податковій адміністрації можливості виконувати свою місію (місії) шляхом сприяння керівництву приймати кращі рішення. Процес комплаєнс ризик-менеджменту допомагає ідентифікувати різні етапи циклу прийняття рішень і дозволяє нам приймати чіткі та більш обґрунтовані рішення на кожному етапі процесу, перш ніж переходити до наступного. У результаті управління ризиками відповідності дозволяє державі краще вимірювати якість кожного окремого етапу процесу прийняття рішень, полегшуючи виявлення помилок.

Крім того, впровадження комплаєнс ризик-менеджменту допомагає податковій адміністрації:

- досягти рівного ставлення до платників податків;
- зосередити тягар аудиту на невідповідальних платниках податків;
- найкращим чином використовувати наявні людські, фінансові та технічні ресурси;
- підвищити рівень добровільності платників податків;
- адаптувати наявні ресурси до рівнів ризиків;
- оцінити ймовірність того, що платник податків, який сумлінний, може стати несумлінним.

Основною метою податкових органів держави є стягнення податків, що підлягають сплаті відповідно до закону, таким чином, щоб підтримувати довіру до податкової системи. Деякі платники податків через необізнаність, недбалість чи навмисні дії, а також через недоліки податково-

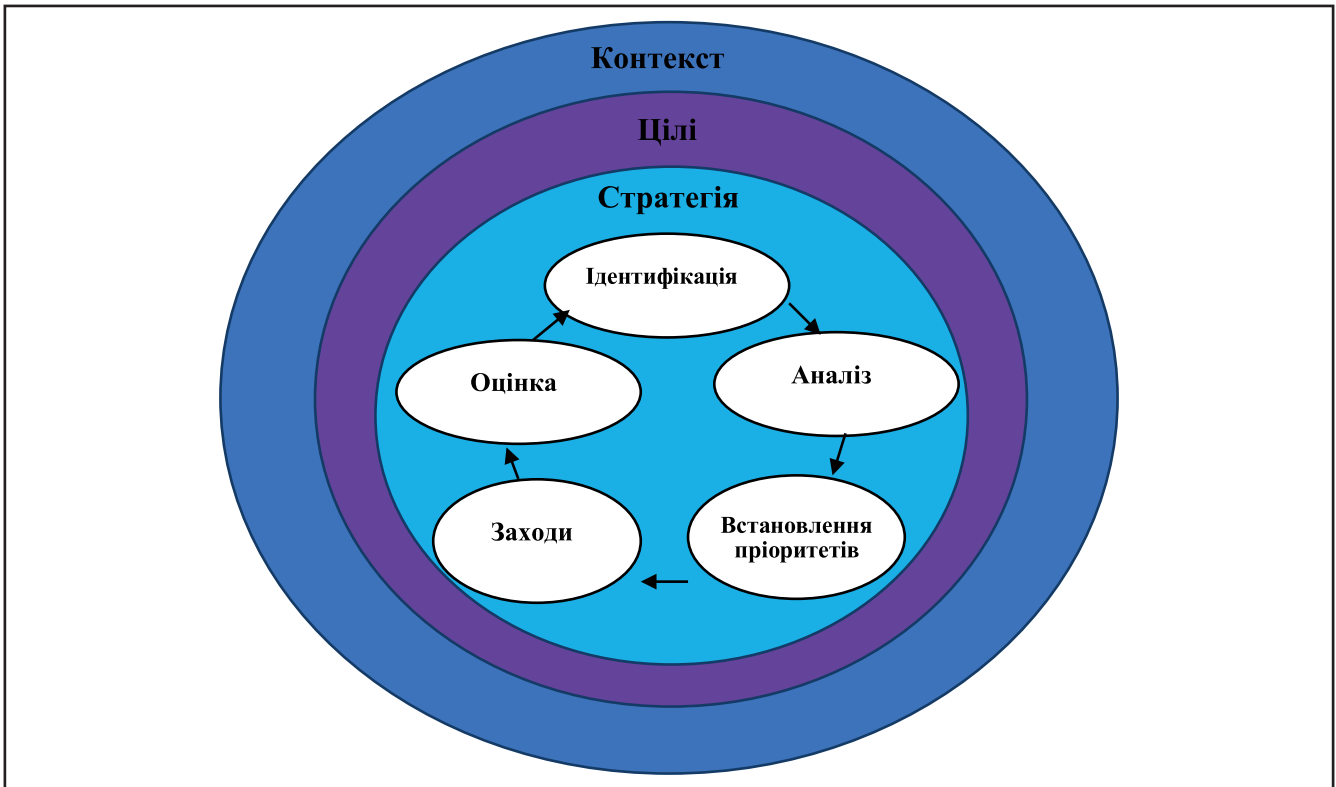
го адміністрування не виконують свої зобов'язання. Таким чином, податкові органи повинні мати стратегії, які встановлюють баланс між традиційними заходами правозастосування та інноваційними методами, спрямованими на пошук ефективніших способів досягнення високих рівнів відповідності та високого рівня задоволеності платників податків.

Підвищення ефективності функції комплаєнс управління ризиками зараз важливіше, ніж будь-коли. Існує кілька факторів, які, як визнається, збільшують ризики, з якими стикаються податкові органи. До них належать такі фактори, як складність та інновації в бізнес-структурах, нові фінансові продукти, велика кількість платників податків і послуг, розвиток електронної комерції тощо. Водночас податковій адміністрації стикаються з необхідністю працювати ефективніше як очима громадської думки (що вимагає нових рівнів ефективності та підзвітності державних послуг), а також з огляду на скорочення бюджетів і обмеження найму нового персоналу. Все це диктує нові та гнучкі дії та підходи податкових адміністрацій. Багато податкових адміністрацій, щоб впоратися з вищезазначеними проблемами, запровадили спеціальні процедури, включені в загальну структуру, так званої моделі комплаєнс ризик-менеджменту (Compliance Risk Management).

Процес комплаєнс ризик-менеджменту можна проілюструвати як безперервний цикл, що включає наступні кроки: ідентифікація, аналіз, встановлення пріоритетів, розробка заходів та оцінка. Процес управління ризиками відповідності відбувається в контексті, з ціллю та стратегією (рис. 1).

За цією моделлю основним у процесі комплаєнс ризик менеджменту є операційний контекст. Його можна визначити як «середовище», в якому працює податкова адміністрація. Необхідно враховувати низку різноманітних середовищних та організаційних факторів. Адміністрація працює як у зовнішньому, так і у внутрішньому контексті. І вони можуть змінюватися на економічному, урядовому, національному та регіональному рівнях.

Низка факторів зовнішнього середовища впливає на контекст діяльності, включаючи законодавство (є основою для оподаткування та визначає рамки офіційних повноважень податкової адміністрації), громадську думку (ставлення платників податків до оподаткування та до уряду загалом) та економічні умови (розмір економіки



**Рисунок 1. Модель комплаєнс ризик-менеджменту**

Джерело: Побудовано за [13]

та її вплив на торговельних партнерів, взаємодія з іншими ринками, конкурентна податкова політика її основних торговельних партнерів і характер їх економіки).

Економічна криза підвищує актуальність моделі комплаєнс ризик-менеджменту. Якщо податкова адміністрація змушена працювати в умовах скорочення бюджету та штату, вона повинна виконувати свої завдання з обмеженими ресурсами. Це робить ще більш важливим систематичне усунення ризиків, які загрожують цілям податкової адміністрації з дотримання законодавства.

Внутрішні фактори складають: організацію (організаційна культура та структура), ресурси (кількість працівників та рівень їхньої підготовки та освіти) та інструменти (рівень використання інформаційних технологій).

Цілі описують бажаний результат і вказують, що має бути досягнуто на будь-якому адміністративному рівні в організації. Існує прямий зв'язок між цілями, тобто тим, чого прагне досягти організація, та процесом управління ризиками, який представляє те, що необхідно для їх досягнення.

Цілі визначають, які ризики необхідно ідентифікувати. Цілі також впливають на оцінку ризиків і на те, як ризики розглядаються. Кожне рішення,

яке приймається в процесі комплаєнс ризик-менеджменту, повинно враховувати ціль(-і), яких намагається досягти організація.

Стратегія – це підхід, який використовується для досягнення мети. Мета описує, чого потрібно досягти, а стратегія описує, як це зробити. Стратегія усуває розрив між цілями та видами діяльності. Стратегія, яка сама по собі залежить від контексту, не існує окремо від поставлених цілей. Це загальна структура, яка містить вказівки щодо дій, які необхідно вжити, і, в той же час, формується вжитими діями. Комплаєнс ризик-менеджменту – це процес, який підтримує розробку та перегляд стратегій, але не створює саму стратегію. Впровадження ризик-менеджменту необхідно починати з розробки стратегії.

Стратегія може бути набором методів або принципів, що описують, як діяти. Однак стратегія також містить принципи способів мислення. Також необхідно, щоб стратегії базувалися на знаннях. Знання є абсолютно необхідною частиною ризик менеджменту, незалежно від моделі ризику, структури та визначень. Без знання податкового розриву, поведінки платників податків та ефективності різних варіантів лікування, управління ризиками відповідності не принесе користі. На

**Таблиця 1. Приклади цілей та пов'язаних з ними ризиків**

<b>ЦІЛЬ/РИЗИК</b>	<b>ЗМІСТ</b>
Ціль високого рівня:	підвищити добровільний комплаєнс
Виявлений ризик:	брак довіри до податкової адміністрації
Нова мета:	підвищити довіру до податкової адміністрації
Новий ризик:	негативне ставлення податківців до платників податків
Нова мета:	змінити ставлення серед податківців тощо

*Джерело: Побудовано за [13]*

основі методів, принципів, способу мислення та знань можна вирішити, як досягти цілей.

Далі детально розглянемо складові процесу комплаєнс ризик-менеджменту.

Першим кроком у процесі управління ризиками є ідентифікація ризиків, які є перешкодою для досягнення мети. Ідентифікація ризиків є важливою фазою, тому що якщо ризики не визначені тут, їх навряд чи вдасться ідентифікувати, а отже, вони можуть не покриватися. Крім того, вирішальним є виявлення ризику. Чим раніше буде виявлено ризик, тим раніше на нього можна звернути належну увагу. Таким чином, менший проміжок часу між виявленням та усуненням знижує ризик стягнення несплати та збільшує превентивний ефект. На етапі ідентифікації ризику складається список потенційних ризиків.

Ризики можна класифікувати за чотирма основними сферами:

1. Ризик реєстрації: ризик скорочення податкових надходжень внаслідок того, що: 1) платники податків, що перебувають на обліку, але не мають права на реєстрацію; 2) ті, хто виконує вимоги для реєстрації, але не робить це; 3) невірної інформації про платника податків, який перебуває на обліку.

2. Ризик подання: ризик того, що податкові надходження будуть занижені/зменшені через те, що платники податків не подають декларації до встановленого терміну

3. Ризик декларування: ризик того, що суми податкового доходу, надані в податковій декларації, є неправильними через помилку або навмисні дії.

4. Платіжний ризик: ризик того, що податкові надходження будуть зменшені через несплату сум, що підлягають сплаті за податковими деклараціями.

Існує кілька доступних джерел, які допоможуть визначити ризик. Жоден з них не може дати ідеального результату. Ідентифікувати ризики можна лише шляхом збалансованого та комбінова-

ного використання відповідних джерел. Такими джерелами можуть бути: інформація зі ЗМІ, дослідження (сканування горизонту); дані з торговельних, споживчих, організацій, податкового консалтингу та окремих громадян; елементи нового податкового законодавства; інформація від інших податкових адміністрацій; довільні перевірки; податкові службовці, професіонали та оперативний персонал.

Другим кроком у процесі є етап аналізу ризиків.

На цьому етапі ризики та ризикові ризик-менеджменту платники податків, визначені на попередньому етапі, систематично зважуються та групуються у відносному порядку. Тут відіграють важливу роль такі аспекти, як частота (кількість ризиків/ризикованих трейдерів), ймовірність (ймовірність того, що ризик матеріалізується) і наслідки (наприклад, скільки втрачено коштів). Однак виявити, що відбувається і хто це робить, недостатньо. Аналіз ризиків також повинен включати питання чому: яка причина невідповідної поведінки в конкретних сферах. Це важливо, оскільки це сприяє оцінці та вибору найбільш ефективних методів вирішення проблеми.

Третім кроком у процесі ризик-менеджменту є встановлення пріоритетів ризиків, які необхідно мінімізувати.

Попередній крок процесу – аналіз ризиків, дозволяє отримати знання про ризики та платників податків (поведінку), пов'язаних із ризиками, з точки зору кількості, рівня, ступеня, варіантів мінімізації та витрат. Головною метою цього кроку є вибір платників податків, до яких необхідно застосувати заходи. Це ґрунтується на ефекті, якого податкова адміністрація хоче досягти, оцінці ризику, доступних формах обробки та ресурсах (наприклад, час персоналу в годинах і компетентність). Тому для цього етапу необхідна інформація про ризики та доступні ресурси. Ступінь ризику вказує на пряму втрату податку якщо прийняти ризик. Можливі й інші податкові втрати,

наприклад можливе зниження рівня сплати податків групою платників податків. Окрім прямих чи непрямих податкових втрат, можуть бути й інші наслідки, наприклад недобросовісна конкуренція, почуття нерівності або соціальна критика, які можуть мати негативний вплив на репутацію податкової адміністрації.

Встановивши відповідні контексти та виконавши необхідний аналіз і оцінку ризиків, наступним етапом процесу комплаєнс ризик-менеджменту є застосування правильних методів мінімізації та уникнення ризиків у потрібний час і в правильний спосіб.

Цей етап може варіюватися від навчання майбутніх платників податків, підтримки всіх платників податків у тому, щоб вони відповідали вимогам, і роботи з тими, які залишаються невідповідними. Загалом, підтримка платників податків полягає у тому, щоб вони відповідали законам, призводить до впливу на їхню поведінку у сфері їх податкових справ. Податкова адміністрація може вплинути на поведінку всіх платників податків щодо дотримання законодавства шляхом формування іміджу в громадськості, де: – податкова адміністрація сприймається як корисна та сприяюча у допомозі платникам податків дотримуватися законодавства; – прийнято, що переважна більшість платників податків сумісні; – податкова адміністрація вважається як така, що дуже добре справляється з виявленням та вирішенням проблем недотримання.

Останнім етапом процесу ризик-менеджменту є етап оцінювання. Оцінка може відбуватися на різних рівнях. На глобальному рівні оцінка може допомогти визначити, як адміністрація досягає своїх довгострокових цілей (наприклад, підвищення рівня дотримання законодавства та/або зменшення податкового розриву). На рівні діяльності оцінка може допомогти спрямувати діяльність на ті, які працюють найбільш ефективно. Важливо зазначити, що ризик-менеджмент є циклічним процесом, у якому оцінка має відбуватися систематично на кожному етапі процесу, щоб створити коло навчання.

Оцінка ризиків може бути, наприклад, такою: низький ризик, середній ризик, високий ризик, дуже високий ризик. По критерію ймовірності: певні, дуже ймовірні, можливі, малоїмовірні, рідкісні.

Оцінка ризиків потрібна для того, щоб чітко з'ясувати, які ризики можна ігнорувати, а які – в жодному разі ні. Наприклад, перетин критерію

ймовірності «дуже ймовірні» і критерію наслідків «критичні» дає дуже високий ризик, який необхідно обов'язково врахувати і за можливості мінімізувати. А якщо наслідки ризику помірні і при цьому критерій ймовірності «малоїмовірні», то ризик буде низьким.

Оцінка ризику індивідуальна для кожного підприємства. Кожна компанія сама визначає для себе критерії ймовірності або наслідків.

Ранжувати ризики за ймовірністю і за наслідками можна, наприклад, на ймовірності здійснення ризику протягом трьох податкових періодів. Якщо «подія ризику» відбувається один раз протягом трьох податкових періодів – це такий, що «дуже рідко відбувається». Якщо ж ймовірність здійснення такої події становить більше ніж двічі за один податковий період – такий, що «постійно відбувається».

Ранжування за наслідками може враховувати такі наслідки ризиків:

- ризик донарахування податків, штрафів, пені тощо;
- ризик посилення податкового контролю;
- ризик втрати репутації;
- ризик ліквідації бізнесу.

Далі розглянемо приклад Австрії, де ризик-менеджмент є важливою частиною постійної боротьби з шахрайством в державі. Управління ризиками та відповідністю централізовано у Федеральному міністерстві фінансів, група IV/A (3 підрозділи), відповідальна за управління, організацію та боротьбу з шахрайством у сферах податків і митниці. Основною метою є розробка стратегій впливу на поведінку платників податків та зменшення ухилення від сплати податків.

Ризик менеджмент підтримується Центром ризиків, інформації та аналізу (RIA). Це загальнонаціональний операційний підрозділ, підпорядкований Міністерству фінансів (відділ боротьби з шахрайством). RIA опікується управлінням операційними ризиками у сферах податків та митниці.

Основними обов'язками RIA є: – процес управління ризиками; – збір, обмін та аналіз інформації (включаючи інтернет-моніторинг); – розробка методик аудиту та контролю; – відбір справ і плани аудиту; – міжнародне співробітництво у зазначених сферах.

Україна. Державна податкова служба України в рамках реформи податкової служби з пріоритетами, підходами та змінами відповідно до потреб

**Таблиця 2. Зміст та організаційна структура комплаєнс ризик-менеджменту в Австрії**

Етап процесу ризик-менеджменту	Діяльність	Структура/посадові особи	Зв'язки/Методи взаємодії
Ідентифікація	Повідомлення про наявність ризику або шахрайства	Усі чиновники – як від профільної структури, так і з територіальних	За допомогою спеціального програмного забезпечення «Управління ризиками» – комунікація шляхом введення даних у програмне забезпечення
	Виявлення ризиків	Посадовці зі спеціалізованої структури – центрального та регіонального рівня	За потреби – прямі контакти з посадовою особою, яка повідомила про ризик – зустріч, телефонний дзвінок або електронна пошта
Аналіз	Аналіз загальних ризиків	Посадовці зі спеціалізованої структури – центрального та регіонального рівня	Взаємодія між офіційними особами на центральному та регіональному рівнях для забезпечення єдиного підходу в аналізі
	Аналіз шахрайства	Посадовці зі спеціалізованої структури – центрального та регіонального рівня	
Пріоритезація	Сортування та пріоритезація ризиків	Затверджено виконавчим директором NRA	Підготовлено Директоратом RMSCI на центральному рівні та обговорено та погоджено з іншими функціональними директоратами
Засоби /методи	Оперативні дії (наприклад, перевірки та аудити)	Оперативні працівники територіальних структур	При розгляді фактів шахрайства дії координуються посадовими особами спеціалізованої структури
	Інші заходи (освітні кампанії, оптимізація бізнес-процесів)	Відповідне компетентне управління на центральному рівні	
Оцінювання процесу	Збір інформації про результати проведених заходів	Посадовці зі спеціалізованої структури – центрального та регіонального рівня	
	Оцінка	Спеціалізована структура на центральному рівні	

Джерело: Побудовано за [16]

платників податків також розпочала впровадження системи податкового комплаєнсу [2]. Система має сприяти покращенню податкової дисципліни платників податків, а також мінімізації ризиків ненадходжень до державного бюджету.

На час війни впровадження системи комплаєнс менеджменту вбачається досить актуальним, оскільки в останні роки спостерігається значне скорочення податкових надходжень до бюджету. Оскільки в умовах високої інфляції співставлення абсолютних показників, вочевидь, не дає достовірних результатів, то аналіз доходів представлено також і за питомою вагою відповідних статей (табл.3).

В цей час обсяги і структура доходів бюджету зазнали кардинальних змін. Питома вага подат-

кових надходжень скоротилася на 40 в.п. (з 85% у 2021 році до 45% у 2023 році). Найбільше на 25,7 в.п скоротилися внутрішні податки на товари та послуги (з 53,9% у 2021 році до 28,2% у 2023 році). Крім цього спостерігається скорочення податку на додану вартість з імпортованих товарів – на 15,6 в.п, податків на доходи, прибуток та збільшення ринкової вартості – на 9 в.п, податку на прибуток підприємств – на 5,6% та податку на доходи фізичних осіб – 3,4 в.п.

Отже сучасні виклики потребують потужних рішень, серед яких впровадження системи податкового комплаєнсу – комплексу мотивів та стимулів для платників податків, що спонукають їх дотримуватись вимог податкового законодавства.

**Таблиця 3. Доходи державного бюджету України за статтями доходів у 2021–2023рр.**

	Код бюджетної класифікації	2021		2022		2023*	
		Доходи	Питома вага	Доходи	Питома вага	Доходи	Питома вага
Усього		1296853	100.00%	1787396	100.00%	2397656	100.00%
Податкові надходження	10000000	1107091	85.37%	949764,4	53.14%	1085507	45.27%
Податки на доходи, прибуток та збільшення ринкової вартості	11000000	285307	22.00%	265477,1	14.85%	312062,5	13.02%
Податок на доходи фізичних осіб	11010000	137555,2	10.61%	148427,3	8.30%	172317,8	7.19%
Податок на прибуток підприємств	11020000	147751,7	11.39%	117049,9	6.55%	139744,6	5.83%
Рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів	13000000	80749,4	6.23%	85365	4.78%	57095,6	2.38%
Внутрішні податки на товари та послуги	14000000	698940,4	53.90%	569353,8	31.85%	676008	28.19%
Акцизний податок з вироблених в Україні підакцизних товарів	14020000	82858,4	6.39%	60699,1	3.40%	83993,3	3.50%
Акцизний податок з ввезених в Україну підакцизних товарів	14030000	79592,8	6.14%	41653,8	2.33%	69417,2	2.90%
Податок на додану вартість з вітчизняних товарів (з урахуванням бюджетного відшкодування)	14060000	155774,8	12.01%	213948	11.97%	192160,1	8.01%
Податок на додану вартість з імпортованих товарів	14070000	380714,4	29.36%	253053	14.16%	330437,3	13.78%
Податки на міжнародну торгівлю та зовнішні операції	15000000	38177,2	2.94%	26246	1.47%	36623,1	1.53%
Інші податки та збори	19000000	3916,5	0.30%	3322,4	0.19%	3717,9	0.16%
Неподаткові надходження	20000000	175358	13.52%	346327,7	19.38%	867328,6	36.17%
Доходи від власності та підприємницької діяльності	21000000	56021,9	4.32%	87172,4	4.88%	121646,9	5.07%
Адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної діяльності	22000000	12975,5	1.00%	8166,1	0.46%	13041,5	0.54%
Інші неподаткові надходження	24000000	17994,9	1.39%	16147	0.90%	36093,1	1.51%
Власні надходження бюджетних установ	25000000	88365,7	6.81%	234842,3	13.14%	696547,1	29.05%
Доходи від операцій з капіталом	30000000	328,7	0.03%	611	0.03%	88,5	0.00%
Кошти від закордонних країн і міжнародних організацій	42000000	1289,9	0.10%	481090,7	26.92%	405042,4	16.89%
Цільові фонди	50000000	209,4	0.02%	136,2	0.01%	423	0.02%
Офіційні трансферти	40000000	12576,1	0.97%	9465,6	0.53%	39266,4	1.64%

Примітки: \* – 11 місяців 2023 року.

Джерело: [3]

Комплаєнс у податковій службі України означає дотримання податкового законодавства та інших нормативних актів. Це включає забезпечення відповідності діяльності компаній та ін-

дивідуальних платників податків вимогам законодавства, а також впровадження внутрішніх політик і процедур для запобігання порушенням. Комплаєнс важливий для запобігання штрафам, судовим позовам та іншим негативним наслідкам, які можуть виникнути в результаті недотримання законодавства.

Основними законодавчими актами, що регулюють комплаєнс у податковій службі України є наступні:

Податковий кодекс України. Це основний документ, який регулює податкові відносини в Україні. Він встановлює види податків, порядок їх нарахування та сплати, права та обов'язки платників податків, а також процедури контролю за дотриманням податкового законодавства.

Закон України «Про Державну фіскальну службу України». Цей закон визначає структуру, функції та повноваження Державної фіскальної служби України, яка відповідає за збір та адміністрування податків.

Закон України «Про запобігання корупції». Цей закон має велике значення для забезпечення прозорості та чесності в роботі податкових органів, а також для запобігання корупції серед посадових осіб.

Закони та нормативно-правові акти, що стосуються фінансового моніторингу та боротьби з відмиванням грошей. Такі закони важливі для контролю за фінансовими операціями і забезпечення дотримання вимог щодо фінансової прозорості.

Інші законодавчі та нормативні акти. Можуть існувати додаткові регуляції, які стосуються конкретних аспектів податкового законодавства, наприклад, що стосуються трансфертного ціноутворення, податку на додану вартість, акцизів, податку на прибуток підприємств тощо.

У цьому аспекті метою Державної податкової служби є зниження податкових ризиків, допомога платникам податків у майбутньому уникнути найпоширеніших помилок податкового законодавства та стимулювання бізнесу до добровільної сплати податків, передбачення й запобігання проблемам під час податкових перевірок.

Це шлях до якісних змін у підходах до податкового адміністрування та сприйняття податкових органів платниками, що дозволить вивести відносини з платниками на новий рівень, який ґрунтується на довірі і партнерстві.

Тому в подальшому це вимагає розбудову процесу комплаєнс ризику з визначенням цілей,

стратегії та заходів відповідно до встановлених ризиків у податковій сфері України.

### Висновки

Комплаєнс на державному рівні передбачає процес забезпечення дотримання законів, нормативних актів, стандартів і етичних принципів у державних структурах. Необхідність його впровадження в державі є надзвичайно важливою з кількох причин: забезпечення законності та прозорості урядових дій, боротьба з корупцією, підвищення ефективності державного управління, підтримка міжнародних стандартів, захист прав громадян, підвищення інвестиційної привабливості країни.

Війна в Україні створює унікальний контекст, де дотримання правил, норм та стандартів набуває особливого значення. Тому в цих умовах посилюється актуальність державного комплаєнс-менеджменту, що дозволяє забезпечити: дотримання законності воєнних дій, управління ризиками та кризове реагування, прозорість та підзвітність уряду, контроль за використанням ресурсів, боротьбу з корупцією та зловживаннями, дотримання міжнародних стандартів та співпраці, захист прав людини та громадянських свобод. Ці аспекти зараз є ключовими для збереження стабільності держави, довіри населення та підтримки міжнародної спільноти.

Модель комплаєнс ризик-менеджменту в податковій адміністрації ґрунтується на контексті, цілі та стратегії й передбачає безперервний цикл, що включає наступні кроки: ідентифікація ризиків, їх аналіз, встановлення пріоритетів, розробка заходів та оцінка.

В Україні лише розпочата робота над впровадженням системи податкового комплаєнсу, але ефективна її реалізація сприятиме покращенню податкової дисципліни платників податків, а також дозволить мінімізувати ризики ненадходжень до державного бюджету. Однак це вимагатиме розбудову всього процесу комплаєнс ризику, починаючи з встановлення цілей і розробки стратегії до визначення заходів для мінімізації та уникнення встановлених ризиків у податковій сфері України.

### Список використаних джерел

1. Волошенко А.В. Комплаєнс-практика як превентивний метод боротьби з корупцією. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 7. С. 405–413.

2. Впровадження державною податковою службою системи податкового комплаєнсу // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://evp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/466176.html>

3. Доходи держбюджету України // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/2022/>

4. Ключко Л. А. Фінансовий моніторинг та комплаєнс-контроль в банках // *Фінанси, учет, банки.* – 2014. – №. 1. – С. 153–160.

5. Косова Т.Д., Тренкін Є.С. Тінізація грошово-фінансових відносин національної економіки з огляду на формальні і неформальні інститути // *Проблеми системного підходу в економіці.* – 2023. – С. 63–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-1-7>

6. Луньова В. Впровадження функцій комплаєнс-менеджменту для зростання прозорості бізнесу підприємств // *Економіка та суспільство.* – 2023. – №. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-132>

7. Пальцун І.М. Compliance-політика як складова корпоративної культури підприємства // *Торгівля і ринок України: Темат. збірник наук. праць.* – Вип. 35. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. – С. 134–141.

8. Постанова КМУ «Про забезпечення захисту національних інтересів за майбутніми позовами держави Україна у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації» від 3 березня 2022 р. №187 // Офіційний сайт Кабінету міністрів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/>

9. Правдива Л. Удосконалення корпоративного управління в банках та управління комплаєнс-ризиком // *Вісник НБУ.* – 2011. – №7. – С. 10–13.

10. Санкційний комплаєнс: оцінка ризиків для бізнесу // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://biz.ligazakon.net/analytics/217480\\_sanktsyniy-komplans-otsnka-rizikv-dlya-bznesu](https://biz.ligazakon.net/analytics/217480_sanktsyniy-komplans-otsnka-rizikv-dlya-bznesu)

11. Alfaadhel Afnan, Almomani Iman, Ahmed Mohamed Risk-Based Cybersecurity Compliance Assessment System (RC2AS). *Appl. Sci.* 2023, 13(10), 6145; // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.3390/app13106145>

12. Beach Thomas, Yeung Jonathan, Nisbet Nicholas Digital approaches to construction compliance checking: Validating the suitability of an ecosystem approach to compliance checking. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1474034623004160?via%3Dihub>

13. Kahneman D., Tversky A. Compliance risk management guide for tax administrations // *European commis-*

*sion directorate-general taxation and Customs Union.* – 2010. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://taxation-customs.ec.europa.eu/system/files/2023-01/Compliance%20risk%20management%20guide%20for%20tax%20administrations.pdf>

14. Mesarcnk Матъль, PodrouZek Juraj, Gavornnk Adri6n On defense of «ethification» of law: How ethics may improve compliance with the EU digital laws. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0267364923000626>

15. San-Jose Leire, Gonzalo Jose Felix, Ruiz-Roqueci Maite The management of moral hazard through the implementation of a Moral Compliance Model (MCM) // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444883421000413>

16. Preventing corruption and promoting integrity in central governments (top executive functions) and law enforcement agencies. Evaluation Report. 2022. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rm.coe.int/fifth-evaluation-round-preventing-corruption-and-promoting-integrity-i/1680adc93d>

17. Teichmann Fabian, Wittmann Chiara, Boticiu Sonia Compliance as a form of defense against corporate criminal liability. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2949791423000040>

18. Thimm Heiko Systems theory-based abstractions and decision schemes for corporate environmental compliance management. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666412722000083>

## References

1. Voloshenko A.V. Compliance practice as a preventive method of combating corruption. Actual problems of the economy. 2014. No. 7. P. 405–413.

2. Implementation of the tax compliance system by the state tax service // [Electronic resource]. – Access mode: <https://evp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/466176.html>

3. Revenues of the state budget of Ukraine // [Electronic resource]. – Access mode: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/2022/>

4. Klyusko L. A. Financial monitoring and compliance control in banks // *Finance, accounting, banks.* – 2014. – no. 1. – P. 153–160.

5. Kosova T.D., Trenkin E.S. Tinization of monetary and financial relations of the national economy with regard to formal and informal institutions // *Problems of the sys-*

temic approach in economics. – 2023. – P. 63–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-1-7>

6. Lunyova V. Implementation of compliance management functions to increase business transparency of enterprises // *Economy and society*. – 2023. – no. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-132>

7. Paltsun I.M. Compliance policy as a component of the company's corporate culture // *Trade and market of Ukraine: Topic. collection of sciences. works – Issue 35*. – Donetsk: DonNUET, 2013. – P. 134–141.

8. Resolution of the CMU «On ensuring the protection of national interests in future lawsuits by the state of Ukraine in connection with the military aggression of the Russian Federation» dated March 3, 2022 No. 187 // Official website of the Cabinet of Ministers of Ukraine [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.kmu.gov.ua/>

9. Pravdyva L. Improvement of corporate governance in banks and compliance risk management // *Bulletin of the NBU*. – 2011. – No. 7. – pp. 10–13.

10. Sanction compliance: risk assessment for business // [Electronic resource]. – Access mode: [https://biz.ligazakon.net/analytcs/217480\\_sanktsyniy-komplans-otsnka-rizikv-dlya-bznesu](https://biz.ligazakon.net/analytcs/217480_sanktsyniy-komplans-otsnka-rizikv-dlya-bznesu)

11. Alfaadhel Afnan, Almomani Iman, Ahmed Mohamed Risk-Based Cybersecurity Compliance Assessment System (RC2AS). *Appl. Sci.* 2023, 13(10), 6145; // [Electronic resource]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.3390/app13106145>

12. Beach Thomas, Yeung Jonathan, Nisbet Nicholas Digital approaches to construction compliance checking: Validating the suitability of an ecosystem approach to compliance checking. // [Electronic resource]. – Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1474034623004160?via%3Dihub>

13. Kahneman D., Tversky A. Compliance risk management guide for tax administrations // *European commission directorate-general taxation and Customs Union*. – 2010. // [Electronic resource]. – Режим доступу: <https://taxation-customs.ec.europa.eu/system/files/2023-01/Compliance%20risk%20management%20guide%20for%20tax%20administrations.pdf>

14. Mesarsnk Матълъ, PodrouZek Juraj, Gavornnk Adrián On defense of «ethification» of law: How ethics may improve compliance with the EU digital laws. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0267364923000626>

15. San-Jose Leire, Gonzalo Jose Felix, Ruiz-Roqueci Maite The management of moral hazard through the implementation of a Moral Compliance Model (MCM) // [Electronic resource]. – Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444883421000413>

16. Preventing corruption and promoting integrity in central governments (top executive functions) and law enforcement agencies. Evaluation Report. 2022. // [Electronic resource]. – Режим доступу: <https://rm.coe.int/fifth-evaluation-round-preventing-corruption-and-promoting-integrity-i/1680adc93d>

17. Teichmann Fabian, Wittmann Chiara, Boticiu Sonia Compliance as a form of defense against corporate criminal liability. // [Electronic resource]. – Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2949791423000040>

18. Thimm Heiko Systems theory-based abstractions and decision schemes for corporate environmental compliance management. // [Electronic resource]. – Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666412722000083>

#### Дані про авторів

**Мельник Тетяна Миколаївна,**

д. е. н., професор, завідувач кафедри міжнародного менеджменту Державного торговельно-економічного університету

e-mail: [t.melnyk@knute.edu.ua](mailto:t.melnyk@knute.edu.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3839-6018>

**Олійник Андрій Анатолійович,**

к. е. н., доцент кафедри міжнародного менеджменту Державного торговельно-економічного університету

e-mail: [a.oliinyk@knute.edu.ua](mailto:a.oliinyk@knute.edu.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4589-703X>

#### Data about the authors

**Tetyana Melnyk,**

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of International Management of the State University of Trade and Economics

e-mail: [t.melnyk@knute.edu.ua](mailto:t.melnyk@knute.edu.ua)

**Andriy Oliinyk,**

Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of International Management of the State University of Trade and Economics

e-mail: [a.oliinyk@knute.edu.ua](mailto:a.oliinyk@knute.edu.ua)

## Використання концесій в Україні як основного механізму державно–приватного партнерства

**Предмет дослідження.** У роботі розглянуто використання видів контрактів, що забезпечують ДПП в Україні. Концесійні контракти є переважаючою формою, тобто концесія є основним механізмом впровадження проектів державно–приватного партнерства в Україні. Показано, що з 2010 було закладено початок розвитку такого партнерства шляхом прийняття закону України про ДПП, і підписання низки перших угод у секторі інфраструктури на регіональному та державному рівнях.

**Методи дослідження.** При написанні наукової статті використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: спостереження, опису, аналізу.

Наступним важливим етапом розвитку відповідних інституцій стало прийняття окремого закону про концесії в 2019 році. Автором проаналізовано всі 195 укладених контрактів згідно даних Мінекономіки України. Треба відмітити, що після прийняття закону про концесії в 2019 році було укладено лише 4 угоди. Факт припинення укладання нових концесійних угод може стати предметом окремого дослідження.

**Результати роботи.** В Європейському Союзі виділяють два види концесії: на виконання робіт та сервісні концесії. Згідно діючому закону про концесію України – строк концесійного договору не перевищує строк, який на день укладення концесійного договору залишився до терміну закінчення дії договору оренди нерухомого майна та становить не менше 5 і не більше 50 років, а згідно Європейського законодавства термін концесії визначається періодом окупності інвестицій.

**Висновок.** Внаслідок повномасштабного вторгнення агресора в Україну в 2022 році та руйнування об'єктів інфраструктури, значно зросла актуальність залучення капіталу щодо відновлення сектору інфраструктури для забезпечення умов функціонування економіки. Україна знаходиться у стані війни майже останні 2 роки, нові економічні реалії вимагають вдосконалення механізму впровадження ДПП із урахуванням умов глобальної нестійкості. В першу чергу необхідно виправити недоліки низької прозорості інституцій та високого рівня бюрократичних перепон при підготовці проектів та вдосконалення законодавства з питань надання гарантій приватного капіталу.

**Ключові слова:** державно–приватне партнерство, форми ДПП, концесії, концесіодавець, контракти, концесіонер, об'єкти концесії, відбудова, сектор інфраструктури.

SOLTIS M. F.

## Concession contracts in Ukraine as the prime mechanism of Public private partnership

**The subject of the study.** This article is researching the types of contracts that are used to assure the implementation of Public–Private Partnership (PPP) in Ukraine. Concession contracts are shown to be the predominant contract PPP form to be used in settings in Ukraine. The development of PPP was initiated in Ukraine by adoption of the according PPP legislature (2010) and signing the first set of contracts in infrastructure sector at the state and regional levels.

**Research methods.** In the article were used general scientific and special research methods, such as observation, description, analysis,

The next important step in development of the appropriate institutions was adopting a separate legislature in 2019 governing the concessions. The author examined all 195 PPP contracts signed based on the date from Ministry of Economics of Ukraine. It is worth outlining that after that law adoption only 4 new concessions contracts were signed. This fact of the quantity of the concession's contracts signing decline can be the subject of separate research exploring the impact factors.

**Work results.** In European Union the legislature defines two types of concessions: work concessions and service concessions, when Ukrainian Concession Law (2019) does not make this distinguishment. As per the PPP law in Ukraine – the duration of the concession contract cannot exceed the 50 years

*and be less than 5 yrs, when the EU legislature defines the duration of the contract which is required to receive the positive returns on the investments.*

**Conclusions.** *After the full-scale invasion of the aggressor into Ukraine in 2022 and mass destruction of the infrastructure sector, the demand for private capital participation in rebuilding of the infrastructure became crucial for allowing survival and proper functioning of Ukrainian economy. As Ukrainian economy survives under war actions for over 2 years, the PPP mechanisms should be brought up to the EU standards to provide effective implementation of the PPP projects in infrastructure sector with an adjustment to the global instability conditions. Thus, it is necessary to improve the quality and transparency of the institutions serving the PPP mechanisms implementation, addressing the problematics of bureaucracy barriers to launch the project and adoption of proper legislature to provide assurance to the private capital.*

**Key words:** *Public-private partnership, PPP forms, concessions, state partner of concession, contracts, concessioner, object of concession, recovery, infrastructure sector.*

**Постановка та актуальність проблеми.** Сьогодні в Україні потреба у відновленні сектору інфраструктури є особливо важливою та значущою, так як сектор інфраструктури зазнав значних руйнувань після повномасштабного вторгнення на 147,5 мільярдів доларів станом на квітень 2023 р. [5], у тому числі житлові будівлі – 54,4 млрд. дол., енергетика – 8,3 млрд. дол., інфраструктура і сфера освіти – 9,1 млрд. дол. Отже, використання державно-приватного партнерства може надати можливість розпочати відбудову інфраструктурних об'єктів та забезпечити доступ до необхідного капіталу.

За даними державної агенції з питань підтримки державно-приватного партнерства для існуючих проектів та проектів у стадії розробки пропонується використовувати саме концесійні договори. Таким чином вивчення концесійних договорів як основного механізму ДПП в Україні є актуальним.

**Метою роботи** є аналіз використання концесійних контрактів у порівнянні з використанням інших контрактних механізмів, запропонованих законом України «про державно-приватне партнерство» та доцільності використання концесійних контрактних договорів у порівнянні із іншими. Необхідно надати характеристику концесійних контрактів в умовах глобальної нестійкості для реалізації проектів державно-приватного партнерства та з'ясувати чим обумовлено використання в Україні переважно договорів концесій порівняно з іншими видами контрактів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналізом питань взаємодії держави і приватного сектору в рамках концесійних відносин займаються такі науковці, як Головінов О.М., який

досліджує засади формування державно-приватного партнерства [11]., Надолішній П.І. та Ольшанський О.В. аналізують умови інституалізації публічно-приватного партнерства [12], Воротін, В. Є. та Проданик В. М. [14] досліджують етапи розвитку від регуляторної політики до ДПП, Міжнародний досвід публічного управління інфраструктурними проектами на державному і місцевому рівнях на основі укладення концесійних договорів вивчає Приліпко С. М. [15], та інші.

**Викладення основного матеріалу.** Закон України «Про державно-приватне партнерство» №2404-VI передбачає використання різних видів контрактів. Згідно статті 5 закону [1], формами здійснення ДПП є: концесійний договір, договір управління майном, договір про спільну діяльність, інші форми договорів.

Концесія є однією з основних форм ДПП. Закон про концесію визначає що концесія – форма здійснення державно-приватного партнерства, що передбачає надання концесієдавцем концесіонеру права на створення та/або будівництво (нове будівництво, реконструкцію, реставрацію, капітальний ремонт та технічне переоснащення), та/або управління (користування, експлуатацію, технічне обслуговування) об'єктом концесії, та/або надання суспільно значущих послуг у порядку та на умовах, визначених концесійним договором, а також передбачає передачу концесіонеру переважної частини операційного ризику, що охоплює ризик попиту та/або ризик пропозиції [3].

Відповідно до Закону України «Про концесію» ця форма застосовується у випадках, коли державний партнер/концесієдавець здійснює передачу концесіонеру переважної частини операційного ризику, що охоплює ризик попиту та/

або ризик пропозиції. При цьому джерелом переважної частини доходів концесіонера є платежі від користувачів (споживачів) [1].

В Європейському Союзі концесія регулюється директивою 2014/23/EU OF Європейського парламенту, яка у визначенні концесій розподіляє їх як концесії на виконання робіт та сервісні концесії [17]. Концесія на виконання робіт визначається як контракт, укладений у письмовій формі, за допомогою якого один або більше органів-замовників або організацій-замовників доручають виконання робіт одному або декільком суб'єктам господарювання, винагорода за які полягає або виключно в праві на використання робіт, які є предметом договору або в цьому праві разом з оплатою. Концесія на послуги (або сервісна концесія) визначається як контракт укладений у письмовій формі, за допомогою якого один або більше органів-замовників або організацій-замовників доручають надання та управління послугами, одній чи кільком економічним операторам, виключно у формі права використовувати послуги, які є предметом договору, або в цьому праві разом із оплатою за них. Також на відміну від закону про концесії України, Європейський парламент робить розподіл та дає визначення органів-замовників на трьох рівнях: державний, регіональний та місцевий. Також закон про концесії визначає механізми оцінювання вартості концесії та механізми розрахунку платежів [17]. Європейський закон про концесії має дуже багато виключень на відміну від закону про концесії України, наприклад концесії повітряного сполучення та концесій між двома країнами на державному рівні. Згідно даної директиви для концесій, що тривають більше п'яти років, максимальна тривалість концесії не повинна перевищувати час, який треба концесіонеру, щоб відшкодувати інвестиції, разом із прибутком, прописаних у договірних цілях. А згідно діючому закону про концесію України – строк концесійного договору не перевищує строк, який на день укладення концесійного договору залишився до терміну закінчення дії договору оренди нерухомого майна та становить не менше п'яти і не більше 50 років. У разі якщо орендарем укладено декілька договорів оренди майна і він має намір реалізувати інвестиційний проект на умовах концесії з використанням майна, що є об'єктом оренди за декількома договорами оренди (у тому числі договорами оренди рухомого майна), тоді береться до уваги термін

закінчення дії того договору оренди нерухомого майна, який спливає першим. [3]

Згідно звіту Мінекономіки за даними центральних та місцевих органів виконавчої влади в Україні станом на 01.01.2023 на умовах ДПП укладено 193 договори, з яких реалізується 18 договорів (9 – концесійних договорів, 5 – договорів про спільну діяльність, 4 – інші договори), 162 договори не реалізується (116 – не виконується, 46 – розірвані / закінчився термін дії), 13 призупинені у зв'язку зі збройною агресією російської федерації. [6]. У тому числі: виробництво, транспортування і постачання тепла та розподіл постачання природного газу 5 (Дніпропетровська 1, Житомирська 1, Закарпатська 1, Чернігівська 1), збір, очищення та розподіл води 5 (Закарпатська 1, Запорізька 1, Київська 1, Львівська 2), поводженні з відходами 1 (Полтавська), охорона здоров'я 2 (Київська та Львівська), туризм та відпочинок 2 (Кіровоградська та Одеська), 3 інші сектори (Дніпропетровська, Запорізька та Хмельницька) [6]. Згідно даних Міністерства фінансів Франції станом на 25/03/2022 в процесі реалізації знаходяться більше ніж 30,000 контрактів концесії, 95% з яких є місцевими контрактами у наступних галузях: аеропорти, транспортна інфраструктура, дороги, енергопостачання, водопостачання та каналізація [18]. У порівнянні із Україною зараз виконується 9 контрактів концесій.

Якщо розглянути статистичні дані стану проєктів ДПП за 2012–2016 роки, то бачимо, що більшість угод ДПП було укладено до 2012 року, тобто до впровадження нового закону «Про концесію». Також спостерігається тенденція до збільшення використання концесійних контрактів як механізму ДПП.

Дані за 2012–2016 рік та звіт Мінекономіки показують використання 153 концесійних договорів з 186 тобто 82,2% та 9 з 18 активних договорів 51,6% відповідно. [6].

Треба звернути увагу, що новий закон про концесії був прийнятий у 2019 році [7]. Станом на 2019 рік було підписано 158 угод концесій, які не корегуються законом про концесії. Згідно звіту Мінекономіки [6] на 01.01.2023 було підписано 193 угоди, 162 з яких не реалізуються. Дані з 2017 по 2023 надані Мінекономіки України згідно відповіді про надання доступу до публічної інформації [16].

**Таблиця 1. Динаміка росту проектів у розрізі форми ДПП**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ДПП	0	0	0	0	1	2	2	2	2	3	3	4
Спільна діяльність	32	31	33	31	32	33	35	37	38	38	38	39
Концесія	79	128	138	146	153	155	158	158	161	161	161	161
Разом	111	159	171	177	186	190	195	197	201	202	202	204

Джерело: [7]

Після реформи 2019 р., результатом якої був окремий закон про концесії, протягом наступних 2 років уклали всього 4 нові угоди для реалізації проектів ДПП [8], що може свідчити про недосконалість та низьку ефективність впроваджених реформувань механізму ДПП в Україні. Однак слід взяти до уваги зниження бізнес-діяльності через фактор пандемії. Якщо подивитися на рівень іноземних інвестицій в Україні, то його мінімум згідно даних UNSTAD припадає на 2018 та 2021 роки [9], (Мал 1).

Згідно діаграми малюнку 1, перші суттєві іноземні інвестиції прийшли в Україну в 1998–1999 роках. В цей період ще не існувало жодних необхідних інституцій для впровадження державно-приватного партнерства. Їх поява та розвиток зайняли багато часу. Важливим кроком було прийняття закону про державно-приватне партнерство у 2010 році. Першим закінченим етапом вважається прийняття в 2019 році закону про концесій як окремого законодавчого ак-

ту. Одним із факторів неефективності реформи є тривалі бюрократичні процедури, адже підготовка до реалізації проектів може займати від 1,5 до 2 років, за які можуть змінитися багато макроекономічних та мікроекономічних факторів а також загальна ситуація в країні—бенефіціарі.

Згідно даних про поточні проекти державної організації «Агенція з питань підтримки державно-приватного партнерства» (далі – Агенція ДПП) яка була заснована у 2019 році та належить до сфери управління Мінекономіки, основною функцією якої є здійснення заходів для реалізації в Україні якісних та інвестиційно-привабливих проектів державно-приватного партнерства у різних сферах економіки, представлено дані про 13 поточних проектів (з 193 які показані у звіті Мінекономіки), але тільки два проекти знаходяться у стані укладеного концесійного договору, обидва ці проекти мають об'єкти концесій у регіоні активних військових дій: Концесія спеціалізованого морського порту «Ольвія», Конце-



**Рисунок 1. Діаграма іноземних інвестицій в Україну за 1990–2022 рр.**

сія спеціалізованого морського порту «Херсон». Для інших проектів не встановлені дати по завершенню поточного етапу, що каже на користь тезису Transparency International щодо тривалих бюрократичних процедур на етапах підготовки та вивчення доцільності проектів ДПП.

У рамках вдосконалення механізмів впровадження проектів ДПП в Україні було внесено законопроект №7508, покликаний удосконалити механізм державно-приватного партнерства для пришвидшення відновлення зруйнованої інфраструктури. Згідно аналізу проведеного Transparency International було виявлено наступні ризики цього законопроекту пов'язані з: загальними аспектами здійснення ДПП/концесії; проведенням конкурсу на визначення приватного партнера/концесіонера та укладенням договору за його результатами; фінансовими та майновими аспектами здійснення ДПП/концесії; підготовкою та відбором проектів з відновлення інфраструктури та економіки, будівництва житла з допороговим значенням; не оприлюдненням інформації про конкурси на визначення приватного партнера/концесіонера [9]. Треба зауважити, що хоча у законі про державно-приватне партнерство вказано 5 різних видів контрактів, основна увага припадає саме на концесійні контракти. За даними Мінекономіки [6], з 18 ак-

тивних контрактів 5 є концесійними, 4 договори – про спільну діяльність і 4 з іншим невказаним типом договору. Даний факт ілюструє тезу про не оприлюднення інформації щодо проведення конкурсів, аукціонів та форм контрактів. Тобто має місце ще один недолік існуючих інституцій ДПП, зокрема недотримання принципу прозорості.

У світовій практиці публічно-приватного партнерства виділяється 9 видів номенклатури контрактів[10], а саме: Проектування – Будівництво, Фінансування–Експлуатація, Обслуговування (DBFO); Проектування–Будівництво–Управління– Фінансування (DCMF) – які рекомендовано використовувати для створення нових об'єктів інфраструктури, Будівництво Експлуатація Трансфер (BOT), Будівництво Власність Використання Трансфер (BOOT), Будівництво Трансфер Використання (BTO) – які також рекомендовано використовувати для створення нових об'єктів інфраструктури, Реабілітація Використання – Передача (ROT), Концесії (C) – рекомендовано використовувати для існуючих об'єктів інфраструктури. Також існує приватна фінансова ініціатива (PFI) – яка рекомендована до використання для створення нових об'єктів інфраструктури, Експлуатація та технічне обслуговування (O&M) – для існуючих об'єктів інфраструктури, Афермаж (A). Договір афермажу подібний до

Row Labels	25	30	35	більше 20	не визначено	Grand Total
<input type="checkbox"/> підготовка проекту	151.4			10	293.9	455.3
<input type="checkbox"/> концесія	151.4			10	293.9	455.3
Будівництво підземного багаторівневого майданчика для паркування у м. Львові				10		10
Концесія залізничної станції м. Львів						
Концесія І та контейнерного терміналу у Чорноморську					100	100
Концесія міжнародного аеропорту "Рівне"					55	55
Концесія міжнародного аеропорту "Херсон"					68	68
Концесія міжнародного аеропорту "Чернівці"					56.9	56.9
Концесія пасажирського терміналу міжнародного аеропорту "Вінниця"					14	14
Пілотний проєкт концесії залізничних вокзалів: міст Харків, Дніпро, Вінниця, Жмільницький, Миколаїв, Чоп та Київ	151.4					151.4
Програма ДПП у дорожній галузі						
<input type="checkbox"/> не визначено Договір про спільну діяльність						
Проект державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я						
<input type="checkbox"/> ТЕО					10	10
<input type="checkbox"/> концесія					10	10
Концесія залізнично-паромної переправи у Чорноморську					10	10
<input type="checkbox"/> укладено договір	7.5	85				92.5
<input type="checkbox"/> концесія	7.5	85				92.5
Концесія спеціалізованого морського порту "Ольвія"			85			85
Концесія спеціалізованого морського порту "Херсон"		7.5				7.5
<b>Grand Total</b>	<b>151.4</b>	<b>7.5</b>	<b>85</b>	<b>10</b>	<b>303.9</b>	<b>557.8</b>

концесії, при використанні якого зазвичай держава залишається відповідальною та несе капітальні витрати. Такі контракти можуть не підпадати під ознаки ДПП залежно від тривалості контракту. Наступним є договір управління, коли держава зберігає право власності на активи, а також відповідальність за капітальні витрати, тоді як експлуатацією та обслуговуванням займається приватний сектор. Ці види контрактів обмежені на 3–5 років та використовуються виключно для існуючих об'єктів інфраструктури. Договір франшизи використовується для угоди, подібної до концесії, договору оренди, чи афермажу. [10]. В законі про державно–приватне партнерство ці механізми не розглянуті, визначення інших форм договорів не надає прозористі в тому, яка саме форма контракту має бути використана.

### Висновки

Сьогодні в Україні потреба у відновленні сектору інфраструктури є особливо важливою та значущою, так як сектор інфраструктури особливо зазнав значних руйнувань та знищення після повномасштабного вторгнення. Таким чином використання ДПП може надати можливість розпочати відбудову інфраструктурних об'єктів та забезпечити доступ до необхідного капіталу.

Аналіз розглянутих даних показує, що концесійні договори є основною формою реалізації проектів державно–приватного партнерства в Україні, а сама концесія передбачає надання концесієдавцем концесіонеру права на створення та/або управління об'єктом концесії, та/або надання суспільно значущих послуг, а також передбачає передачу концесіонеру переважної частини операційного ризику, що охоплює ризик попиту та/або ризик пропозиції.

Завершення першого етапу реформи впровадження ДПП зайняло майже 10 років, оскільки закон про ДПП був прийнятий у 2010 році а закон про концесії в 2019 р. По–суті, цей етап закінчився створенням необхідних інституцій (закон про ДПП та закон про концесії), що є однією з передумов розвитку ДПП в Україні, але механізм застосування та впровадження проектів не відповідають світовим стандартам проектів ДПП. Зокрема не визначена інституційна основа для забезпечення ДПП, так як існує дві агенції в різних міністерствах, без чіткого визначення їх відповідальності. Кожна з них виконує лише кон–

сультативну функцію щодо аналізу проектів ДПП, але жодна з них не є регулятором.

Беручи до уваги той факт, що Україна знаходиться у стані війни майже останні 2 роки, необхідно адаптувати механізм впровадження ДПП до умов глобальної нестійкості, виправивши недоліки низької прозорості інституцій та високого рівня бюрократичних перепон при підготовці проектів. Для цього можливо використати існуючий досвід ДПП в інших країнах зокрема в Ізраїлі, де розвиток та реалізація ДПП здійснюється в умовах глобальної нестійкості протягом всього часу існування країни. Також одним із термінових кроків є адаптація законів про ДПП та концесії до світової практики.

### Список використаних джерел

1. ЗАКОН УКРАЇНИ №2404–VI Про державно–приватне партнерство URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2404vi-11736> (accessed 28/10/2023)
2. договір концесії морського порту «Ольвія» <https://www.kmu.gov.ua/news/ukladeno-dogovir-koncesiyi-morskogo-portu-olviya-vladislav-kriklij> (accessed 20/11/2023)
3. ЗАКОН УКРАЇНИ Про концесію <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-IX#Text>
4. Державна організація «Агенція з питань підтримки державно–приватного партнерства» <https://pppagency.me.gov.ua/uk/> (accessed 20/11/2023)
5. \$147.5 billion – the total amount of damages caused to Ukraine's infrastructure due to the war, as of April 2023 Інститут Київської школи економіки <https://kse.ua/about-the-school/news/147-5-billion-the-total-amount-of-damages-caused-to-ukraine-s-infrastructure-due-to-the-war-as-of-april-2023/> (accessed 26/11/2023)
6. СТАН ЗДІЙСНЕННЯ ДПП В УКРАЇНІ <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini> (accessed 29/10/2023)
7. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТІВ ДЕРЖАВНО–ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ ДПП як механізм ефективної співпраці між державою та приватними партнерами у галузі інфраструктури Київ, жовтень 2017 Офіс Spilno та Міністерство Інфраструктури України <https://mtu.gov.ua/files/%D0%9F%D0%B%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A0%D0%B5%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%94%D0%9F%D0%9F%20%D0%–>

B2%20%DO%A3%DO%BA%D1%80%DO%BO%D1%97%DO%BD%D1%96.pdf (accessed 22/11/2023) РЕФОРМА ДПП ДЛЯ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ: ПЕРСПЕКТИВА ЧИ РИЗИК? <https://ti-ukraine.org/news/reforma-dpp-dlya-povoyennoyi-vidbudovy-perspektyva-chy-ryzyk/> (accessed 01/11/2023)

8. Global foreign direct investment flows over the last 30 years <https://unctad.org/data-visualization/global-foreign-direct-investment-flows-over-last-30-years> (accessed 15/11/2023)

9. World Bank Reference Guide on PPP basics <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/2021-08/PPP%20Reference%20Guide%20Version%203%20-%20PPP%20Basics.pdf> (accessed 26/11/2023)

10. Головінов, О. М. «Концептуальні засади формування державно-приватного партнерства.» Економічний вісник Донбасу 3 (2012): 29.

11. Надолішній, П. І., and Н. В. Піроженко. «Публічно-приватне партнерство в Україні: теоретико-методологічні засади і умови інституціалізації.» Теоретичні та прикладні питання державотворення 10 (2012): 17–52.

12. Ольшанський, О. В., and Олена Сердюкова. «Правові засади регулювання концесійної діяльності в Україні: основні проблеми.» Публічне управління: теорія та практика 2 (2011): 6.

13. Воротін, В. Є., and В. М. Проданик. «Від регуляторної політики до державно-приватного партнерства в публічному секторі України.» Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України 1 (2019): 95–102.

14. Приліпко, С. М. «Міжнародний досвід публічного управління інфраструктурними проектами на державному і місцевому рівнях на основі укладення концесійних договорів.» Державне управління: удосконалення та розвиток 12 (2019).

15. Checklist for Public-Private Partnership Projects World Bank 2014 [https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/documents/global\\_checklist\\_ppp\\_g20\\_investment\\_infrastructure\\_en\\_2014.pdf](https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/documents/global_checklist_ppp_g20_investment_infrastructure_en_2014.pdf) (accessed 26/11/2023)

16. Відповідь на запит Міністерство економіки України № документа: 3304-07/63046-09 Дата реєстрації 21.11.2023 09:48 ЕП: Бігун Надія Валеріївна

17. Consolidated text: Directive 2014/23/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on the award of concession contracts (Text with EEA relevance) Text with EEA relevance <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A02014L0023-20220101> (accessed 26/11/2023)

18. Звіт Міністерства фінансів Франції по проекту ДПП (accessed 12//2023) <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/ea5eec09-d399-4df2-86c5-8ac5a02685c2/files/5c5ef520-7857-4c3a-8d37-b6310e0441aa>

## References

1. ZAKON UKRAYiNY №2404-VI Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2404vi-11736> (accessed 28/10/2023)

2. dohovor kontsesiyi mors'koho portu «Ol'viya» <https://www.kmu.gov.ua/news/ukladeno-dogovir-koncesiyi-morskogo-portu-olviya-vladislav-kriklij> (accessed 20/11/2023)

3. ZAKON UKRAYiNY Pro kontsesiyu <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-IX#Text>

4. Derzhavna orhanizatsiya «Ahentsiya z pytan' pidtrymky derzhavno-pryvatnoho partnerstva» <https://pppagency.me.gov.ua/uk/> (accessed 20/11/2023)

5. \$147.5 billion – the total amount of damages caused to Ukraine's infrastructure due to the war, as of April 2023 Instytut Kyiv's'koyi shkoly ekonomiky <https://kse.ua/about-the-school/news/147-5-billion-the-total-amount-of-damages-caused-to-ukraine-s-infrastructure-due-to-the-war-as-of-april-2023/> (accessed 26/11/2023)

6. STAN ZDIYSNENNYa DPP V UKRAYiNI <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini> (accessed 29/10/2023)

7. REALIZATsIYa PROEKTIV DERZhAVNO-PRYVATNOHO PARTNERSTVA V UKRAYiNI DPP yak mekhanizm efektyvnoyi spivpratsi mizh derzhavoyu ta pryvatnyimi partneramy u haluzi infrastruktury Kyiv, zhovten' 2017 Ofis Spilno ta Ministerstvo Infrastruktury Ukrainy <https://mtu.gov.ua/files/%DO%9F%DO%BE%D1%81%D1%96%DO%B1%DO%BD%DO%B8%DO%BA%20%DO%AO%DO%B5%DO%BO%DO%BB%D1%96%DO%B7%DO%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%DO%94%DO%9F%DO%9F%20%DO%B2%20%DO%A3%DO%BA%D1%80%DO%BO%D1%97%DO%BD%D1%96.pdf> (accessed 22/11/2023) РЕФОРМА ДПП ДЛЯ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ: ПЕРСПЕКТИВА ЧИ РИЗИК? <https://ti-ukraine.org/news/reforma-dpp-dlya-povoyennoyi-vidbudovy-perspektyva-chy-ryzyk/> (accessed 01/11/2023)

8. Global foreign direct investment flows over the last 30 years <https://unctad.org/data-visualiza->

tion/global-foreign-direct-investment-flows-over-last-30-years (accessed 15/11/2023)

9. World Bank Reference Guide on PPP basics <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/2021-08/PPP%20Reference%20Guide%20Version%203%20-%20PPP%20Basics.pdf> (accessed 26/11/2023)

10. Holovinov, O. M. «Kontseptual'ni zasady formuvannya derzhavno-pryvatnoho partnerstva.» *Ekonomichnyy visnyk Donbasu* 3 (2012): 29.

11. Nadolishniy, P. I., and N. V. Pirozhenko. «Publichno-pryvatne partnerstvo v Ukraini: teoretyko-metodolohichni zasady i umovy instytutsializatsiyi.» *Teoretychni ta prykladni pytannya derzhavotvorennya* 10 (2012): 17–52.

12. Ol'shans'kyy, O. V., and Olena Serdyukova. «Pravovi zasady rehulyuvannya kontsesiyanoi diyal'nosti v Ukraini: osnovni problemy.» *Publichne upravlinnya: teoriya ta praktyka* 2 (2011): 6.

13. Vorotin, V. Ye., and V. M. Prodanyk. «Vid rehulyatornoi polityky do derzhavno-pryvatnoho partnerstva v publichnomu sektori Ukrainy.» *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoyi Rady Ukrainy* 1 (2019): 95–102.

14. Prylipko, S. M. «Mizhnarodnyy dosvid publichnoho upravlinnya infrastruktturnymy proektamy na derzhavnomu i mistsevomu rivnyakh na osnovi ukladennya kontsesiynykh dohovoriv.» *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok* 12 (2019).

15. Checklist for Public-Private Partnership Projects World Bank 2014 [https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/documents/global\\_checklist\\_ppp\\_g20\\_investmentinfrastructure\\_en\\_2014.pdf](https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/documents/global_checklist_ppp_g20_investmentinfrastructure_en_2014.pdf) (accessed 26/11/2023)

16. Vidpovid' na zapyt Ministerstvo ekonomiky Ukrainy № dokumenta: 3304-07/63046-09 Data reyes-tratsiyi 21.11.2023 09:48 EP: Bihun Nadiya Valeriyivna

17. Consolidated text: Directive 2014/23/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on the award of concession contracts (Text with EEA relevance)Text with EEA relevance <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A02014L0023-20220101> (accessed 26/11/2023)

18. Zvit Ministerstva finansiv Frantsiyi po proektakh DPP (accessed 12//2023) <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/ea5eec09-d399-4df2-86c5-8ac5a02685c2/files/5c5ef520-7857-4cba-8d37-b6310e0441aa>

#### **Дані про автора**

***Солтіс Марія Федорівна,***

аспірантка, кафедра економічної теорії, макро- та мікроекономіки, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна

ORCID ID 0009-0003-4660-0095

#### **Data about the author**

***Maria Soltis,***

Phd student department of economic theory, macro- and microeconomics Taras Shevchenko National University of Kyiv

# ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

УДК 330.341.1

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10664405>

СТУДІНЬСКА Г. Я.  
СТУДІНЬСКИЙ В. А.

## Інноваційний досвід Нідерландів у розвитку аграрного виробництва

**Об'єктом дослідження** є інновації в сільському господарстві Нідерландів в умовах стійкого розвитку економіки.

**Предметом дослідження** є вплив інноваційного розвитку аграрного виробництва Нідерландів на динаміку та структуру експорту країни.

**Метою дослідження** є аналіз моделі державного управління розвитком аграрного виробництва Нідерландів та визначення інновацій, що сприяли досягненню лідируючих позицій у світовому експорті сільськогосподарської продукції.

**Висновки.** Головна конкуренція на світовому ринку сировинної аграрної продукції розгорнулась між США та Китаєм, Нідерланди займають третю сходинку завдяки високій продуктивності праці у аграрному виробництві, впровадженню технологічних інновацій, автоматизації, роботизації аграрного виробництва та високій наукоємності сільського господарства.

Успіх державної підтримки аграрного виробництва Нідерландів полягає у точному розумінні аграрного потенціалу країни та його проблем. З одного боку, держава стимулює молодих фермерів щодо розвитку фермерства, впровадження технологічних інновацій та енерго-, водо- зберігаючих технологій, підтримує розвиток вирощування органічної продукції, а, з іншого боку, впливає на зменшення великої рогатої худоби через перевиробництво молока. Досвід невеликої технологічно розвинутої країни світу у підтримці стійкого розвитку сільського господарства буде корисним у формуванні української інноваційної моделі розвитку аграрної сфери.

Наукова новизна полягає у визначенні інновацій, застосованих щодо розвитку аграрного виробництва Нідерландів в контексті стійкого розвитку економіки, які будуть корисними у формуванні української інноваційної моделі розвитку аграрної сфери.

Практична цінність отриманих результатів полягає в можливості впровадження органами державного управління рекомендацій щодо формування української інноваційної моделі розвитку аграрної сфери.

**Ключові слова:** Нідерланди, інновація, сталий розвиток, аграрна сфера, аграрне виробництво, секторальна структура, конкурентоспроможність.

## Innovative experiences of the Netherlands In the development of agricultural production

**The object of the study** is innovations in the Dutch agriculture in the context of sustainable economic development.

**The subject of the study** is the impact of the innovative development of agricultural production in the Netherlands on the dynamics and structure of the country's exports.

**The purpose of the study** is to analyze the model of state management of the development of agricultural production in the Netherlands and to identify innovations that contributed to the achievement of leading positions in the world export of agricultural products.

**Conclusions.** The main competition on the world market of raw agricultural products has unfolded between the USA and China, the Netherlands occupies the third place thanks to high labor productivity in agricultural production, the introduction of technological innovations, automation, robotization of agricultural production and the high scientific intensity of agriculture. The success of the state support for agricultural production in the Netherlands lies in an accurate understanding of the country's agricultural potential and its problems. On the one hand, the state encourages young farmers to develop, implement technological innovations and energy- and water-saving technologies, supports the development of growing organic products, and, on the other hand, regulates the reduction of cattle through the overproduction of milk. The experience of a small technologically developed country in the world in supporting the sustainable development of agriculture will be useful in the formation of the Ukrainian innovative model of the development of the agrarian sphere.

The scientific novelty consists in the identification of innovations applied to the development of agricultural production in the Netherlands in the context of sustainable economic development, which will be useful in the formation of the Ukrainian innovative model of the development of the agrarian sphere.

The practical value of the obtained results lies in the possibility of implementation by state administration bodies of recommendations on the formation of the Ukrainian innovative model of the development of the agrarian sphere.

**Key words:** the Netherlands, innovation, sustainable development, agricultural sphere, agricultural production, sectoral structure, competitiveness.

**Постановка проблеми.** Дослідження фундаментального питання економічної природи створення відмінної за обсягом доданої вартості, що створюється в різних галузях, та аналіз класифікаційного розподілу галузей економіки країни в межах її секторальної структури доводять, що сільське господарство, маючи стратегічне значення для розвитку країни в частині її продовольчої безпеки, ніколи в історії не ставало драйвером не тільки стрімкого піднесення добробуту населення країни, а й не надавало поштовху для розвитку національної економіки взагалі. Причини цього явища криються у економічній природі створення доданої вартості. Загальновідомо, що ціна товару складається з двох основних частин: проміжного споживання (сировина, матеріали, паливо, тощо) та вартості, що створю-

ється (додається) виробником (заробітна плата, податки, амортизація, прибуток). Тобто загальні доходи країни залежать саме від обсягу створеної доданої вартості, а не від загального обсягу виробництва. В сільському господарстві створюється найнижчий рівень доданої вартості, який природно стримує розвиток галузі, та впливає на стримане зростання ВВП країни в цілому. Наголосимо, що існує щільна кореляція між часткою первинного сектора у секторальній структурі економіки країни, до якого належить сільське господарство, та ВВП на душу населення країни. Індикатором такого порівняння виступають середньосвітові показники секторальної структури та світового ВВП. Як правило, у разі, коли частка первинного сектора в країні вища за середньо світову, рівень ВВП на душу населення в цих

країнах є нижчим за середньо світовий. Дослідження доводить існування рідкісних винятків, зокрема, таким винятком є економіка Аргентини, де частка первинного сектора перебільшує у 1,7 рази середньосвітовий показник, при цьому ВВП на душу населення більше за середньосвітовий показник на 20%.

Результати наших досліджень потребують їх подальшого поглиблення з метою пошуку факторів, які допомагають долати таку залежність та забезпечать формування ефективної моделі розвитку аграрної сфери в Україні.

Об'єктом дослідження є інновації в сільському господарстві Нідерландів в умовах сталого розвитку економіки.

**Предметом дослідження** є вплив інноваційного розвитку аграрного виробництва Нідерландів на динаміку та структуру експорту країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження причин збагачення окремих країн завжди мали пріоритет у науковців, адже давали відповідь на питання що робити, або що не робити, щоб економіка країни була ефективною, забезпечувала високий рівень добробуту власному населенню та сприяла би високому рівню конкурентоспроможності країни на світовому ринку товарів та послуг. Наявність природних копалин, включаючи дорогоцінні метали та камені, великі запаси нафти та газу ніколи не гарантували країні її економічного та соціального процвітання. Прикладом, що доводить наведену тезу є, зокрема, Об'єднанні Арабські Емірати та РФ – країни, які по-різному використали свій природний потенціал. За даними Міжнародного валютного фонду ОАЕ входить в TOP–7 країн світу за показником ВВП на душу населення, РФ в цьому рейтингу займає лише 49 місце.

Одним із найвідоміших досліджень з цієї проблематики є фундаментальна праця шотландського економіста Адама Сміта «Дослідження природи та причин багатства народів» [1]. До нього ще в XVI столітті Антоніо Серра писав, що успіх країни залежить від рівня розвитку ремесла, працьовитості та винахідливості населення, розвитку торгівлі та політики уряду. А. Серра підкреслював важливість наявності у держави певного запасу золота та срібла, але стверджував, що єдиним засобом збільшення грошових скарбів країни є сприятливий торговий баланс. Серра А. визначив переваги промисловості того ча-

су над сільським господарством, які полягали у наступному: 1) промислові підприємства можуть реалізовувати можливість скорочення витрат на одиницю продукції від «ефекту масштабу», у аграріїв дія даного ефекту практично неможлива; 2) «промисловість безпечніша: дохід аграрія залежить від погоди, а його зусилля взагалі можуть обернутися збитком, у той час як промисловець завжди в плюсі; 3) у промисловості дохідність може зростати значними темпами; 4) промисловий ринок стійкий» [2].

Одним з наших сучасників, що досліджує причини збагачення окремих націй, є норвезький економіст Ерік Райнерт, який, аналізуючи та порівнюючи економічний розвиток різних країн світу, приходиться до фундаментального висновку, що «жодна держава ще ніколи не ставала заможною завдяки сільському господарству». Ставка на розвиток аграрного виробництва гальмувала загальний розвиток країни, оскільки виробники сировинної продукції та матеріалів залежать від темпів зростання переробної промисловості. Країни, які обирають за орієнтир розвиток сільського господарства, відсутні в переліку розвинутих країн світу [3].

Перуанський дослідник, реформатор та політичний радник Ернандо де Сото, вивчаючи тіньову економіку Латинської Америки, формулює простий та логічний висновок про роль права власності у формуванні економіки країни. Він вважає, що «капітал – це кров капіталістичної системи, наріжний камінь прогресу і єдина річ, яку бідні країни не можуть випродукувати для себе, хоч би як їхнє населення залучалося до діяльності, притаманної капіталістичній економіці» [4]. Таким чином дослідник підкреслив важливу роль права власності на розвиток країни в цілому.

Пастки бідності окремих країн досліджує Утковська Т.Є., яка також пояснює, що причини бідності починаються з відсутності надійних прав власності, яке стримує залучення інвестицій та їх короткостроковість, що призводить до виведення капіталу з країни, злиття бізнесу та влади, і як результат – до моделі консервації структури слабкої економіки; як результат цього ланцюжка – низькі доходи населення, стиснення внутрішнього ринку та слабка економіка. Дослідниця розкриває більш ширше причини бідності країн: 1) Критично важливим для країни є те, які саме види діяльності домінують у її економіці; 2) Існує глибокий во-

доділ між двома типами економічної діяльності, які визначають долю нації, – бути їй багатою та процвітаючою чи бідною та відсталою. Цей вододіл визначається спроможністю економічної діяльності генерувати спадну або зростаючу віддачу; 3) Розбагатили ті країни, що поставити собі на службу зростаючу віддачу через субсидювання та захист динамічних галузей обробної промисловості й розвиток технологій [5].

Цілком поділяємо думку групи науковців щодо причини деструктивного викривлення ролі сільського господарства України: «Топ–менеджери державних установ та кінцеві одержувачі вигод від експлуатації людських, земельних, водних та інших природних ресурсів нав'язали суспільству стереотип про те, що аграрний сектор є «локомотивом української економіки», «точкою зростання», а зерно – це «українська нафта і газ». З цього природно випливало, що бути сировинним донором промислово розвинутих країн почесно і є нашим «економічним дивом», оскільки історично ми маємо для цього невичерпні природні, людські та інші порівняльні та конкурентні переваги» [6].

Дана робота є продовженням дослідження теми щодо формування інноваційної моделі розвитку аграрної сфери України, що розпочата у [7; 8].

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Науковці прийшли до спільного знаменника в частині причини значного відставання в економічному розвитку країн, що акцентують увагу на інтенсивному розвитку галузей первинного сектора, зокрема сільського господарства. Разом з тим, таке розуміння не дає відповіді на питання як подолати пастку бідності, що спонукає до дослідження досвіду країн, які мають успіх на світовому ринку сировинної аграрної продукції і в той же час є провідними технологічними країнами світу, що забезпечує якісні соціально–економічні умови проживання власного населення, його високі доходи та тривале довголіття.

**Метою дослідження** є аналіз моделі державного управління розвитком аграрного виробництва певної країни та визначення факторів, що сприяли досягненню нею лідируючих позицій у світовому експорті сільськогосподарської сировинної продукції.

Відповідно до мети поставлені наступні завдання:

Проаналізувати товарну та географічну структуру світового експорту сировинної аграрної продукції;

Сформувані TOP–3 країн–лідерів у кожній товарній групі відповідно до Гармонійної класифікаційної системи товарів;

Визначити країну для подальшого дослідження;

Проаналізувати модель розвитку сільського господарства обраної країни та визначити фактори, що забезпечують досягнення економічних успіхів на світовому ринку товарів та послуг.

**Виклад основного матеріалу.** Досвід країн, що не мали власних природних ресурсів та досягли високого рівня розвитку та занепаду інших країн з великими запасами ресурсів, доводить, що економічний успіх залежить не від природного потенціалу, а від моделі та стратегії розвитку країни, починаючи з послідовної імплементації прийнятих державних управлінських рішень, системного підходу до вирішення задач та soft skills державного менеджменту.

Проаналізуємо експорт сировинної аграрної продукції на світовому ринку за даними WTO, UNCTAD та EU за 2022 рік на підставі даних, що наведені у табл. 1.

Для здійснення аналізу, перш за все, виокремимо групи товарів, що за класифікацією УКТЗЕД (ГС) відносяться до таких: 01 – 03, 0409, 05 – 10. Звертаємо увагу на те, що, починаючи з 11 групи товарів по 24 групу, класифікація передбачає експорт товарів аграрної продукції після певної промислової переробки сировини, тобто класифікація УКТЗЕД також враховує розподіл товарів, що виробляються в галузях за рівнем доданої вартості, що створюється в них. Врахування вказаної характеристики підкреслює її фундаментальність в економічній теорії та необхідність її врахування під час моделювання економічного розвитку країни. Відповідно до кожної групи товарного коду визначимо TOP–3 країн за обсягом експорту на світовому ринку товарів та послуг. Аналіз TOP–3 визначених країн дозволяє сформулювати наступні висновки:

27 лідируючих позицій займає 17 країн (США – 4 рази, Китай – 4 рази, Нідерланди – 3 рази, Бразилія та Мексика – 2 рази, Австралія, Аргентина, Еквадор, Індія, Іспанія, Італія, Канада, Колумбія, Німеччина, Нова Зеландія, Норвегія та Франція – по 1 разу), що доводить наявність конкуренції на цьому ринку.

Значна частка (47%) країн в цьому переліку належить до великих країн з площею від 1 млн км<sup>2</sup> (Китай, США, Бразилія, Австралія, Індія, Аргенти-

Таблиця 1. Світовий експорт сировинної аграрної продукції у 2022 році

Код	Назва сировинного товару	тис. дол. США	Частка від сиров. тов.	ТОР-3 країни в світовому експорті		
				тис. дол. США		
01	Живі тварини	23 287 147	3,0	Франція	Нідерланди	Канада
				2 537 017	1 998 594	1 963 225
02	М'ясо та субпродукти	164 708 292	21,2	Бразилія	США	Австралія
				23 974 699	23 344 385	12 012 216
03	Риба, молюски	146 405 999	18,8	Норвегія	Китай	Еквадор
				15 154 004	12 200 592	8 453 897
0409	Мед	2 690 665	0,3	Китай	Нова Зеландія	Аргентина
				277 671	266 731	229 547
05	Продукти тваринного походження	11 837 980	1,5	Китай	США	Німеччина
				2 033 750	1 346 056	1 010 199
06	Дерева, рослини	25 475 009	3,3	Нідерланди	Колумбія	Італія
				12 124 987	2 082 840	1 355 359
07	Овочі, коренеплоди	84 828 505	10,9	Китай	Мексика	Нідерланди
				10 166 536	9 079 211	8 202 422
08	Фрукти, горіхи	140 124 978	18,0	США	Іспанія	Мексика
				14 756 429	10 189 525	9 216 603
10	Злаки	178 564 188	23,0	США	Індія	Бразилія
				31 578 972	14 087 764	13 896 847
01-10	Сировинна агропродукція	777 922 763	100	144 551 626	97 645 087	74 597 730
	Частка сировинної агро продукції	X	38,6	X	X	X
09, 11-24	Перероблена агро продукція	1 295 578 003	X	X	X	X
	Частка переробленої агропродукції	X	61,4			
	Всього агро-продукція, в т.ч.:	2 017 681 556	X	X	X	X
	Весь світовий експорт	24 611 158 478	100			
	Частка сировинної агро продукції у загальному світовому експорті	X	3,2	X		

Джерело: розраховано автором за [8]

на, Мексика, Колумбія); до середніх за розміром відносяться країни з площею від 0,1 до 1 млн км<sup>2</sup> (Франція, Іспанія, Німеччина, Норвегія, Італія, Еквадор, Нова Зеландія) – також 47% від загальної кількості у ТОП-3; і тільки одна є маленькою за розміром країною – Нідерланди, що доводить: конкурувати можуть різні за розмірами країни.

8 країн належать до групи Глобальної Півночі – США, Австралія, Франція, Іспанія, Німеччина, Норвегія, Нова Зеландія, Нідерланди, решта 9 – до глобального Півдня. Це свідчить, що розвинуті країни поряд із такими, що розвиваються, заці-

кавлені у конкуренції на світовому ринку товарів із низькою доданою вартістю.

Безумовним лідером 2022 року в експорті сировинної аграрної продукції були США (39,5 млрд дол. США), на другому місці – Китай (24,7 млрд дол. США), на третьому місці – невелика за територією, але високотехнологічна країна Нідерланди (22,3 млрд дол. США), що визначає саме цю країну для подальшого дослідження.

Частка сировинної аграрної продукції від загального світового експорту товарів та послуг в 2022 році складала всього 3,2%, що доводить

**Таблиця 2. Компаративний аналіз макро показників США, Китаю та Нідерландів за 2022 р.**

	Показник	США	Китай	Нідерланди
1	ВВП, млрд. дол. США	25 463	17963	911
2	ВВП на душу населення, дол. США	62 867	11 560	49 980
3	ВВП від с/г, млрд дол. США	416,7	219	2,7
4	Частка ВВП від с/г у ВВП країни, %	1,63	1,22	0,3

Джерело: розраховано автором за [8; 9]

незначну роль продукції сільського господарства з мінімальною доданою вартістю. Головна конкуренція на цьому ринку розгорнулася між США, Китаєм та Нідерландами. Разом з тим, загальна стратегія їх розвитку, очевидно, відрізняється, що видно з макро показників 2022 року, які представлені у табл. 2:

ВВП на душу населення в США більше ніж в Китаї в 5,4 рази, при цьому ВВП США від сільського господарства більше на 33,6% ніж в Китаї, що говорить про значний розрив у соціально–економічному забезпеченні цих країн та значну роль сільського господарства в економіці обох країн.

Зрозуміло, що ВВП Нідерландів значно менший ніж у найбільших гравців світової економіці, разом з тим, ВВП на душу населення Нідерландів більше ніж в Китаї у 2,8 рази, а частка сільського господарства у ВВП Нідерландів нижче відповідного показника Китаю у 4 рази, що свідчить про набагато вищу технологічність економіки та ефективність аграрного виробництва Нідерландів.

Нідерланди займають другу сходинку серед країн світу в експорті сільськогосподарської продукції, обсяг якої в 2022 році склав 113, 5 млрд дол. США, що видно з табл. 3:

Аналіз даних табл. 3 свідчить про наявність значної переваги частки двох груп УКЗЕД, а саме О2 та О6, що сумарно складають більше половини голландського експорту сировинної сільськогосподарської продукції. Аналіз цих товарних груп допоможе визначити акценти Нідерландів у аграрному сировинному виробництві та сформулювати його архітектуру в моделі управління аграрної сфери країни.

Товари групи О6 «Живі дерева та інші рослини; цибулини, коріння та інші аналогічні частини рослин; зрізані» експорту Нідерландів складає 47,6% світового експорту для цього товару; рейтинг країни у світовому експорті 1. Товари групи О6О1 «Цибулини, бульби, бульбо подібне коріння, бульбоцибулини, кореневища», до якої входять знамениті тюльпани, складає 80,1% світового експор-

ту для даного товару, що займає всього 1,5% від експорту сільськогосподарської продукції країни.

Товари групи О6 «М'ясо та харчові м'ясні субпродукти» також складають майже чверть від експорту сировинної аграрної продукції. Суттєву частку в цій товарній групі займає підгрупа «О2О3 Свинина свіжа, охолоджена чи заморожена» – 23,6%, що складає 8,1% світового експорту цих товарів, рейтинг країни у світовому експорті – 6. 16,9% складають товари підгрупи О2О1 «М'ясо великої рогатої худоби, свіже або охолоджене», що становить 6,8% світового експорту цих товарів, рейтинг Нідерландів у світовому експорті – 4.

Роль цих товарних груп (О2 та О6) в експорті аграрної продукції Нідерландів є досить суттєвою, адже сумарно в загальному експорті аграрної продукції вони складають п'яту частину. Нідерланди вже досягли високої продуктивності у аграрному виробництві, тому держава підтримує подальше стаке зростання через впровадження інновацій, покращання умов утримання тварин, використання відновлюваних джерел енергетики. «За рівнем продуктивності сільського господарства (виробництво продукції на одного зайнятого) Нідерланди поступаються лише Новій Зеландії, Австралії і США, а за його інтенсивністю (виробництво продукції на 1 га сільськогосподарських земель) стоять на першому місці у світі» [10]. Цей феномен заснований на селекційній науці і технологічних інноваціях, головний акцент яких полягає в автоматизації та роботизації аграрного виробництва. Зауважимо, що перероблена агропродукція, що має більшу додану вартість складає 61,4% від всього експорту аграрної продукції Нідерландів, а 38,6% належить сировинній аграрній продукції, що видно з даних табл. 3.

Якщо для товарів групи О6 «М'ясо та харчові м'ясні субпродукти» середня відстань країн–імпортерів складає 4623 км, для групи О2 – середня відстань країн–імпортерів складає 1354 км, то по іншим товарним групам відстань знаходиться в межах 800 км, серед вели-

Таблиця 3. Товарна структура експорту аграрної продукції Нідерландів в 2022 році

Код	Група	\$ тис.	Частка в підгрупі,%	Частка у групі,%
06	Дерева, рослини	12 124 987	25,74	10,68
02	М'ясо та субпродукти	11 539 959	24,50	10,17
07	Овочі, коренеплоди	8 202 422	17,41	7,65
08	Фрукти, горіхи	7 391 039	15,69	6,89
03	Риба, молюски	4 346 127	9,23	4,05
01	Живі тварини	1 998 594	4,24	1,86
05	Продукти тваринного походження	787 420	1,67	0,73
10	Злаки	694 074	1,47	0,65
0409	Мед	23 175	0,05	0,02
Всього сировинна продукція		47 107 797	100	X
15	Жири та масла	8 398 513	12,65	7,40
22	Алкоголь	8 272 891	12,46	7,29
19	Готова продукти з зерна, борошна	7 009 983	10,56	6,18
23	Залишки харчової промисловості	6 915 418	10,41	6,09
20	Перероблені овочі, фрукти	6 626 259	9,98	5,84
21	Різні харчові продукти	6 589 468	9,92	5,81
04	Молочна продукція; яйця птахів	6 235 741	9,39	5,49
18	Какао та продукти з нього	5 303 376	7,99	4,67
12	Масляні плоди та насіння	4 150 680	6,25	3,66
16	Продукція з м'яса та риби	2 616 006	3,94	2,30
17	Цукор та кондитерські вироби	1 946 744	2,93	1,72
11	Продукція борошно–круп'яна	1 192 548	1,80	1,05
24	Тютюн та вироби з нього	925 635	1,39	0,82
13	Шелак природний, смоли	158 298	0,24	0,14
14	Матеріали для плетіння	57 909	0,09	0,05
Всього перероблена аграрна продукція		6 235 741	100	X
Всього аграрна продукція		113 507 266	X	100

Джерело: розраховано автором за [8]

ких агропромислових партнерів також Бельгія, Велика Британія, Франція та Італія. Квіти, м'ясо, молочна продукція, овочі та фрукти є основою сировинного аграрного експорту Нідерландів.

«Останніми роками в країні 49% підприємств впроваджували інновації і 92% підтримують інноваційні процеси. Кількість працівників, які зайняті в сфері «Research and development» складає 240,5 тис. осіб, в тому числі безпосередньо в бізнесі цією діяльністю займаються 180,8 тис. осіб» [11].

Держава стимулює не тільки інноваційні підходи до організації аграрного виробництва, а й залучення до нього молодих працівників через державні субсидії, зокрема малим та середнім підприємцям віком до 39 років, що пов'язано із негативною статистикою цієї країни – лише 5% нідерландських фермерів – молодші 35 років [9]. Державні кошти можуть бути витраченими на модернізацію техніки, заміну технології вирощування, будівництво тощо.

За окремою державною програмою в Нідерландах в контексті стійкого розвитку сільського господарства підтримується розвиток органічної продукції. Уряд підписав договори із супермаркетами та Федерацією агропромисловості та тепличного виробництва про розширення дистрибуції цієї продукції [12].

Не дивлячись на розбіжності у розмірах України та Нідерландів, площі сільськогосподарських земель та їх якості, кількості зайнятих у аграрному виробництві, певні елементи моделі розвитку аграрної сфери Нідерландів можуть бути цікавими для впровадження її в нашій країні. Зокрема, 98% сільськогосподарського сектору економіки Нідерландів є невеликі сімейні фермерські господарства (до 10 га) та середні фермерські господарства (25–30 га). За формою організації праці 90% усіх агрогосподарств світу – родинні ферми. В Україні частка таких господарств складає всього 15% [13]. Невипадково міжнародна організа-

## ІННОВАЦІЙНО–ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

ція продовольства ООН – FAO оголосила 2019–2028 роки Десятиліттям сімейних фермерських господарств. ООН розробила загальний план дій за 7 напрямками, який надає міжнародній спільноті докладні рекомендації з надання підтримки сімейним фермерським господарствам:

1. Розвиток сприятливого політичного середовища для зміцнення сімейних фермерських господарств;

2. Підтримка молоді й забезпечення стійкості сімейних фермерських господарств від покоління до покоління;

3. Сприяння досягненню гендерної рівності в сімейному фермерстві;

4. Зміцнення організацій сімейних фермерських господарств;

5. Підвищення стійкості фермерських господарств до зовнішніх впливів;

6. Зміцнення сімейних фермерських господарств для забезпечення стійкості продовольчих систем до змін клімату;

7. Підтримка багатоплановості сімейних фермерських господарств для впровадження соціальних інновацій, що сприяють територіальному розвитку, збереженню довкілля та біорізноманітності [14].

Позитивним прикладом для України має стати відкритість, соціальний та науковий розвиток аграрної сфери Нідерландів, а також досвід підтримки сімейних фермерських господарств. В контексті стійкого розвитку аграрного виробництва позитивним досвідом Нідерландів є інноваційні ресурсозберігаючі технології тепличного вирощування овочів, що дозволяють економити до 90% водних ресурсів та виключити використання хімічних добрив. Автоматичний контроль вологості ґрунту передбачає використання диференційованих режимів в різній вегетаційний період розвитку овочів. Інновація від компанії Artechno Growsystems HQ щодо влаштування систем вертикального землеробства передбачає автоматизацію повного циклу вирощування рослин.

З іншого боку, в рамках зобов'язань Нідерландів щодо скорочення викидів в навколишнє природне середовище та з метою скорочення поголів'я великої рогатої худоби держава з 01.01.2018 р. ввела податок у розмірі 8 тис. євро/голову за викиди фосфатів через перенасичення ринку молока. Інноваційний підхід до вирішення такої проблеми в Нідерландах передбачає проведення наукових досліджень у напрямку збільшення жир-

ності молока та можливості його вживання споживачам, яким заборонена лактоза, враховуючи високу потребу в такому продукті з боку Китаю.

Важливим є досвід Нідерландів і у розробці та виготовленні сучасної сільськогосподарської техніки, а також обладнання для переробки аграрної продукції.

Корисним для українського аграрного виробництва є досвід Нідерландів у наданні дешевих кредитів під 1–2% для подальшого розвитку – розширення земельних площ, будівництва тощо.

### Висновки

Аналіз товарної та географічної структури світового експорту аграрної продукції дозволив встановити 27 країн, що увійшли у TOP–3 найбільших її експортерів. Частка сировинної аграрної продукції від загального світового експорту товарів та послуг в 2022 році складає всього 3,2%. Головна конкуренція на цьому ринку розгорнулася між США та Китаєм, разом з тим, Нідерланди займають другу сходинку в експорті аграрної продукції (разом із сировинною аграрною продукцією) завдяки високій продуктивності праці у аграрному виробництві, впровадженню технологічних інновацій, автоматизації, роботизації аграрного виробництва та високій наукоємності сільського господарства.

Успіх державної підтримки аграрного виробництва Нідерландів полягає у точному розумінні аграрного потенціалу країни та його проблем. З одного боку, держава стимулює молодих фермерів щодо розвитку, впровадження технологічних інновацій та енерго-, водо- зберігаючих технологій, підтримує розвиток вирощування органічної продукції, а, з іншого боку, регулює щодо зменшення великої рогатої худоби. Досвід великої технологічно розвинутої країни світу у підтримці стійкого розвитку сільського господарства буде корисним у формуванні української інноваційної моделі розвитку аграрної сфери.

### Список використаних джерел

1. Сміт А. Дослідження природи та причин багатства народів / А. Сміт. – М., 1997. – 256 с.
2. Antonio Serras. A 'Short Treatise' on the Wealth and Poverty of Nations [Breve Trattato (1613)], Procaccini, 1986. – 147 p. URL: <http://surl.li/narjx>
3. Райнерт Е. С. Як багаті країни забагатіли... і чому бідні країни лишаються бідними / Е. С. Райнерт. – К: Темпора, 2014. – 444 с.

4. Coto E. Zagadka kapitalu: Chomu kapitalizm perema-haye lyshe na Zakhodi i nide bilshe? / E. Coto. – K: Nika–Tsentr, 2009. – 232 s.

5. Унтковська Т.Є. Як України вирватися з пастки бідності / Т.Є. Унтковська // Дзеркало тижня 19 лютого 2016 р. URL: <http://surl.li/ltarp>

6. Mohylnyi O., Kalinchyk M., Gryschenko O. Post-war restructuring of the agricultural sector of Ukraine: elimination of distortions to achieve stability and well-being / O. Mohylnyi, M. Kalinchyk, O. Gryschenko // *Ekonomika APK / 2022. Vol. 29, No. 6, P. 10–27*

7. Мамчур В.А. Інноваційний розвиток аграрної сфери в умовах сталої економіки / Мамчур В.А., Студінська Г.Я. // *Економіка та суспільство, 2023. – № 56. URL: <http://surl.li/nywwb>*

8. Студінська Г.Я. Вплив інновацій аграрної сфери на зміну секторальної структури національної економіки / Г.Я. Студінська // *Формування ринкових відносин в Україні : Збірник наукових праць Вип. 10 (269) – К. : ДНДІІМЕ, 2023. – С. 91–98*

9. Торгова статистика для розвитку міжнародного бізнесу. URL: <http://surl.li/nctrs>

10. Біржевий портал Take–Profit.org. URL: <http://surl.li/ndrji>

11. TOP–10 фактів про сільське господарство Нідерландів. URL: <http://surl.li/nepnv>

12. Нідерланди: агробізнес на інноваціях. URL: <http://surl.li/nflxm>

13. Світові моделі підтримки сільського господарства. Укрінформ, 09.11.2023. – URL: <http://surl.li/ndrxy>

14. Укрінформ: в Україні на фермерів припадає лише 10% агропромисловості. URL: <http://surl.li/neqvd>

15. Офіційний сайт ФАО. URL: <http://surl.li/nerbx>

## References

1. Smit A. Doslidzhennya pryrody ta pry chyn bahatstva narodiv [An Inquiry Into The Nature And Causes Of The Wealth Of Nations] / A. Smit. – M., 1997. – 256 p.

2. Antonio Serras. A 'Short Treatise' on the Wealth and Poverty of Nations [Breve Trattato (1613)], Procaccini, 1986. – 147 p. URL: <http://surl.li/narjx>

3. Raynert E. S. Yak bahati krayiny zabahatily... i chomu bidni krayiny lyshayut'sya bidnymy [How rich countries got rich... and why poor countries remain poor] / E. S. Raynert. – K: Tempora, 2014. – 444 p.

4. Coto E. Zahadka kapitalu: Chomu kapitalizm perema-haye lyshe na Zakhodi i nide bilshe? [The riddle of capital: Why does capitalism win only in the West and nowhere else?] / E. Soto. – K: Nika–Tsentr, 2009. – 232 p.

5. Untkovska T. Yak Ukrainy vyrvatysya z pastky bidnosti [How Ukraine can break out of the poverty trap] / T. Y. Untkovska // *Dzerkalo tyzhnya 19 lyutoho 2016 r. URL: <http://surl.li/ltarp>*

6. Mohylnyi O., Kalinchyk M., Gryschenko O. Post-war restructuring of the agricultural sector of Ukraine: elimination of distortions to achieve stability and well-being / O. Mohylnyi, M. Kalinchyk, O. Gryschenko // *Ekonomika APK / 2022. Vol. 29, No. 6, P. 10–27*

7. Mamchur V. Innovatsiynny rozvytok ahrarnoyi sfery v umovakh staloyi ekonomiky [Innovative development of the agrarian sphere in the conditions of a sustainable economy] / Mamchur V., Studinska H. // *Ekonomika ta suspilstvo, 2023. – № 56. URL: <http://surl.li/nywwb>*

8. Studinska H. YA. Vplyv innovatsiy ahrarnoyi sfery na zminu sektoralnoyi struktury natsionalnoyi ekonomiky [The impact of innovations in the agrarian sphere on changes in the sectoral structure of the national economy] / H. YA. Studinska // *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini : Zbirnyk naukovykh prats Vyp. 10 (269) – K. : DNDIIME, 2023. – С. 91–98*

9. Torhova statystyka dlya rozvytku mizhnarodnoho biznesu [Trade statistics for the development of international business] URL: <http://surl.li/nctrs>

10. Birzhevy portal [Exchange portal] Take–Profit.org. URL: <http://surl.li/ndrji>

11. TOP–10 faktiv pro silske hospodarstvo Niderlandiv [TOP–10 facts about agriculture in the Netherlands]. URL: <http://surl.li/nepnv>

12. Niderlandy: ahrobiznes na innovatsiyakh [The Netherlands: agribusiness on innovation]. URL: <http://surl.li/nflxm>

13. Svitovi modeli pidtrymky silskoho hospodarstva [World models of agricultural support]. Ukrinform, 09.11.2023. – URL: <http://surl.li/ndrxy>

14. Ukrinform: v Ukraini na fermeriv pryypadaye lyshe 10% ahrovyrobnytstva [Ukrinform: in Ukraine, farmers account for only 10% of agricultural production]. URL: <http://surl.li/neqvd>

15. Ofitsiynny sayt FAO [Official site of FAO]. URL: <http://surl.li/nerbx>

## Дані про автора

### **Студінська Галина Яківна,**

д. е. н., с. н. с. ННЦ «Інститут аграрної економіки»  
e-mail: studinska.galina@gmail.com

### **Студінський Володимир Аркадійович,**

к. е. н., доктор історичних наук, виконавчий директор  
Науково–дослідного навчального центру «ПринцепС»,  
e-mail: studzinskiw@bigmir.net

<https://orcid.org/0000-0001-6300-7179>

**Data about the authors****Halyna Studinska,**

Doctor of economic sciences, senior researcher of National Scientific Center «Institute of Agrarian Economics»  
e-mail: studinska.galina@gmail.com

**Volodymyr Studinski,**

Ph.D. in Economical Science, D. in Historical Science,  
Executive Director of the PrincepS Research and Training Center  
e-mail: studzinskiw@bigmir.net

UDC: 330.341.1:330.322:338.43

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10664441>

ЛОГОША Р. В.  
ПОЛІЩУК О. А.  
ДЯЧЕНКО М. В.

## Напрями активізації інвестиційної діяльності в сфері сільського господарства в умовах воєнного стану й поствоєнного відновлення

**Предметом дослідження** є інвестиційна діяльність сільськогосподарських товаровиробників в умовах воєнного стану й поствоєнного відновлення.

**Метою статті** є аналіз напрямів активізації інвестиційної діяльності в сфері сільського господарства в умовах воєнного стану й поствоєнного відновлення.

**Методи дослідження.** У роботі використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу та синтезу, метод порівняння та узагальнення даних.

**Результати роботи.** У статті проведений аналіз напрямів активізації інвестиційної діяльності в сфері сільського господарства в умовах воєнного стану й поствоєнного відновлення.

Інвестиційна діяльність у сфері сільського господарства є ключовим чинником успішного розвитку аграрних товаровиробників та напрямом підвищення загальної ефективності сільськогосподарського виробництва, а існуючий механізм інвестиційної діяльності є неповним і не має достатньої методологічної та методичної бази. З метою впровадження в управління економікою України принципів формування сільськогосподарської політики розвинених країн, слід використовувати методологію організації економічного співробітництва та розвитку для оцінки індикаторів сільськогосподарської політики та розроблення механізмів для її удосконалення.

З метою підтримки та стимулювання інвестиційної діяльності суб'єктів малого та середнього аграрного бізнесу в умовах воєнного стану й поствоєнного відновлення необхідними є реалізація низки заходів.

У статті представлені прогнози (оптимістичний та реалістичний) капітальних інвестицій у виробництво сільськогосподарської продукції в Україні до 2030 р., які передбачають, що ризики інвестицій, пов'язані з військовим конфліктом, значно зменшаться. Проте низький внутрішній попит, труднощі з експортом, різке зростання цін на ресурси, політична нестабільність, підвищення обсягів корупції, недостатня державна підтримка виробників, високі ставки кредитів та інші фактори також можуть обмежити інвестиційну активність у майбутньому.

**Галузь застосування.** Інноваційно–інвестиційна політика.

**Висновки.** Непередбачуваність нинішніх умов економічного середовища, зростання конкурентних ризиків та специфіка розвитку сільського господарства в Україні, вимагають покращення інвестиційного забезпечення аграрних товаровиробників. Для поліпшення ситуації органам державної влади та управління доцільно: провадити підтримку інвестування малого і середнього бізнесу, особливо на постраждалих від війни територіях; надання допомоги на створення нових фермерських господарств з розрахунку на 1 га с.–г. угідь; надання кредитної підтримки інвестиційних проектів малих і середніх сільськогосподарських товаровиробників у розмірі 50–70% кредитної ставки; створення в Україні спільних підприємств із провідними виробниками техніки або будівництво ними власних виробничих потужностей на території України тощо.

**Ключові слова:** інвестиційна діяльність, інвестиційна політика, інвестиційний клімат, капітальні інвестиції, сільське господарство.

LOHOSHA R. V.  
POLISHCHUK O. A.  
DIACHENKO M. V.

## Directions of activation of investment activities in the sphere of agriculture under the conditions of martial status and post-war recovery

**The subject of the research** there is investment activity of agricultural producers in the conditions of martial law and post-war reconstruction.

**The purpose of the article** there is an analysis of directions for the activation of investment activity in the field of agriculture in the conditions of martial law and post-war recovery.

**Research methods.** The work uses the dialectical method of scientific knowledge, the method of analysis and synthesis, the method of comparison and generalization of data.

**Results of work.** The article analyzes directions for the activation of investment activity in the field of agriculture in the conditions of martial law and post-war recovery.

Investment activity in the field of agriculture is a key factor in the successful development of agricultural commodity producers and the direction of increasing the overall efficiency of agricultural production, and the existing mechanism of investment activity is incomplete and does not have a sufficient methodological and methodical base. In order to introduce the principles of agricultural policy formation of developed countries into the management of Ukraine's economy, the methodology of the Organization for Economic Cooperation and Development should be used to evaluate indicators of agricultural policy and develop mechanisms for its improvement.

In order to support and stimulate the investment activity of small and medium-sized agrarian business entities in the conditions of martial law and post-war recovery, it is necessary to implement a number of measures.

The article presents forecasts (optimistic and realistic) of capital investment in the production of agricultural products in Ukraine until 2030, which predict that investment risks associated with the military conflict will significantly decrease. However, low domestic demand, export difficulties, sharp rise in resource prices, political instability, increased corruption, insufficient government support for producers, high credit rates and other factors may also limit investment activity in the future.

**Field of application.** Innovation and investment policy.

**Conclusions.** The unpredictability of the current conditions of the economic environment, the growth of competitive risks and the specifics of the development of agriculture in Ukraine require the improvement of investment support for agricultural commodity producers. In order to improve the situation, it is expedient for state authorities and management bodies to: support investment of small and medium-sized businesses, especially in war-affected territories; provision of assistance for the creation of new farms at the rate of 1 hectare per agricultural year. land; providing credit support for investment projects of small and medium-sized agricultural producers in the amount of 50–70% of the loan rate; creation of joint ventures in Ukraine with leading manufacturers of equipment or construction of their own production facilities on the territory of Ukraine, etc.

**Key words:** investment activity, investment policy, investment climate, capital investment, agriculture.

**Постановка проблеми.** Створення сприятливих умов та надання непрямої підтримки інвестиційній діяльності в сільському господарстві України, залишаються актуальними незалежно від можливих сценаріїв воєнних дій, політичних, еко-

номічних та інших змін у державі та світі. Майбутній розвиток інвестицій у сільське господарство значною мірою буде залежати від усунення наслідків воєної агресії росії в Україні, а також від впровадження заходів для створення сприятли-

вого інвестиційного клімату, забезпечення безпеки приватних інвестицій та здійснення прямої державної підтримки аграрних виробників.

Для забезпечення системності у проведенні заходів з розвитку сільського господарства в Україні, необхідно розробити та впровадити планомірно обґрунтовану та спрямовану на інвестиції аграрну політику. Стан реалізації такої політики в Україні, як і до початку війни, свідчить скоріше про її відсутність, ніж наявність. Тому разом із заходами для отримання членства в ЄС, національні пріоритети мають включати невідкладне формування національної аграрної політики, аналогічної сільськогосподарській політиці країн ЄС та інших країн ОЕСР, з основною метою сприяння інвестиційному розвитку сільського господарства.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дослідженням теоретичних та практичних питань інвестування та розвитку АПК України розглядали вітчизняні вчені: В.Я. Амбросов, В.І. Власов, С.І. Дем'яненко, Г.М. Калетнік, Г.В. Карпенко, М.І. Кисіль, М.Ю. Коденська, А. Ліссітса, Ю. О. Лупенко, О. М. Могильний, О. В. Олійник, К.А. Пріб, П.Т. Саблук, Р.В. Чорний, В.В. Юрчишина і інші. Проте питання, пов'язані з проблемами інвестування та розвитку сільського господарства України в умовах воєнного стану та поствоєнного відновлення залишаються розробленими недостатньо. Зокрема, потребує з'ясування ролі інвестування у вирішенні цілого комплексу нагальних проблем у розвитку сільського господарства.

**Метою статті** є аналіз напрямів активізації інвестиційної діяльності в сфері сільського господарства в умовах воєнного стану й поствоєнного відновлення.

**Виклад основного матеріалу.** Забезпечення сприятливого інвестиційного клімату у сфері сільського господарства залишається стратегічно важливою задачею, від вирішення якої залежить соціально-економічний стан держави, ефективність інтеграції в світовий поділ праці та можливості модернізації аграрної економіки.

Інвестиційна діяльність у сфері сільського господарства є ключовим чинником успішного розвитку аграрних товаровиробників та напрямом підвищення загальної ефективності сільськогосподарського виробництва. Сучасні політичні процеси та реалізація визначених цілей щодо поліпшення інвестиційного клімату в Україні в основному мають негативний вплив, осо-

бливо на міжнародну інвестиційну привабливість країни, збільшуючи ризики для потенційних інвесторів та призводячи до втрат у конкурентній боротьбі за світові інвестиційні ресурси.

В Україні існуючий механізм інвестиційної діяльності є неповним і не має достатньої методологічної та методичної бази. У ньому відсутні такі елементи, як фінансовий механізм інвестиційного процесу відтворення капіталу, фінансово-кредитний механізм інвестиційної діяльності, механізм формування ресурсів та джерел інвестування на підприємстві, механізм державного регулювання інвестиційної діяльності, а також формування ринку капіталу та ринку інвестицій і інші [1, с. 31].

Інвестиційна політика в аграрному секторі повинна бути спрямована на досягнення завдань структурної перебудови економіки та сприяти збалансованому та гармонійному розвитку всіх компонентів агропромислового комплексу. Основні напрямки включають відновлення виробничого потенціалу, підвищення ефективності функціонування, впровадження науково-технічних інновацій, застосування ресурсозберігаючих технологій, а також модернізацію та реконструкцію виробництва [2, с. 56].

Тенденція динаміки капітальних інвестицій у сільське господарство характеризується нерівномірністю, а зміни в ній визначаються переважно зовнішньоекономічними та іншими чинниками. Інвестиційний спад у 2014–2015 рр., через зовнішню агресію і військові дії на Півдні та Сході держави, призвів до того, що досягти показників інвестування сільського господарств на рівні 2012–2013 років вдалося лише у 2017 році [3, с. 22].

Після сплеску інвестиційної активності в сільському господарстві України у 2016–2018 рр. обсяги капітальних інвестицій вже у 2019 р. зменшилися на 5% порівняно з попереднім роком, а в 2020 р. – на 21% проти максимальних 2,4 млрд дол. США у 2017 та 2018 роках.

Непередбачуваність нинішніх умов економічного середовища, зростання конкурентних ризиків та специфіка розвитку аграрного сектору вимагають покращення капіталізації аграрних підприємств та інвестиційного їх забезпечення [4, с. 265].

Практика формування сільськогосподарської політики у розвинених країнах свідчить про необхідність використання не лише бюджетних, але і інших економічних та організаційних механізмів. Наприклад, у країнах-членах ОЕСР встановле-

но підтримку сільськогосподарських виробників, яка розпочинається із заходів, спрямованих на забезпечення перевищення цін на реалізовану сільськогосподарську продукцію виробників над вартістю їх виробничих ресурсів. У цьому контексті важливо відзначити, що в більшості країн світу розмір підтримки, виражений у співвідношенні між вихідними і вхідними цінами на аграрну продукцію та ресурси, перевищує одиницю. Це дозволяє аграрним виробникам створювати власні джерела фінансування для інвестицій у розширене відтворення капіталу. Україна в даному відношенні вирізняється мінімальним чи незадовільним співвідношенням між цінами на сільськогосподарську продукцію та ресурси, яке відображено в таблиці 1.

У той час як в середньому за період 2000–2022 рр. перевищення доходів сільськогосподарських виробників від реалізації продукції, оціненої у світових цінах, над витратами на спожиті ресурси в країнах ОЕСР складало 20,6%, в Європейському Союзі – 22,5%, в Україні це співвідношення становило лише 1,4%. Це означає, що ціни на експорт збіжжя з України наразі майже на 10% нижчі, ніж середньосвітові.

З метою впровадження в управління економікою України принципів формування сільськогосподарської політики розвинених країн, слід використовувати методологію Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) для оцінки індикаторів сільськогосподарської політики та розроблення механізмів для її удосконалення [6, с. 316]. Це вимагає насамперед організаційного забезпечення заходів, спрямованих на розроблення та впровадження принципів ОЕСР щодо формування сільськогосподарської політики в період війни та після неї. Ці принципи та завдання повинні бути закріплені в національному законодавстві. Відповідно, до Національної стратегії економічного розвитку і державної стратегії регіонального розвитку слід внести доповнення, що стосуються цілей сільськогосподарської політики, інвестиційного забезпечення її реалізації, пріоритетів, системи моніторингу та індикаторів.

У період воєнного стану та післявоєнного відношення, насамперед необхідно надавати бюджетну підтримку для розмінування сільськогосподарських земель і відновлення майна сільськогосподарських виробників, яке було зруйноване. Особливу увагу слід приділити заходам, спрямованим

**Таблиця 1. Частка підтримки сільськогосподарських виробників до їх валових надходжень, %**

Рік	ОЕСР	ЄС	Україна
2000	30,07	30,33	2,25
2001	26,84	28,20	3,40
2002	28,05	30,83	-4,71
2003	26,92	31,13	-0,26
2004	26,91	30,48	0,71
2005	25,81	28,58	8,61
2006	23,94	27,32	8,82
2007	20,05	22,33	2,12
2008	19,02	20,60	-2,65
2009	20,79	22,67	6,94
2010	19,17	19,334	5,25
2011	17,75	17,77	-3,64
2012	18,19	19,06	-0,24
2013	16,87	19,64	-0,02
2014	16,39	17,46	-1,44
2015	17,04	19,04	0,54
2016	17,81	19,64	-1,45
2017	16,86	18,78	-0,81
2018	17,61	19,69	2,10
2019	18,13	19,54	2,85
2020	18,23	19,25	1,41
2021	15,88	17,57	1,14

Джерело: сформовано за даними [5]

## ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

на протидію інвестиційній кризі у сільському господарстві. З метою здійснення цих заходів, нами пропонується переорієнтувати інвестиційну та іншу підтримку сільського господарства на потреби малого та середнього аграрного бізнесу та економічної діяльності сільського населення, зокрема на територіях, що постраждали від воєнних дій, включаючи прифронтові зони.

З метою підтримки та стимулювання інвестиційної діяльності суб'єктів малого та середнього аграрного бізнесу в умовах воєнного стану в Україні, необхідними є реалізація наступних заходів [7, с. 110]:

- часткова компенсація вартості сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва;
- кредитна підтримка інвестиційних проектів у розмірі 50–70% кредитної ставки, що визначена уповноваженим комерційним банком;
- використання інших економічних та фінансових механізмів та організаційних заходів для забезпечення ефективності інвестицій.

Ці заходи, першочергово спрямовані на забезпечення стійкості та продовження інвестиційного розвитку сільського господарства в умовах воєнного стану та його наслідків.

З метою стимулювання інвестицій у період поствоєнного відновлення доцільним буде реалізація наступних заходів:

- забезпечити відновлення та розширення дії Програми часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва, охоплюючи також мінітехніку та обладнання для фермерських господарств [7, с. 110];
- надавати державну підтримку для створення нових фермерських господарств, сприяючи розвитку аграрного сектору;
- розширити кредитну підтримку інвестиційних проектів малих та середніх сільськогосподарських товаровиробників, щоб забезпечити їхній фінансовий розвиток;
- розробити та впровадити інвестиційні міні-проекти для фермерських господарств та запровадити механізм їхнього пільгового кредитування, щоб сприяти розвитку дрібного сільськогосподарського виробництва [8, с. 48];
- розробити механізм компенсації втрат капітальних інвестицій у сільське господарство, зазначаючи вплив військової агресії росії проти України на економіку та інвестиційну сферу.

- розробити порядок оцінки втрат капітальних інвестицій, викликаних війною, та підготувати відповідні матеріали для подальшого використання.

- підтримувати інновації, розвиток стартапів і втілення нових бізнес-ідей сільськогосподарських виробників, зокрема серед малих та середніх сільськогосподарських підприємств, включаючи домогосподарства сільського населення.

- організаційно сприяти розширенню мережі сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів для спільного використання техніки та участі домогосподарств [9, с. 78].

- впровадити механізм відшкодування витрат інвесторів на будівництво сховищ гною на тваринницьких фермах, очисних споруд, земельно-водо- та природоохоронних заходів.

- сприяти розвитку цифрових технологій для підвищення продуктивності сільськогосподарських угідь та оптимізації управлінських процесів [10, с. 146].

- підтримувати розвиток інфраструктури для органічного землеробства.

- організаційно підтримувати інвестиційні проекти національних інвесторів за кордоном.

При формуванні національної сільськогосподарської політики важливо враховувати, що навіть за умов складних і недостатньо сприятливих обставин, тенденція капітальних інвестицій у сільське господарство в довгостроковій перспективі буде позитивною. Це є надзвичайно важливим аспектом для майбутнього. Ризики спричиненні воєнною агресією росії проти України кардинально змінили інвестиційну ситуацію (див. таблицю 2).

Згідно з реалістичним сценарієм прогнозу, у період з 2023 по 2030 роки, на інвестиційну діяльність у сільському господарстві буде впливати наявність нестабільності та ризиків, пов'язаних із інвестиціями. Послаблення цих факторів значною мірою буде залежати від подальшого розвитку воєнного конфлікту, можливостей його завершення, а також зменшення або повного усунення інших ризикових елементів. Прогнозується, що до 2024–2025 років ризики інвестицій, пов'язані з військовим конфліктом, значно зменшаться. Більшість інших негативних факторів, що виявилися актуальними до 2022 року, можуть залишитися. Низький внутрішній попит, труднощі з експортом, різке зростання цін на ресурси, політична нестабільність, підвищення обсягів корупції, недостатня державна підтримка виробників, високі

**Таблиця 2. Прогноз капітальних інвестицій у виробництво сільськогосподарської продукції в Україні до 2030 р.**

Рік	оптимістичний		реалістичний	
	зміна (+,-) до попереднього року, %	млрд грн	зміна (+,-) до попереднього року, %	млрд грн
2021 (факт)	+23,5	68	+23,5	68
2022	-26	50	-26	50
2023	+10	55	+5	52
2024	+15	63	+10	58
2025	+18	75	+13	65
2026	+30	97	+25	82
2027	+25	121	+20	98
2028	+22	148	+18	115
2029	+20	178	+15	133
2030	+15	204	+15	153

Джерело: Державна служба статистики України [11]

ставки кредитів та інші фактори також можуть обмежити інвестиційну активність.

Умови повного функціонування ринку земель призведуть до того, що частина інвестиційних ресурсів аграрного бізнесу буде спрямована на придбання земельних ділянок. В цьому контексті залишаються ризики інвестування, відсутність ефективних механізмів захисту капіталу та вплив великих агробізнес-структур на розподіл бюджетних коштів на свою користь. Можливість непрозорого розподілу бюджетних коштів обмежить інвестиційну підтримку для малих та середніх виробників сільськогосподарської продукції. У період нестабільності не варто розраховувати на значний притік іноземних інвестицій та ресурсів фондових ринків у сільське господарство. Ймовірно, що найнижча точка інвестиційного спаду відзначиться у 2023–2024 роках.

Навіть при зміні фаз інвестиційного циклу, у найближчі роки сприятливим для інвестицій у сільське господарство стане ефект післякризового зростання, посилення міжнародної підтримки безпеки України та зростання цін на ключову експортну сільськогосподарську продукцію. Ймовірно, що початок зростання інвестицій у сільське господарство може відбутися вже у 2024–2025 роках. У період з 2026 по 2030 роки можна очікувати активну повоєнну реконструкцію вітчизняної аграрної економіки, послаблення сукупної дії негативних інвестиційних чинників та середні темпи зростання інвестицій у розвиток сільського господарства.

Враховуючи тенденції збільшення капітальних інвестицій у сільське господарство під час попе-

редніх інвестиційних криз, у прогнозі на 2025–2030 роки передбачається циклічність зміни темпів їх зростання в межах від 10% до 30%, з подальшим щорічним поступовим зменшенням до 15% у 2030 році.

Дані прогнозу капітальних інвестицій у сільське господарство, які вказані в таблиці 2, свідчать, що за оптимістичним та реалістичними сценаріями обсяги капітальних інвестицій у наступні роки будуть зростати і складуть відповідно: у 2025 році – 75 і 65 млрд грн; у 2030 році – 204 чи 153 млрд грн. У випадку виникнення додаткових інвестиційних ризиків чи переваг протягом прогнозованого періоду, показники прогнозу капітальних інвестицій на виробництво продукції сільського господарства можуть змінитися.

При вирішенні завдання залучення інвестиційних ресурсів, аграрним виробниками доцільно, щоб частка запозичених та інших джерел фінансування капітальних інвестицій становила 25–30%, але не перевищувала 1/3 від їх загального обсягу. Це відповідатиме умовам фінансової незалежності та сталого розвитку вітчизняного аграрного бізнесу. Забезпечивши 20–25% від загального обсягу капітальних інвестицій за реалістичним сценарієм прогнозу, потреба в інвестиційних ресурсах у 2025 році складатиме 15–19 млрд грн, а в 2030 році – 31–38 млрд грн. Однак ставки відсотків за банківськими кредитами на інвестиційні проекти в цей період, в більшості випадків, перевищуватимуть їхню норму рентабельності, тому враховуючи ефективність їх реалізації, використання таких кредитів може стати недоцільним. У цьому контексті для задо-

## ІННОВАЦІЙНО–ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

волення інвестиційних потреб аграрного бізнесу, зокрема малого, доцільно поетапно розширювати обсяги державної програми «Доступні кредити 5–7–9» [7, с. 113].

З метою вирішення актуальних проблем інвестиційного розвитку сільських територій в умовах воєнного стану та в поствоєнному періоді рекомендується:

- в умовах воєнного стану ефективно використовувати ресурси бюджетів на всіх рівнях, грантову підтримку та підприємницьку ініціативу для ліквідації збитків соціальної сфері сільських населених пунктів;

- в поствоєнний період надати постраждалим та депресивним сільським регіонам статус територій пріоритетного розвитку. Створити ефективний механізм компенсації сільськогосподарським виробникам частини їх витрат на створення та придбання виробничих об'єктів, залежно від кількості створених робочих місць. Запровадити додаткові податкові пільги для інвестиційних проєктів, спрямованих на створення нових робочих місць; забезпечити фінансову підтримку створення фермерських садиб та їх автономного ресурсного забезпечення на обезлюднених сільських територіях; організаційно та фінансово підтримати реалізацію інвестиційних проєктів створення потужностей сільськогосподарських виробничих кооперативів; підтримати інвестиційні проєкти з виробництва, заготівель, переробки і збуту сільськогосподарської продукції, особливо тієї, що виробляється в господарствах сільського населення; стимулювати фінансовий лізинг технічних засобів, обладнання та племінної ВРХ для малих сільськогосподарських виробників та надавати пріоритет інвестиційним проєктам з виробництва сертифікованої органічної продукції.

При розробці заходів державної підтримки та їх збільшенні для задоволення мінімальних потреб сільськогосподарських товаровиробників у коротко- і середньостроковій перспективі, слід акцентувати увагу на механізмах, що передбачають цю підтримку на основі повернення, особливо через здешевлення кредитів [12, с. 89]. У поствоєнний період доцільно впровадити програму будівництва житла для працівників бюджетної сфери, які уклали довгострокові контракти для роботи в сільських місцевостях. Також слід спрямовувати суб'єктів підприємницької діяльності в сільських районах на добровільну участь у ство-

ренні об'єктів соціальної інфраструктури сіл (селищ, міст). Для ефективного інвестиційного забезпечення розвитку соціальної сфери в селах, що входять до територіальних громад, необхідно формувати та впроваджувати дієві механізми. При цьому слід надавати пріоритет деокупованим і постраждалим від воєнних дій регіонам і сільським територіям.

Фінансування заходів з екологічного захисту у сільській місцевості має здійснюватися за рахунок ресурсів сільських товаровиробників, а також за участі державних і місцевих бюджетів. Особлива увага повинна бути приділена екологічним оцінкам проєктів, подача яких передбачає претендування на отримання державної та грантової підтримки та інших видів стимулювання. Раціонально впровадити нові механізми компенсації інвестиційних витрат для підприємств у сільській місцевості, зокрема за охороною природи та екологічною безпекою, зокрема для сховищ гною, хімічних складів, пунктів утилізації шкідливих речовин, об'єктів приймання забруднених стоків та інших подібних об'єктів.

З метою об'єктивного оцінювання потреби в інвестиціях як основи інформації для обґрунтування та впровадження державної амортизаційної, інвестиційної, кредитної та технічної політики, що визначають умови відтворення та оновлення основних засобів аграрного сектору економіки України, необхідно:

- розробити і впровадити проєкти, що пов'язані з розробкою прогнозів потреби в інвестиціях та матеріально-технічних ресурсах для розвитку аграрного сектору економіки;

- розробити рекомендації з обґрунтування прогнозів капітальних інвестицій і ключових матеріально-технічних ресурсів, а також використання їх результатів при формуванні аграрної та безпекової політик;

- обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення амортизаційної, інвестиційної, кредитної та технічної політики в аграрному секторі економіки та внести відповідні зміни до нормативно-правових актів;

- розробити інвестиційні проєкти, що спрямовані на задоволення потреб малого та середнього аграрного бізнесу.

### Висновки

Непередбачуваність нинішніх умов економічного середовища, зростання конкурент-

них ризиків та специфіка розвитку сільського господарства в Україні, вимагають покращення інвестиційного забезпечення аграрних товаровиробників. Для поліпшення ситуації органам державної влади та управління доцільно: проводити підтримку інвестування малого і середнього бізнесу, особливо на постраждалих від війни територіях; надання допомоги на створення нових фермерських господарств з розрахунку на 1 га с.-г. угідь; надання кредитної підтримки інвестиційних проектів малих і середніх сільськогосподарських товаровиробників у розмірі 50–70% кредитної ставки; створення в Україні спільних підприємств із провідними виробниками техніки або будівництво ними власних виробничих потужностей на території України тощо.

### Список використаних джерел

1. Білоусько Я.К., Питулько В.О., Товстопят В.Л. Державна підтримка техніко–технологічного забезпечення аграрного виробництва. *Економіка АПК*. 2005. №5. С. 31–32.
2. Вітков М.С. Розвиток інвестиційної політики в сільському господарстві України. *Економіка АПК*. 2010. №3. С. 54–57.
3. Захарчук О.В. Інвестиційне та матеріально–технічне забезпечення аграрного виробництва в умовах воєнного часу і повоєнного відновлення України. Матеріали міжнародної науково–практичної конференції, Київ, 28 вер. 2023 р. / Редкол.: Ю. О. Лупенко, М. І Пугачов, О. М. Нечипоренко та ін. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2023. С. 21–24.
4. Захарчук О. В. Інноваційно–інвестиційний розвиток ринків технічних засобів, насіння та технологій у рослинництві / за ред. О. В. Захарчука. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2022. 312 с.
5. Agricultural support Producer support (PSE), % of gross farm receipts, 2000–2021. Source: Agricultural support estimates: URL: <https://data.oecd.org/agrpolicy/agricultural-support.htm>
6. Логоша Р.В., Поліщук О.А. Стан та проблеми функціонування ринку м'яса в Україні в умовах воєнного стану та поствоєнного відновлення. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. Випуск № 13(27). С. 301–318. <https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-301-318>
7. Розвиток аграрного сектору та сільських територій в умовах воєнного стану й повоєнного відновлення: наукова доповідь / [Ю.О. Лупенко, О.М. Нечипоренко, М.І. Пугачов, та ін.]. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2023. 224 с.
8. Логоша Р.В. Державне регулювання ринку овочів: стан, проблеми, шляхи вирішення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Випуск 17, Ч. 2. С. 47–50.
9. Логоша Р.В. Стан та перспективи розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів в овочівництві. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*: 2017. Випуск 9. С. 74–86. <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/16458.pdf>
10. Логоша Р.В., Дяченко М.В. Теоретико–методологічні основи формування державного регулювання процесів інноваційного розвитку АПК в умовах глобальних трансформацій. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. Випуск №11(17). С. 138–152. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11\(17\)-138-152](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11(17)-138-152)
11. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
12. Логоша Р. В. Особливості інноваційного розвитку галузі овочівництва. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Випуск 25. С. 86–91.

### References

1. Bilous'ko Ya.K., Pytul'ko V.O., Tovstopyat V.L. Derzhavna pidtrymka tekhniko–tekhnologichnoho zabezpechennya ahrarynoho vyrobnytstva. *Ekonomika APK*. 2005. №5. S. 31–32.
2. Vitkov M.S. Rozvytok investytsiynoyi polityky v sil's'komu hospodarstvi Ukrayiny. *Ekonomika APK*. 2010. №3. S. 54–57.
3. Zakharchuk O.V. Investytsiynе ta material'no–tekhnichne zabezpechennya ahrarynoho vyrobnytstva v umovakh voyennoho chasu i povoyennoho vidnovlennya Ukrayiny. *Materialy mizhnarodnoyi naukovo–praktichnoyi konferentsiyi, Kyiv, 28 ver. 2023 r.* / Redkol.: Yu. O. Lupenko, M. I Puhachov, O. M. Nechyporenko ta in. Kyiv: NNTs «IAE», 2023. S. 21–24.
4. Zakharchuk O. V. Innovatsiyno–investytsiynny rozvytok rynkiv tekhnichnykh zasobiv, nasinnya ta tekhnolohiy u roslynnytstvi / za red. O. V. Zakharchuka. Kyiv: NNTs «IAE», 2022. 312 s.
5. Agricultural support Producer support (PSE), % of gross farm receipts, 2000–2021. Source: Agricultural support estimates: URL: <https://data.oecd.org/agrpolicy/agricultural-support.htm>
6. Lohosha R.V., Polishchuk O.A. Stan ta problemy funktsionuvannya rynku m'yasa v Ukrayini v umovakh voyennoho stanu ta postvoyennoho vidnovlennya. *Nauka i tekhnika s'ohodni*. 2023. Vypusk № 13(27). S. 301–318. <https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-301-318>

7. Rozvytok ahrarnoho sektoru ta sil's'kykh terytoriy v umovakh voyennoho stanu y povoyennoho vidnovlennya: naukova dopovid' / [Yu.O. Lupenko, O.M. Nechyporenko, M.I. Puhachov, ta in.]. Kyiv: NNTs «IAE», 2023. 224 s.

8. Lohosha R.V. Derzhavne rehulyuvannya rynku ovo-chiv: stan, problemy, shlyakhy vyrishennya. Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky. 2016. Vypusk 17, Ch. 2. S. 47–50.

9. Lohosha R.V. Stan ta perspektyvy rozvytku sil's'kohospodars'kykh obsluhovuyuchykh kooperatyviv v ovochivnytstvi. Ekonomika, finansy, menedzhment: aktual'ni pytannya nauky i praktyky: 2017. Vypusk 9. S. 74–86. <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/16458.pdf>

10. Lohosha R.V., Dyachenko M.V. Teoretyko–metodolohichni osnovy formuvannya derzhavnoho rehulyuvannya protsesiv innovatsiynoho rozvytku APK v umovakh hlobal'nykh transformatsiy. Aktual'ni pytannya u suchasniy nautsi. 2023. Vypusk №11(17). S. 138–152. [https://doi.org/10.52058/2786–6300–2023–11\(17\)–138–152](https://doi.org/10.52058/2786–6300–2023–11(17)–138–152)

11. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

12. Lohosha R. V. Osoblyvosti innovatsiynoho rozvytku haluzi ovochivnytstva. Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment. 2017. Vypusk 25. S. 86–91.

**Дані про авторів**

**Логоша Роман Васильович,**

д. е. н., професор, завідувач кафедри аграрного менеджменту та маркетингу Вінницького національного аграрного університету

e-mail: [konffmp@ukr.net](mailto:konffmp@ukr.net)

**Поліщук Олександр Анатолійович,**

к. е. н., доцент, директор ТОВ «Макро 2019»

e-mail: [2019makro@gmail.com](mailto:2019makro@gmail.com)

**Дяченко Михайло Васильович,**

аспірант Вінницького національного аграрного університету

**Data about the authors**

**Roman Lohosha,**

Doctor of Economics Sciences, Professor, Head of the Department of Agrarian Management and Marketing of Vinnytsia National Agrarian University

e-mail: [konffmp@ukr.net](mailto:konffmp@ukr.net)

**Oleksandr Polishchuk,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, director of Makro 2019 LTD,

e-mail: [2019makro@gmail.com](mailto:2019makro@gmail.com)

**Mykhailo Diachenko,**

Postgraduate Vinnytsia National Agrarian University

e-mail: [konffmp@ukr.net](mailto:konffmp@ukr.net)

УДК 336:368

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10664497>

РАДІОНОВА Н. Й.  
БОНДАРЕНКО Д. В.

## Залучення інвестиційних ресурсів для післявоєнного відновлення України

**Предметом дослідження** є теоретичні й практичні аспекти інвестицій та їх залучення для післявоєнного відновлення України.

**Метою дослідження** є виявлення основних особливостей інвестиційних ресурсів та розроблення рекомендацій щодо їх залучення для післявоєнного відновлення України.

**Методи дослідження.** Для аналізування основних проблем та розгляду головних тенденцій розвитку інвестиційних ресурсів в контексті їх залучення для післявоєнного відновлення України в ході написання статті використовувались загальнонаукові та спеціальні методи.

**Результати дослідження.** Основні джерела фінансування інвестиційної діяльності зазначено у статті 10 Закону України «Про інвестиційну діяльність» – це власні ресурси, позичкові кошти, залучені ресурси, бюджетні інвестиційні асигнування та безоплатні внески. Враховуючи ситуацію, зрозуміло, що найбільш ефективні будуть запозичені ресурси у вигляді інвестицій. Важливим питанням є відновлення України за допомогою інвестування у пріоритетні напрями, серед яких виділено відновлення постраждалих соціальних об'єктів, розвиток агропромислового комплексу, відновлення паливно–енергетичної галузі, впровадження енергозберігаючих технологій, збільшення підприємств для виробництва конкурентоспроможних товарів (послуг) для внутрішнього й зовнішнього ринків, розвиток наукової, медичної й освітньої діяльності. Важливим є залучення

іноземних інвестицій, що вимагає підвищення інвестиційної привабливості України шляхом внесення змін у законодавчі акти для покращення податкового й економічного простору.

**Галузь застосування результатів.** Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності щодо підвищення ефективності використання інвестиційних ресурсів, залучених для післявоєнного відновлення країни, а також для закладів вищої освіти, що готують відповідних фахівців.

**Висновки за статтю.** Проведений аналіз дозволив сформулювати функції інвестицій для післявоєнного відновлення країни. Визначено пріоритети інвестування для післявоєнного відновлення України. Систематизовано джерела формування інвестиційних ресурсів. Розглянуто шляхи залучення інвестиційних ресурсів та класифіковано форми іноземних інвестицій. Зазначено складові, які розкривають потенціал України для залучення іноземних та внутрішніх інвестицій.

**Ключові слова:** інвестори, інвестиційні ресурси, післявоєнне відновлення, джерела фінансування, іноземні інвестиції.

RADIONOVA N. Y.  
BONDARENKO D. V.

## **Attracting the investment resources for the post-war reconstruction of Ukraine**

**The subject of the study** is the theoretical and practical aspects of investments and their involvement for the post-war reconstruction of Ukraine.

**The purpose of the study** is to identify the main features of investment resources and develop recommendations for their involvement for the post-war reconstruction of Ukraine.

**Research methods.** To analyze the main problems and consider the main trends in the development of investment resources in the context of their involvement for the post-war recovery of Ukraine, general scientific and special methods were used during writing the article.

**Research results.** The main sources of financing investment activities are specified in Article 10 of the Law of Ukraine «On Investment Activities» – these are own resources, loan funds, borrowed resources, budget investment allocations and free contributions. Taking into consideration the situation, it is clear that borrowed resources in the form of investments will be the most effective. The important task is restoration of Ukraine by investing in priority areas, among which the restoration of affected social objects, the development of the agro-industrial complex, the restoration of the fuel and energy industry, the introduction of energy-saving technologies, the increase of enterprises for the production of competitive goods (services) for domestic and foreign markets, development of scientific, medical and educational activities. It is important to attract foreign investments, which requires increasing the investment attractiveness of Ukraine by introducing changes in legislative acts to improve the tax and economic space.

**The field of the results application.** Results of the study can be used in practical activities to improve the efficiency of the use of investment resources involved in the post-war reconstruction of the country, as well as for higher education institutions training relevant specialists.

**Conclusions according to the article.** The following analysis made it possible to formulate the functions of investments for the post-war reconstruction of the country. Investment priorities for the post-war reconstruction of Ukraine have been determined. Sources of formation of investment resources are systematized. The ways of attracting investment resources were considered and the forms of foreign investments were classified. The components that reveal Ukraine's potential for attracting foreign and domestic investments are specified.

**Key words:** investors, investment resources, post-war reconstruction, sources of financing, foreign investments.

**Постановка проблеми.** Бойові дії на території України призвели до значних негативних наслідків у вигляді значного знищення чи пошкодження об'єктів інфраструктури: житлового фонду, медичних установ і навчально–виховних закладів, торгових центрів, нафтобаз, промислових підприємств, тисячі метрів автомобільних доріг і залізничного полотна, заміновані поля, пошкоджена енергетика тощо. Крім цього слід відмітити й такі негативні наслідки, як падіння рівня ВВП, міграція населення, припинення роботи аеропортів та морських портів, втрачання цілих галузей економіки. Враховуючи зазначене, Україні потрібно буде для післявоєнного відновлення залучати інвестиційні ресурси та ефективно їх використовувати за пріоритетними напрямками.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематику залучення інвестиційних ресурсів досліджували такі вітчизняні й закордонні вчені та практики, як: О. Ю. Будякова [1], Д. С. Дєрвіш [1], Н. В. Геселева, Т. І. [2], Гнідковська [2], Є. О. Діденко [3], О. В. Гапіч [3], О. В. Зінченко [4], М. С. Шацька [4], А. О. Касич [5], Н. Й. Радіонова [7], О.О. Григорєвська [8], А.О. Саюн [8], О.В. Черниш І. О. [8], Тарасенко [9], З. Я. Шацька [10]. Тематиці інвестування було приділено значну кількість наукових досліджень, однак питання комплексного застосування методичних підходів щодо ефективності залучення інвестиційних ресурсів для відновлення України залишаються дискусійними.

**Постановка завдань.** Для досягнення поставленої мети передбачено послідовне вирішення наступних завдань:

- визначення основних джерел формування інвестиційних ресурсів для післявоєнного відновлення країни;
- виділення пріоритетних напрямів інвестування для відновлення України;
- розкриття потенціалу, який має Україна для залучення іноземних та внутрішніх інвестицій.

**Виклад основного матеріалу.** Важливість інвестицій для післявоєнного відновлення країни підкреслюється функціями, які вони виконують, а саме:

Відтворювальна функція інвестування спрямована на оновлення засобів виробництва, на активізацію інноваційних елементів, на розвиток науки та техніки. У цій своїй ролі інвестиції, по суті, обумовлюють розвиток, визначають його темпи зростання та якісні характеристики, забезпечу-

ють умови, необхідні для ефективного здійснення виробничого процесу. За рахунок інвестицій підприємства модернізують, розширюють і вдосконалюють виробництво. Ця функція буде надзвичайно актуальною для післявоєнного відновлення промисловості України.

2. Розподільна функція інвестицій полягає в тому, що за допомогою інвестування здійснюється розподіл валового внутрішнього продукту у його грошовій формі між окремими суб'єктами, рівнями та сферами громадського виробництва та видами економічної діяльності. Характер розподільчих процесів безпосередньо залежить від цільових орієнтирів, пріоритетів, поставлених державою завдань. При цьому інвестування, як реалізація відносин розподілу, відповідає цілям післявоєнного відновлення життєдіяльності суспільства та економіки країни.

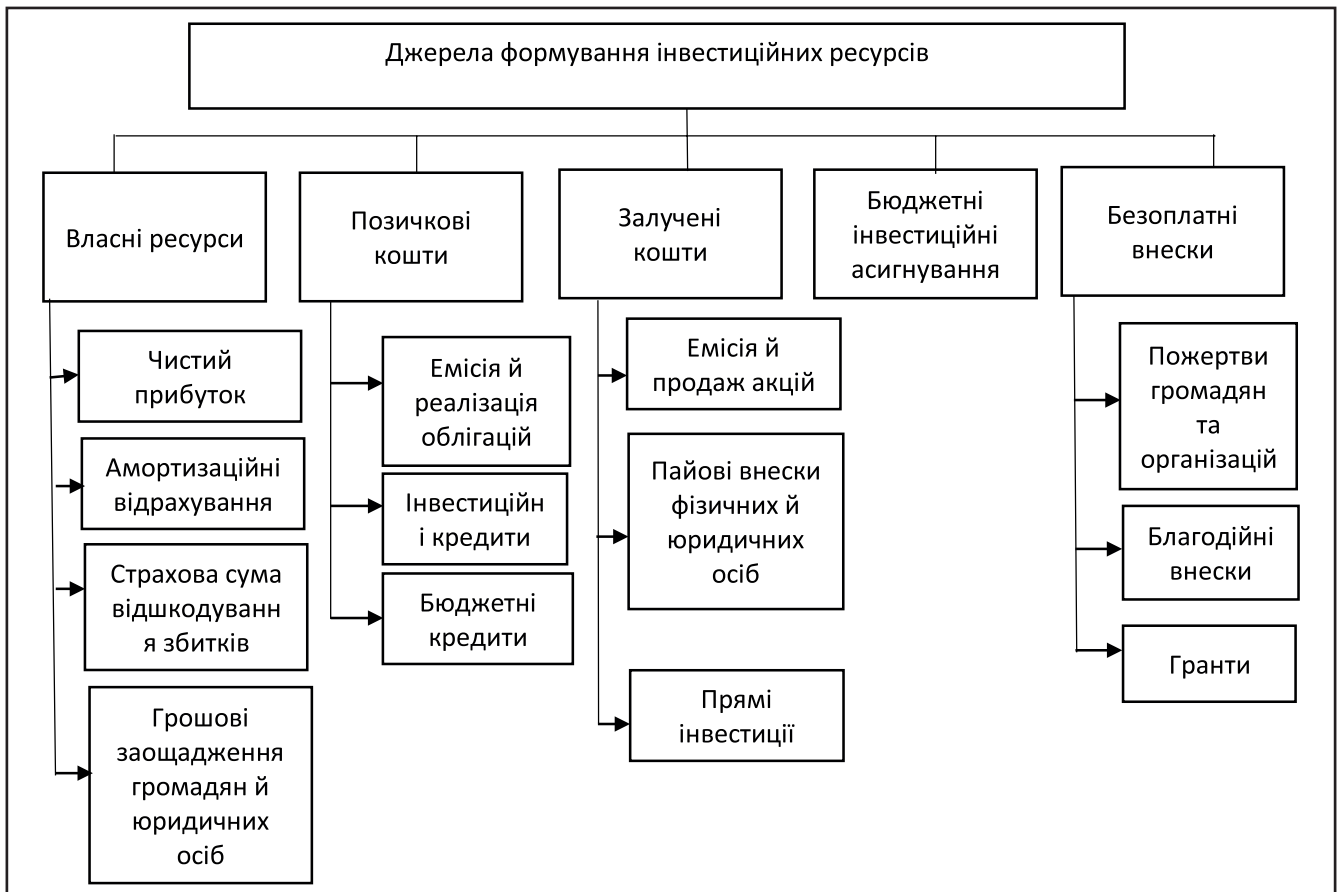
3. Екологічна функція інвестицій класично визначається тим, що інвестиції в виробництво є одним з найважливіших чинників, що сприяють збереженню, відновленню та поліпшенню навколишнього середовища. Воєнні дії на території України порадили ланцюг складних екологічних проблем, потребує значних інвестиційних впливань для уникнення екологічного колапсу й відтворення зовнішнього середовища.

4. Соціальна функція інвестицій характеризується не тільки тим, що інвестиції є необхідною передумовою для підвищення продуктивності праці шляхом поліпшення умов її здійснення, а й підвищення рівня та якості життя населення за допомогою задоволення матеріальних, духовних і соціальних потреб громадян у післявоєнний період [4, с. 152].

Залучення інвестицій, як необхідний чинник відновлення матеріально–технічної бази України, її соціальної й екологічної складової, потрібно розглядати через призму шляхів активізації джерел формування інвестиційних ресурсів, які регламентовані ст. 10 Закону України «Про інвестиційну діяльність» [6] (рис. 1).

Реалізація інвестиційної політики здійснюватиметься для:

- проведення податкової політики, спрямованої на стимулювання інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання;
- створення умов для формування обґрунтованих договірних цін при реалізації інвестиційних проектів (у будівництві, медицині, агропромисло–



**Рисунок 1. Джерела фінансування інвестиційної діяльності**

Джерело: складено за даними [6].

вому комплексі тощо) та посилення державного контролю за їх виконанням;

- сприяння розвитку й захисту інвестиційного ринку у межах діючих законодавчих і нормативних актів, міжнародних договорів та угод [10, с. 58].

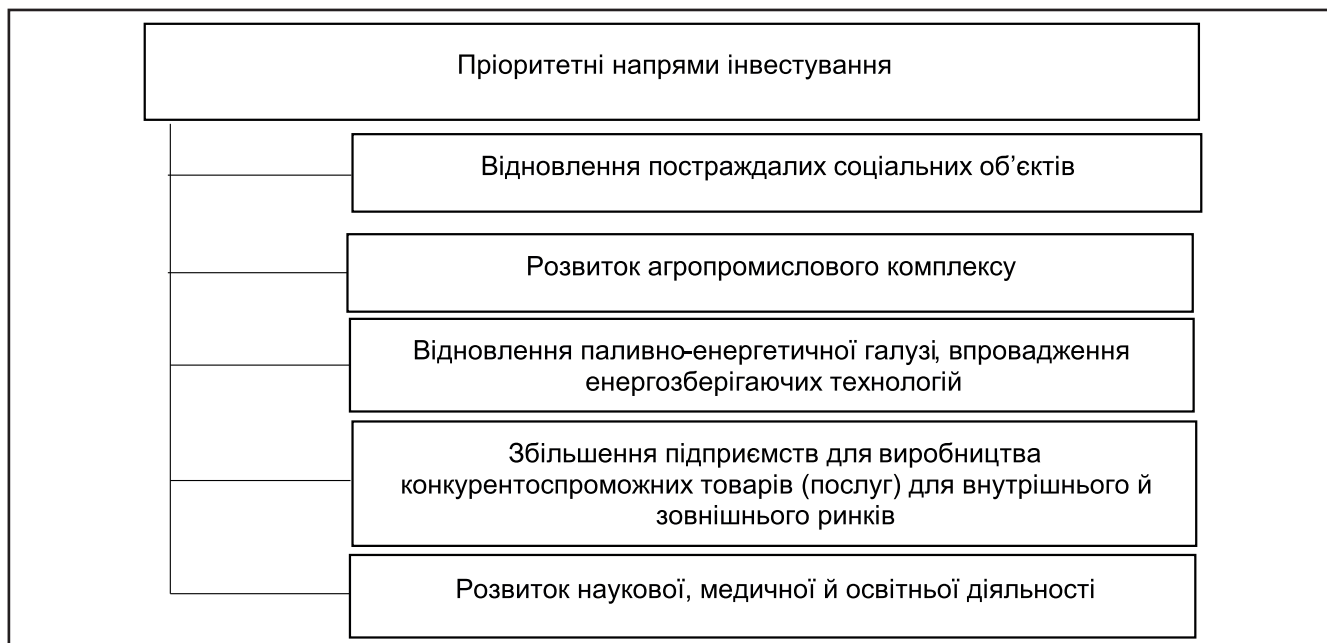
Іноземне інвестування може здійснюватися у багатьох формах залежно від типу інвестора, його мети та ступеня ризику, на який він розраховує. За останні роки кількість каналів іноземного інвестування значно зросла завдяки розвитку інформаційних технологій, що сприяло покращенню рівня взаємозв'язку фінансових ринків усьому світу та дозволило впровадити нові методи інвестування, які більше відповідають потребам інвестора [2, с. 86].

Метою залучення інвестиційних ресурсів для післявоєнного відновлення України є реалізація програми відновлення й структурної перебудови економіки країни, що передбачає визначення пріоритетних напрямів залучення інвестицій (рис. 2). Інвестиційні ресурси мають використовуватись для розвитку пріоритетних напрямів, які щорічно будуть уточнюватимуться з урахуванням

конкретних завдань та інвестиційних можливостей.

Якщо подивитися на розвиток інвестиційної діяльності у ретроспективі, то можна побачити, що після другої світової війни більшість країн Європи розбудовували економіку за допомогою залучення фінансових ресурсів [5, с. 74]. Так, з 1948 року США почали реалізовувати «Програму відновлення Європи», яку ще називають планом Маршала. При цьому, 20% загальної суми фінансових вливань становили дешеві кредити, а 80% фінансових ресурсів надійшло у вигляді безоплатної допомоги [7, с. 85].

Значно важче було країнам, які займалися відновленням власними силами. Наприклад, Японія, на законодавчому рівні закріпила значне обмеження обсягів іноземного капіталу у своїй економіці [8, с. 144]. Разом з тим, в сучасних реаліях ставлення до іноземних інвесторів змінилося. Це обмовлено низкою чинників, серед яких, по-перше, інтернаціоналізація бізнесу; по-друге, лібералізація політичних систем країн, відхід від концепції «закритої» економіки з сильним державним



**Рисунок 2. Пріоритети інвестування для післявоєнного відновлення України**

Джерело: складено за даними [1, с. 11; 9, с. 43].

впливом у великій кількості держав третього світу та країн постсоціалістичного вектору розвитку [3].

В реаліях стану вітчизняної економіки. Україні для післявоєнного відновлення будуть потрібні іноземні інвестиції. Для кращого розуміння можливостей інвестиційних проектів слід розглянути типи і форми, у вигляді яких інвестиційні ресурси можуть бути реалізовані для відновлення України (рис. 3).

Щодо форм іноземних інвестицій для відновлення України, то це можуть бути не тільки кошти у вигляді національної чи зарубіжної валюти, але й інші активи, корпоративні, майнові й інтелектуальні права, цінні папери, технології, тощо.

За типом, іноземні інвестиції можна поділити на прямі й непрямі. Прямі інвестиції передбачають, що інвестор, безпосередньо вкладає ресурси в об'єкти інвестування й бере на себе частину управлінських функцій в інвестованому об'єкті. Міжнародним прямим інвестиціям приділяється особлива увага, оскільки вони збільшують везений в країну капітал. Непрямі передбачають інвестування, опосередковане іншими особами (інвестиційними або фінансовими посередниками), частіше за все фондами.

Непрямі інвестиції. Цей спосіб дає можливість інвесторам діяти через інвестиційних та фінансових посередників, які самостійно розміщують інвестиції у найбільш ефективні об'єкти. Це зручно, якщо інвестор не має достатньої кваліфікації

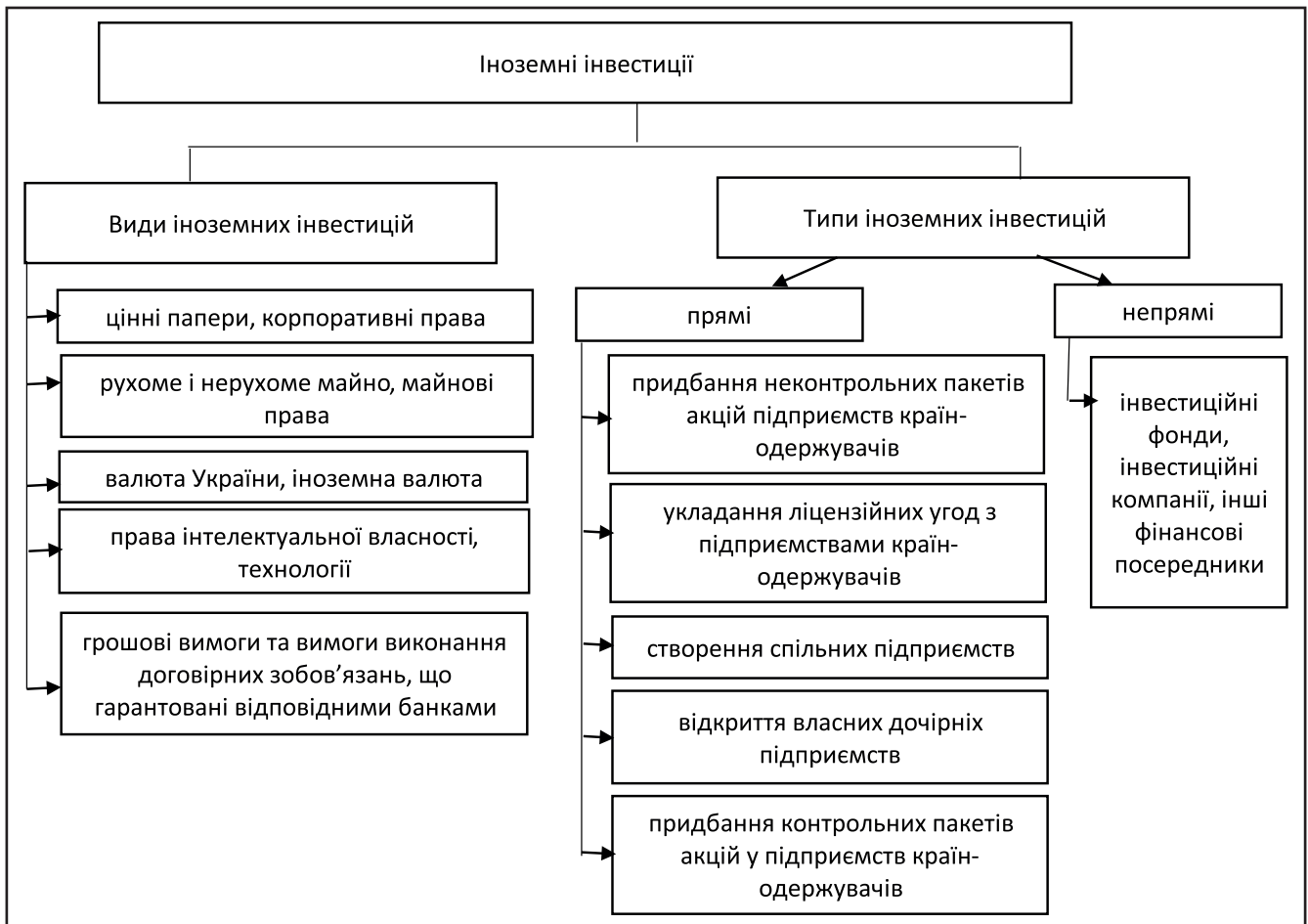
чи бажання керувати об'єктом інвестування. Крім того, такий підхід дає можливість вийти на фондові ринки країн, законодавство яких забороняє іноземним інвесторам пряме інвестування.

Прямі іноземні інвестиції несуть більші ризики для інвесторів. Це свого роду форма експорту інвестиційного капіталу, який вкладається, як правило, в більших сумах й на більший термін. Крім того, це дає можливість інвестору отримати контрольний пакет акцій й приймати участь в управлінні діяльністю об'єкту інвестування.

На відміну від першого типу іноземного інвестування прямі іноземні інвестиції у зарубіжні країни і компанії с більш ризикованими дія іноземних інвесторів, тому що останні позбавляються можливості швидкого виходу з ринку. Прямі інвестиції, як правило, включають більші суми коштів, поєднані з більшими зобов'язаннями та тривалішим часовим інвестиційним горизонтом. Тому цей тип інвестицій приносить більше вигод країні–одержувачу і саме такі інвестиції вони прагнуть отримати. Прямі іноземні інвестиції приймати різні форми.

Це може бути придбання неконтрольних пакетів акцій підприємств країн–одержувачів через пряму купівлю акцій на місцевому фондовому ринку. Оскільки така кількість акцій не дає права управління об'єктом інвестування, подібні інвестиції називають портфельними (пасивними).

Укладання ліцензійних угод з підприємствами країн–одержувачів здебільшого відбувається



**Рисунок 3. Види й типи іноземних інвестицій**

Джерело: складено за даними [2, с. 88; 4, с. 152].

з зарубіжною транснаціональною корпорацією, яка передає підприємству права на використання своєї технології. Такий тип інвестицій мінімізує інвесторам підприємницький ризик.

Створення спільних підприємств передбачає стратегічне об'єднання суб'єктів господарювання в окрему юридичну особу, що має власний капітал та задовольняє інтереси всіх засновників. Через таку форму інвестування Українські підприємства можуть отримати не тільки активи, але й нові технології, оновлену корпоративну культуру. Для зарубіжних інвесторів така форма буде мінімізувати підприємницькі ризики більше, ніж відкриття дочірнього підприємства чи придбання українського підприємства.

Відкриття в Україні власних дочірніх підприємств має для інвестора більше загроз через більші витрати, високий рівень ризику через незнання особливостей місцевого ринку та бізнес середовища. Цей варіант означає найбільший ризик та найбільші зобов'язання з боку іноземного інвестора. Але, враховуючи стан післявоєн-

ної промисловості, Україна має значний потенціал для отримання інвесторами прибутків.

Придбання контрольних пакетів акцій українських підприємств іноземні інвестори можуть шляхом купівлі акцій у підприємств-емітентів або фінансових посередників, прийнявши участь у приватизації, обміном акцій на закриття боргів підприємства та іншими методами. Така форма інвестування передбачає збалансування комерційних інтересів обох сторін з огляду на юридичну складову та значну суму інвестицій.

Отже, іноземні інвестиції принесуть значні вигоди українським підприємствам, будуть стимулювати економіку країни в цілому та сприяти інтеграційним процесам України до ЄС.

### Висновки

Отже, інвестиційні ресурси для відновлення країни у післявоєнний час мають складатися з:

1) інвестиційних ресурсів, залучених безпосередньо у національних власників заощаджень (фізичні особи, підприємства, держава);

## ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

2) інвестиційних ресурсів, залучених через фінансово-кредитні інститути (комерційні банки, інститути спільного інвестування, пенсійні фонди та страхові компанії, лізингові компанії, інші фінансові інститути);

3) інвестиційних ресурсів, залучених безпосередньо у нерезидентів (іноземні держави, іноземні фізичні і юридичні особи, іноземні фінансові кредитні установи та фонди).

Україна має великий потенціал для залучення іноземних та внутрішніх інвестицій. Вдале географічне положення, розгалужена логістична мережа та розвинена інфраструктура, просунута діджиталізація, висока інвестиційна доходність, кваліфікована та недорога робоча сила та низка інших чинників, безумовно, роблять Україну інвестиційно привабливою.

### Список використаних джерел

1. Будякова О. Ю. Інвестиції в біоекономіку для повоєнного відновлення України / О. Ю. Будякова, Д. С. Дервіш // Трансформаційна економіка. – 2023. – № 4 (04). – С. 9–13.

2. Геселева Н. В. Аналіз інвестиційного середовища в Україні [Текст] / Н. В. Геселева, Т. І. Гнідковська // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. – 2017. – № 3 (111). – С. 82–89.

3. Діденко Є. О. Управління інвестиційною стратегією підприємства [Електронний ресурс] / Є. О. Діденко, О. В. Гапіч // Ефективна економіка. – 2019. – № 12. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7489>

4. Зінченко О. В. Інновації, як ключовий чинник післявоєнного відновлення економіки України / О. В. Зінченко, М. С. Шацька // Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів, м. Київ, 30 березня 2023 року. – Київ : КНУТД, 2023. – С. 151–153.

5. Касич А. О. Інфраструктурні проекти приватно-державного партнерства як основа сталого розвитку країни: зарубіжний досвід / А. О. Касич // Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки). – 2023. – № 3. – С. 73–77.

6. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.91 р. № 1560-XI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>

7. Радіонова Н. Й. Значення обліку для відновлення вітчизняних підприємств у післявоєнний час / Н.

Й. Радіонова // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації» : тези доповідей, м. Київ, 7 жовтня 2022 року. – Київ : КНУТД, 2022. – С. 85–86.

8. Radionova N., Tarasenko I., Hryhorevska O., Sayun A., Chernysh O. Scientific approaches to the systematization of cost-generating factors in the coordinates of achieving strategic and tactical goals by an enterprise/ Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики, Том 1 № 48. – 2023. – с. 139–150.

9. Тарасенко І. О. Державно-приватне партнерство в природоохоронній сфері для реалізації завдань післявоєнного відновлення України / І. О. Тарасенко // Наукові дослідження: парадигма інноваційного розвитку : збірник тез наукових праць XII Міжнародної наукової конференції, м. Прага, Чехія, 28 вересня 2022 року. – Київ : ГО «Міжнародний науковий центр розвитку науки та технологій», 2022. – С. 40–45.

10. Шацька З. Я. Прогнозні сценарії післявоєнного відновлення підприємницьких структур аграрної сфери України [Текст] / З. Я. Шацька // Журнал стратегічних економічних досліджень. – 2023. – № 1 (12). – С. 56–63.

### References

1. Budyakova O. Yu. & Dervish D. S. (2023) Investytsiyyi v bioekonomiku dlya povoyennoho vidnovlennya Ukrayiny [Investments in the bioeconomy for the post-war recovery of Ukraine]. Transformatsiyna ekonomika. – Transformational economy, Vol. 4 (04), P. 9–13. [in Ukraine].

2. Heseleva N. V. & Hnidkovs'ka T. I. (2017) Analiz investytsiynoho seredovishcha v Ukrayini [Analysis of the investment environment in Ukraine] Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu tekhnolohiy ta dizaynu. Seriya Ekonomichni nauky. – Bulletin of the Kyiv National University of Technology and Design. Economic sciences series, Vol. 3 (111), P. 82–89. [in Ukraine].

3. Didenko Ye. O. & Hapich O. V. (2019) Upravlinnya investytsiynoyu stratehiyeyu pidpryyemstva [Management of the investment strategy of the enterprise]. Efektyvna ekonomika. – Efficient economy, Vol. 12. – Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7489> [in Ukraine].

4. Zinchenko O. V. & Shats'ka M. S. (2023) Innovatsiyyi, yak klyuchovyy chynnyk pislavyoyennoho vidnovlennya ekonomiky Ukrayiny [Innovation as a key factor in the post-war recovery of Ukraine's economy]. Dominanty sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku Ukrayiny u novykh realiyakh : materialy Vseukrayins'koyi naukovo-prak-

tychnoyi konferentsiyi molodykh uchenykh ta studentiv, m. Kyiv, 30 bereznya 2023 roku. – Kyiv : KNUTD–Dominants of the socio–economic development of Ukraine in new realities: materials of the All–Ukrainian scientific and practical conference of young scientists and students, Kyiv, March 30, 2023. – Kyiv: KNUTD, P. 151–153. [in Ukraine].

5. Kasych A. O. (2023) Infrastrukturni proyekty pryvatno–derzhavnoho partnerstva yak osnova staloho rozvytku krayiny: zarubizhnyy dosvid [Infrastructural projects of private–public partnership as the basis of sustainable development of the country: foreign experience] Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu «KhPI» (ekonomichni nauky). – [Bulletin of the National Technical University «KhPI» (Economic Sciences)], Vol. 3, P. 73–77. [in Ukraine].

6. Pro investytsiyu diyal'nist': Zakon Ukrayiny [On investment activity: Law of Ukraine from 18.09.91 r. № 1560–XI] [in Ukraine].

7. Radionova N. Y. (2022) Znachennya obliku dlya vidnovlennya vitchyznyanykh pidpryemstv u pislyavoyenny chas [The importance of accounting for the recovery of domestic enterprises in the post–war period] Materialy IV Mizhnarodnoyi naukovo–praktychnoyi konferentsiyi «Problemy intehratsiyi osvity, nauky ta biznesu v umovakh hlobalizatsiyi»: tezy dopovidey, m. Kyiv, 7 zhovtnya 2022 roku. – Kyiv : KNUTD– Materials of the 4th International Scientific and Practical Conference «Problems of Integration of Education, Science and Business in the Conditions of Globalization»: abstracts of reports, Kyiv, October 7, 2022. – Kyiv: KNUTD, P. 85–86. [in Ukraine].

8. Radionova N., Tarasenko I., Hryhorevska O., Sayun A., Chernysh O. (2023) Scientific approaches to the systematization of cost–generating factors in the coordinates of achieving strategic and tactical goals by an enterprise/ Finansovo–kredytna diyal'nist': problemy teorii i praktyky, Tom 1 Vol. 48. – 2023. – P. 139–150. [in Ukraine].

9. Tarasenko I. O. (2022) Derzhavno–pryvatne partnerstvo v pryrodokhoronnyy sferi dlya realizatsiyi zavdan' pislyavoyennoho vidnovlennya Ukrayiny [Public–private partnership in the field of environmental protection to implement the tasks of post–war reconstruction of

Ukraine] Naukovi doslidzhennya: paradyhma innovatsiynoho rozvytku : zbirnyk tez naukovykh prats' XII Mizhnarodnoyi naukovoyi konferentsiyi, m. Praha, Chexkiya, 28 veresnya 2022 roku. – Kyiv : HO «Mizhnarodnyy naukovyy tsentr rozvytku nauky ta tekhnolohiy». – Scientific research: a paradigm of innovative development: a collection of theses of scientific papers of the XII International Scientific Conference, Prague, Czech Republic, September 28, 2022. – Kyiv: NGO «International Scientific Center for the Development of Science and Technology», P. 40–45. [in Ukraine].

10. Shats'ka Z. Ya. (2023) Prohnozni stsenariyi pislyavoyennoho vidnovlennya pidpryemnyts'kykh struktur ahrarnoyi sfery Ukrayiny [Predictive scenarios of the post–war recovery of business structures in the agrarian sphere of Ukraine] Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen'. – Journal of strategic economic, Vol. 1 (12). – P. 56–63. [in Ukraine].

#### **Дані про автора**

##### **Радіонова Наталія Йосипівна,**

д. е. н., професор, професор кафедри фінансів та бізнес–консалтингу, Київський національний університет технологій та дизайну

e–mail: radionova\_n@ukr.net

##### **Бондаренко Дмитро Вікторович,**

аспірант кафедри фінансів та бізнес–консалтингу, Київський національний університет технологій та дизайну

e–mail: frizzly01@gmail.com

#### **Data about the authors**

##### **Nataliia Radionova,**

D.Sc. in Economics, Professor, Professor of the Department of Finance and Business Consulting, Kyiv National University of Technologies and Design

e–mail: radionova\_n@ukr.net

##### **Dmytro Bondarenko,**

Postgraduate of the Department of Finance and Business Consulting Kyiv National University of Technologies and Design

e–mail: frizzly01@gmail.com

# ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 33.65.338.005.95/.96

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10664515>

ШТЕРМА Т. В.  
МАНИЛІЧ М. В.

## Кадровий менеджмент та управління в кризових ситуаціях підприємства

**Предмет дослідження.** У статті розглянуто різновиди кризових явищ залежно від стадії життєвого циклу підприємства, автором визначено концептуальні підходи до поняття «криза» з позиції застосування в діяльності підприємства.

**Методи дослідження.** Доведено, що невід'ємним елементом аналізу економічних умов діяльності підприємства є аналіз показників, які отримано із фінансової звітності суб'єкта підприємництва. Автором зроблено аналіз показника рентабельності діяльності, який розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до чистої виручки від реалізації продукції. Показано, що постійне збільшення цього показника означає ріст ефективності господарської діяльності підприємства, а зменшення навпаки.

**Результати дослідження.** Авторами у статті приділена особлива увага організації та вдосконаленню аспектів антикризового управління, впровадженню загальних принципів та методів управління в кризових ситуаціях, удосконаленню кадрового менеджменту для подолання та відновлення неплатоспроможності підприємства, а також практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що матеріали, наведені в даній статті, зможуть стати своєрідним планом дій по діагностиці фінансового стану підприємства, а також джерелом заходів по його покращенню.

**Висновок.** Авторами доведено, що фактори науково-технічної групи мають позитивний вплив на діяльність досліджуваного підприємства, адже воно крокує в ногу з часом і використовує в своїй діяльності сучасні технології для організації виробництва.

**Ключові слова:** управління, удосконалення, банкрутство, підприємство, антикризове управління, кадровий менеджмент.

SHTERMA T. V.  
MANYLICH M. V.

## Personnel management and management in crisis situations of the enterprise

**The subject of the study.** The article examines the types of crisis phenomena depending on the stage of the enterprise's life cycle, the author defines conceptual approaches to the concept of «crisis»

*from the standpoint of application in the enterprise's activities.*

**Research methods.** *It has been proven that an integral element of the analysis of the economic conditions of the enterprise is the analysis of the indicators obtained from the financial statements of the business entity. The author made an analysis of the indicator of the profitability of the activity, which is calculated as the ratio of the net profit of the enterprise to the net revenue from the sale of products. It is shown that a constant increase of this indicator means an increase in the efficiency of the enterprise's economic activity, and a decrease on the contrary.*

**Research results.** *The authors of the article pay special attention to the organization and improvement of aspects of anti-crisis management, the implementation of general principles and methods of management in crisis situations, the improvement of personnel management to overcome and restore the insolvency of the enterprise, as well as the practical significance of the results obtained is that the materials presented in this article, will be able to become a kind of action plan for diagnosing the financial state of the enterprise, as well as a source of measures for its improvement.*

**Conclusions.** *The authors proved that the factors of the scientific and technical group have a positive effect on the activity of the investigated enterprise, because it keeps pace with the times and uses modern technologies in its activities to organize production.*

**Keywords:** *management, improvement, bankruptcy, enterprise, anti-crisis management, personnel management*

**Постановка проблеми.** З кожним роком, вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємств посилюється. Особливо це відчутно в умовах постійного існування кризових явищ у світовій економіці, які з моменту активної інтеграції України до міжнародного економічного простору все більшою мірою впливають на вітчизняні підприємства. Найбільш яскравим прикладом таких кризових явищ є небачених раніше масштабів пандемія та перша з часів Другої Світової Війни війна на європейському континенті.

У зв'язку з цим особлива увага приділяється організації та вдосконаленню всіх аспектів антикризового управління, впровадженню загальних принципів та методів управління в кризових ситуаціях, удосконаленню кадрового менеджменту для подолання та відновлення неплатоспроможності підприємства, а також проведенню заходів щодо забезпечення стабільного функціонування тих підприємств, які не хочуть втрати.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значна увага проблемам антикризового управління та необхідності його застосування у діяльності підприємств приділялась наступними вченими: Базаровим Г.З., Бурим С.А., Мацехою Д.С., Василенком В.О., Іванютою С.М., Коваленком О.В., Коротковим З.М., Ситником Л.С., Чернявським А.Д. та ін. Проте, розвиток новітніх підходів до антикризового управління, і недостатній ступінь їх дослідження вітчизняними науковцями

формують сферу антикризового управління, яка потребує додаткового розкриття.

**Формулювання цілей статті.** Провести дослідження сутності антикризового управління кризь призму порівняння досвіду вітчизняний та зарубіжних компаній, із визначенням широкого спектру факторів впливу на розвиток кризових явищ, поруч із практичним відображенням застосування методів антикризового управління на прикладі реального підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що наведені матеріали, зможуть стати своєрідним планом дій по діагностиці фінансового стану підприємства, а також джерелом заходів по його покращенню.

**Виклад основного матеріалу.** Впродовж останніх років вплив світової фінансово-економічної кризи набув глобального характеру. Особливо відчутно її відголоски торкнулись більшості галузей вітчизняної економіки, а отже й основних її учасників – підприємств. У таких умовах гостро виникає потреба виявлення причини розгортання кризи на конкретному підприємстві, а також визначення впливу кризових процесів на діяльність підприємства.

Звичайно, кожне підприємство від початку своєї діяльності до ліквідації зазнає впливу як позитивних так і негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що може виражатись у посиленні дисбалансу у його господарській діяльності, впливати на зниження платоспромож-

ності, ліквідності, втратою конкурентних позицій на ринку, банкрутством тощо. Вивчення статистичних даних свідчить, що переважна більшість вітчизняних підприємств знаходиться у стані кризи, з—поміж них третина – на пізній стадії кризи, тобто є потенційними банкрутами [2].

В той же час, ситуація, яка склалась вимагає розробки та практичного застосування нових управлінських підходів, які б допомагали своєчасно виявляти та реагувати на кризові явища, поруч із забезпечення стабільності функціонування підприємств. З огляду на це, першочерговим завданням менеджерів та управлінців є виявлення та дослідження специфіки кризових процесів на підприємстві ще на стадії зародження, що в свою чергу дозволить визначити можливі способи їх подолання, ще до моменту завдання ними шкоди підприємству.

Для більш детального аналізу наявних визначень категорії криза оформимо результати за допомогою табл. 1.

Аналізуючи визначення, наведені у вищезазначеній таблиці, можемо сформулювати висновки, що такі автори, як А. Чернявський та В. Василенко інтерпретують кризу на підприємстві у вузькому значення, зазначаючи, що криза – це певна ситуація, явище чи процес, який має вплив на діяльність підприємства, шляхом порушення рівноваги його функціонування в умовах зовнішнього та внутрішнього середовища. Більш розширене визначення надається іншими науковцями, які прив'язують кризу підприємства до втрати платоспроможності, конкурентоздатності, а також з відхиленням фактичних результатів діяльності по відношенню до планових.

**Таблиця 1. Концептуальні підходи до визначення поняття «криза підприємства»**

<b>Джерело</b>	<b>Визначення поняття «криза підприємства»</b>
Ж.—Б. Сей [4, с. 18]	Криза – це диспропорції, що виникають у процесі виробництва, обміну та споживання
В.О. Василенко [1, с. 29]	Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально—економічній системі підприємства, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі
Terry R [6, с. 32]	Криза – загальна універсальна фаза будь—якого циклу, період порушення рівноваги
В.О. Подольська [7, с. 37]	Криза – це форма порушення параметрів життєздатності підприємства, яка проявляє себе протягом певного періоду, характеризується закономірністю та циклічністю виникнення на різних етапах життєвого циклу підприємства, обумовлюється накопиченням протиріч у межах господарської системи та в перебігу її взаємодії з зовнішнім оточенням, має певні наслідки для можливостей його функціонування та розвитку
В. Король [2]	Криза – втрата платоспроможності, конкурентоспроможності, відхилення фактичних результатів від запланованих (це стосується обсягів виробництва, реалізації, грошових надходжень, витрат, прибутку, рентабельності)
В. Король [2]	Криза – процес, що включає фази розвитку від зниження рентабельності і обсягів прибутку (перша фаза) до критичної межі – банкрутства (четверта фаза). Проміжні фази (друга і третя) характеризуються збитковістю і виснаженням або відсутністю резервних фондів для підтримки нормального режиму роботи підприємства
А. Чернявський [3]	Криза – ситуативна характеристика функціонування будь—якого суб'єкта, що є наслідком невизначеності в його зовнішньому і внутрішньому середовищах
Terry R та ін. [6]	Криза – незапланований процес обмеженого продовження і обмеженої можливості впливу менеджменту на діяльність підприємства з важко прогнозованими наслідками, які ставлять під загрозу увесь подальший розвиток підприємства
Г. Базаров, С. Беляєв, Л. [3]	Криза – надзвичайна ситуація, в результаті якої виникають значні збої в основних підсистемах підприємства
І. Бланк [1]	Криза – одна з найважчих форм порушення фінансової рівноваги підприємства, що відображає циклічно виникаючі упродовж його життєвого циклу, під впливом різноманітних факторів, протиріччя між фактичним станом його фінансового потенціалу і необхідним обсягом фінансових потреб, що є джерелом найбільш небезпечних потенційних загроз його функціонуванню
А. Крутик [7]	Криза – будь—яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого становища до іншого, істотно відмінного за основними параметрами. У цьому значенні перехід від стабільності до погіршення – це кризова ситуація в розвитку системи

Джерело: складено за даними [2, с. 88; 4, с. 152].

**Таблиця 2. Криза на етапах життєвого циклу підприємства**

Сутність	Характерні ознаки
Зародження	
Початковий етап формування стратегічного потенціалу та інвестування у найбільш значущі його елементи	Зростання результатів діяльності під впливом «позитивної» кризи, виникнення бюджетного дефіциту, спричиненого великими витратами ресурсів, зриви у надходженнях та виплатах, спричинені невизначеністю можливостей підприємства та попиту на ринку. Дефіцит коштів в таких умовах є незначним, а отже неплатоспроможність характеризується як тимчасова.
Ріст	
Збільшення обсягів виробництва та продажу, як наслідок підвищення потреби в обігових коштах	Зміна виробничого та фінансового циклу підприємства, під впливом надмірних темпів зростання, збільшення дебіторської заборгованості, як наслідок залучення більшої кількості клієнтів та виникнення розриву у надходженні коштів через збільшення обороту
Зрілість	
Стійке положення підприємства на ринку, стабільний рівень прибутку	Виникнення та накопичення внутрішніх суперечностей через необхідність делегування повноважень, перебудову цілей, реформування структури керівництва, так як потреби перевищують можливості засновника, нехтування ситуацією на ринку, що може перерости у збільшення числа конкурентів, формування невідповідності елементів стратегічного плану вимогам зовнішнього оточення обумовлює потребу додаткового інвестування коштів в оновлення технологічного оснащення. Зменшення рентабельності виробництва, поруч із стійким дефіцитом коштів, поточні зобов'язання вищі середньомісячного доходу, тобто іншими словами присутня постійна неплатоспроможність.
Занепад	
Різде зниження прибутковості та ділової активності	Стійке негативне сальдо грошових потоків, постійна неплатоспроможність поглиблюється.

Джерело: власна розробка автора на основі [7]

Окрім того, вважаємо доцільним розглянути різновиди кризових явищ залежно від стадії життєвого циклу підприємства (табл.2).

Таким чином, кризові явища на підприємстві можуть позитивно вплинути на відновлення системи функціонування підприємства і в той же час, спричинити її знищення; як допомогти у подоланні наявних проблем, так і спричинити розгортання зовсім нової кризи. Враховуючи це, можна стверджувати, що вихід із кризи не завжди є передумовою для позитивних наслідків.

Невід'ємним елементом аналізу економічних умов діяльності підприємства є аналіз наступних показників.

Розпочнемо із визначення статутного капіталу підприємства, який за даними балансу за 2020 рік на момент реєстрації складав 300000,0 грн. [8]. Проте, з метою поповнення складу основних засобів, було прийнято рішення збільшити внесок до статутного фонду в 2022 році, а отже на кінець 2022 року статутний капітал вирів до 1053000,0 грн. [8].

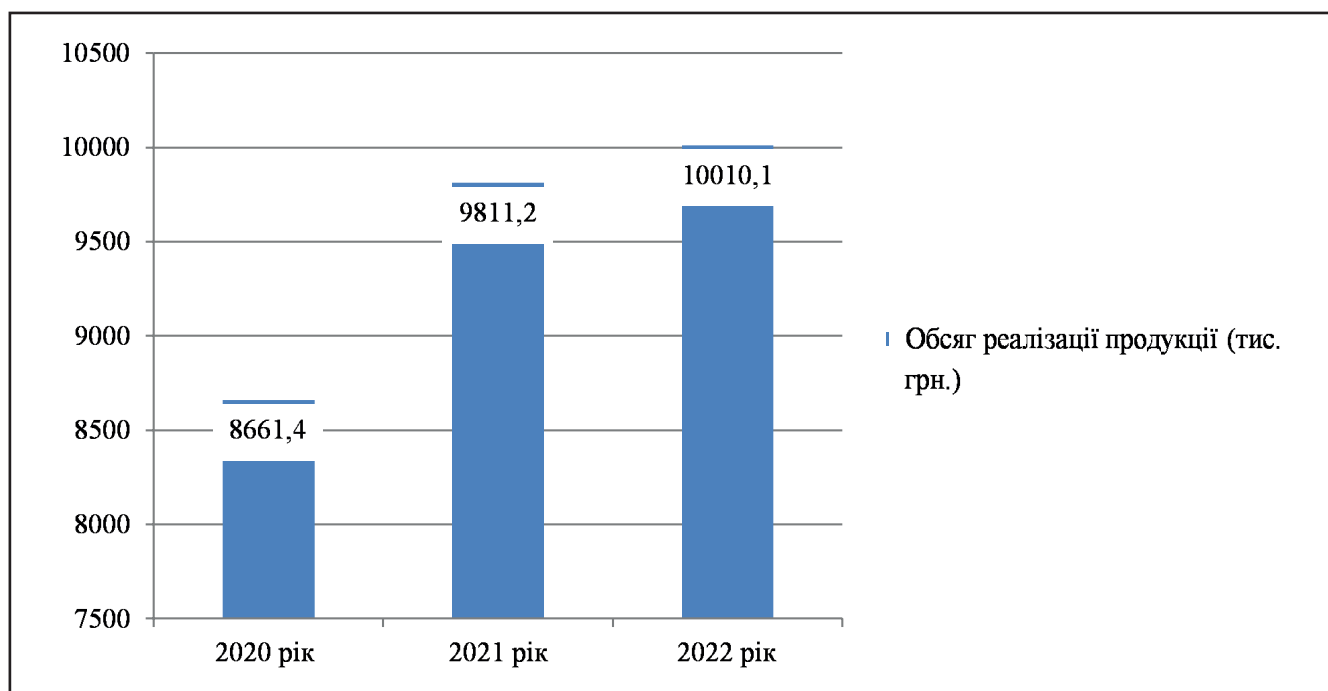
Наступним елементом визначення економічних показників діяльності є визначення об'ємів

реалізації продукції за 2020–2022 роки (рис. 1). Дані для аналізу отримуємо із фінансової звітності суб'єкта малого підприємництва.

Таким чином, із наведеного рисунку, можемо зробити висновки, що об'єми реалізації продукції щорічно зростала пропорційним кроком за 2020–2021 роки, що свідчить про стабільність діяльності підприємства в заданому періоді, проте в 2022 році відбулось незначне зростання об'ємів реалізації, що потребує додаткового дослідження факторів, які на це вплинули. Продовжуючи окреслену лінію дослідження проаналізуємо структуру собівартості реалізованих послуг та товарів за допомогою Рис. 2.

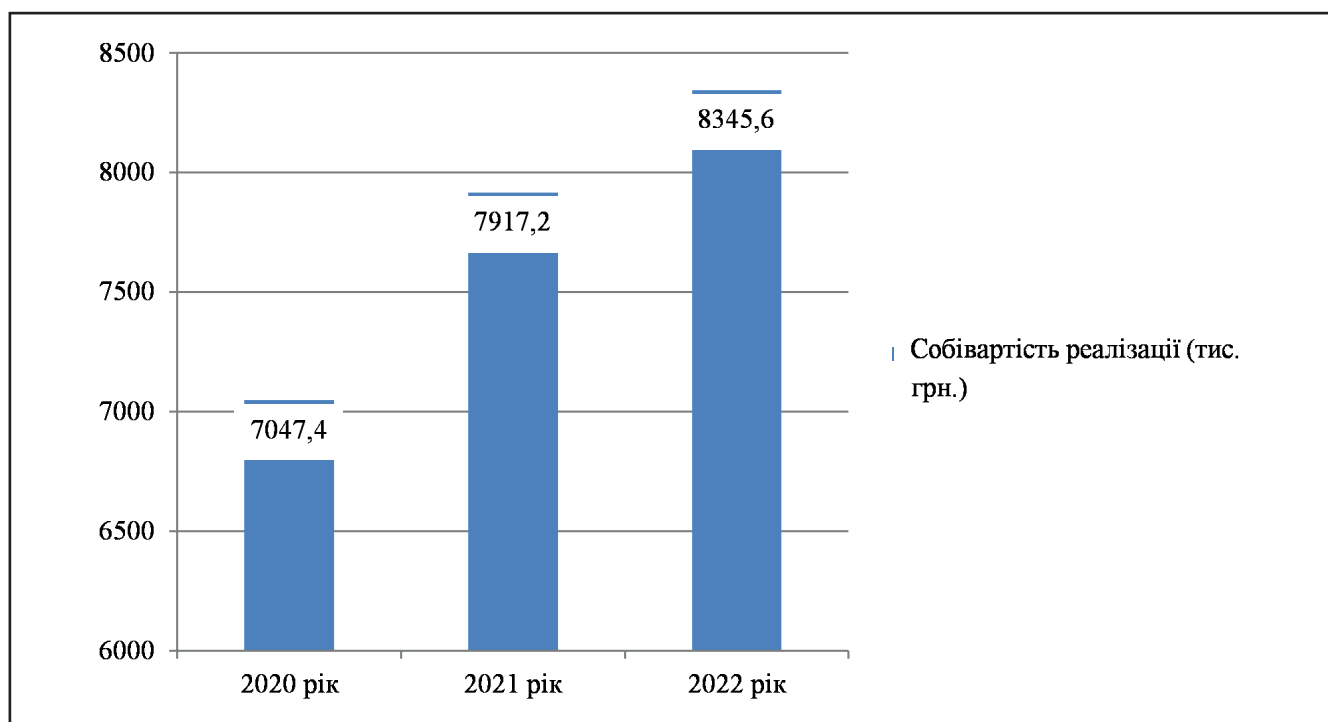
Аналізуючи вищенаведений рисунок, можемо зробити висновок, що собівартість зростала пропорційно протягом всього терміну дослідження, при цьому більший її приріст відзначається у 2021 році порівняно із 2020 роком. У 2022 році, прибуток зріс на дещо менший приріст, ніж зростала собівартість.

Основним критерієм при оцінці ефективності виробництва, який найбільш використовується



**Рисунок 1. Об'єми реалізації продукції за 2020–2022 роки**

Джерело: власна розробка автора на основі [8].



**Рисунок 2. Собівартість реалізації за 2020–2022 роки**

Джерело: власна розробка автора на основі [8].

підприємствами для визначення прибутковості та виступає узагальненням при аналізі вищевказаних даних є рентабельність. Отже, рентабельність – це інтегральний показник, який відображає ефективність роботи підприємства, що має на меті одержання прибутку у короткостроковій перспективі і за допомогою якого оцінюють

якість управління економічною, фінансовою та операційною діяльністю підприємства.

В економічній літературі існує багато підходів до визначення даного показника. Так, загалом у систему показників рентабельності найчастіше включають рентабельність активів (майна), рентабельність власного капіталу, рентабельність

Таблиця 3. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Авторембуд» за 2020–2022 рр.

Показник	Роки			Відхилення звітнього року до			
	2020	2021	2022	2020		2021	
				+/-	%	+/-	%
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,030	0,042	0,020	-0,01	-33,33	-0,022	-52,38
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,095	0,142	0,061	-0,034	-35,79	-0,081	-57,04
Коефіцієнт рентабельності активів	0,086	0,109	0,049	-0,037	-43,02	-0,06	-55,05

Джерело: власна розробка автора на основі [8].

реалізації продукції, рентабельність інвестованого капіталу, рентабельність виробництва, фондорентабельність, рентабельність поточних витрат.

Розрахуємо деякі з них для ТОВ «Авторембуд», оформивши результати розрахунків до табл. 3.

Отже, розглянемо детальніше кожен із зазначених показників, а також проаналізуємо, яку ситуацію вони відображають. Розпочнемо із показника рентабельності діяльності, який розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до чистої виручки від реалізації продукції. Постійне збільшення цього показника означає ріст ефективності господарської діяльності підприємства, а зменшення навпаки. Таким чином, із таблиці можемо побачити, що значення даного коефіцієнту зросло протягом 2020–2021 років, що відображає позитивну сторону діяльності підприємства, а також свідчить про ефективність його роботи. Проте, 2022 рік характеризується значним зниженням коефіцієнта рентабельності діяльності.

Наступним показником, який ми розраховували є коефіцієнт рентабельності власного капіталу, який іншими словами називається показником фінансової рентабельності. Значення даного показника відображає рівень прибутковості власного капіталу, який вкладений в дане підприємство. З урахуванням цього, він є найбільш цікавим для наявних та потенційних власників та акціонерів, і формує собою один із критеріїв інвестиційної привабливості піж підприємства, адже його рівень показує верхню межу дивідендних виплат [5]. Із таблиці 3, ми можемо побачити і що цей коефіцієнт для ТОВ «Авторембуд» мав аналогічно динаміку за досліджуваний період, і значно знизився в 2022 році порівняно з 2020 роком.

Заключним показником, який нами розрахований в межах даного блоку є коефіцієнт рентабельності активів (економічна рентабельність),

який характеризує рівень прибутку, створеного активами підприємства згідно балансу [5]. Зростання даного коефіцієнту протягом 2020–2021 років відбувалося дещо нижчими темпами ніж інших, проте і він мав позитивну динаміку протягом даного періоду. У 2022 році даний показник зменшився практично втричі.

Важливим елементом для оцінювання умов діяльності підприємства є оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища його функціонування. Отже, до зовнішнього середовища діяльності підприємства відносять наступні фактори (табл.4.)

Аналізуючи наведену таблицю, бачимо що на підприємство мають вплив науково-технічні, географічні, економічні, політичні, соціально-культурні та демографічні фактори. Отже, фактори науково-технічної групи мають позитивний вплив на діяльність досліджуваного підприємства, адже воно крокує в ногу з часом і використовує в своїй діяльності сучасні технології для організації виробництва, тощо. Серед географічних факторів позитивний вплив має лише територіальне розташування підприємства, а інші становлять негативну сторону його діяльності. Група економічних факторів, таких як рівень економічного розвитку держави, темпи інфляції, рівень безробіття, податкового навантаження та доходів населення, становлять собою негативний вплив на діяльність досліджуваного підприємства.

Серед політичних факторів впливу, позитивний характер для ТОВ «Авторембуд» має наявність міжнародних угод у сфері бізнесу в частині безвізового режиму із країнами Європейського Союзу, що відкриває для нашого підприємства можливість транскордонного співробітництва. Окрім того позитивний вплив мають соціально-культурні фактори, в частині освітнього рівня населення, який протягом останніх років істотно зріс. Заключна група факторів – демографічних,

**Таблиця 4. Фактори зовнішнього впливу на діяльність ТОВ «Авторембуд»**

<b>Група факторів</b>	<b>Фактор впливу</b>	<b>Характер впливу на підприємство (позитивний «+»/ негативний «-»)</b>
Науково-технічні	1) науковий потенціал; 2) інновації у сфері технологій.	+ +
Географічні	1) розташування підприємства; 2) рівень забезпечення первинними енергоресурсами; 3) наявність природної монополії.	+ - -
Економічні	1) рівень економічного розвитку держави; 2) темп інфляції; 3) рівень безробіття; 4) рівень податкового навантаження; 5) рівень доходів населення.	- - - - -
Політичні	1) напрями розвитку політичної системи; 2) рівень політичної стабільності; 3) наявність протекціонізму вітчизняному виробникові у рішеннях органів державної влади; 4) міжнародні угоди і зобов'язання, що стосуються бізнесу і виробництва.	- - - +
Соціально-культурні	1) освітній рівень; 2) соціальна забезпеченість.	+ -
Демографічні	1) чисельність населення; 2) рівень народжуваності; 3) рівень смертності; 4) чисельність працездатного населення	- - - -

*Джерело: власна розробка авторів*

здійснюють негативний вплив на діяльність підприємства, у зв'язку із зниженням кількості працездатного населення, низьким рівнем народжуваності та високим рівнем смертності.

Продовжуючи окреслену лінію дослідження проведемо аналіз внутрішніх факторів впливу на діяльність підприємства за допомогою таблиці 5. Таким чином, серед факторів внутрішнього середовища діяльності підприємства виділяють наступні групи: конкуренти, споживачі послуг, постачальники та фактори мікросередовища. В розрізі даних груп, проаналізуємо ступінь впливу на підприємство з позиції негативної та позитивної сторони.

Так, всі конкурентні фактори мають негативний вплив для підприємства, так як з кожним роком конкуренція у всіх секторах економіки посилюється. Під дією стрімкого розвитку маркетингу, виникають нові види продуктів та послуг, формуються унікальні пропозиції, канали залучення покупців, що значно ускладнює для підприємства процес утримання конкурентних позицій.

Наступною групою факторів є ставлення споживачів до послуг, що формує собою позитивний вплив, так як більшість споживачів задоволені якістю та повнотою їх отримання. Окрім того, пози-

тивним виступає наявність на підприємстві гарантії якості матеріалів та засобів, вчасність виконання замовлень, а також доступна цінова політика.

Значний об'єм займають собою фактори мікросередовища діяльності підприємства, які включають ступінь морального та фізичного зносу основних засобів, стан матеріально-технічної бази, наявність стратегії розвитку підприємства, рівень фінансового та інтелектуального потенціалу, імідж підприємства, рівень кваліфікації та компетентності працівників, і формують собою позитивні фактори впливу на діяльність підприємства. Серед цієї групи факторів негативний вплив мають лише фактори раціональності режимі роботи та відпочинку, що спричинено великим об'ємом роботи і необхідністю працювати понаднормово.

Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища формують собою можливості та загрози для діяльності ТОВ «Авторембуд».

Таким чином, серед можливостей для діяльності зазначеного підприємства виділяють:

1. Наявність незадоволеного попиту на товари підприємства.

2. Підвищення рівня прозорості бізнес-середовища діяльності підприємства, в тому числі за рахунок оптимізації діючого законодавства.

**Таблиця 5. Фактори внутрішнього впливу на діяльність ТОВ «Авторембуд»**

Група факторів	Фактор впливу	Характер впливу на підприємство (позитивний «+»/ негативний «-»)
Конкуренти	1) наявність галузевих конкурентів, які надають аналогічні послуги та реалізують їх на тому ж ринку; 2) потенційні конкуренти	- -
Споживачі послуг	1) ставлення покупців до послуг;	+
Постачальники	1) гарантія якості матеріалів та засобів; 2) пунктуальність виконання замовлення; 3) вартість матеріалів та засобів.	+ + +
Мікросередовище підприємства	1) ступінь морального і фізичного зносу об'єктів нерухомості підприємства; 2) стан матеріально-технічної бази; 3) стратегія підприємства; 4) рівень фінансового потенціалу; 5) рівень іміджу підприємства й інтелектуальний потенціал; 6) рівень кваліфікації персоналу; 7) рівень компетентності працівників та керівників; 8) раціональність режимів роботи та відпочинку.	+ + - + + + + -

Джерело: власна розробка автора

3. Спрощення процедури транскордонного співробітництва.

4. Наявність привабливих сегментів.

В той же час, загрозами для діяльності ТОВ «Авторембуд» виступають:

1. Скорочення платоспроможності населення, а отже і споживачів товарів та послуг підприємства.

2. Відсутність на вітчизняному ринку багатьох матеріалів, зокрема фурнітури для виробництва мольбертів.

3. Зменшення частки висококваліфікованих ресурсів на ринку праці, що підвищує конкуренцію за кваліфікованих працівників, а отже вимагає формувати додаткові переваги роботи на нашому підприємстві.

Підсумовуючи вищенаведене зазначимо, що загалом показники діяльності підприємства показують позитивну динаміку в 2020–2022 роках, проте відстежується значне погіршення у 2022 році, як досліджених коефіцієнтів, так і об'ємів реалізації ТОВ «Авторембуд». З урахуванням вищенаведеного постає необхідним аналіз причини виникнення даної ситуації, а отже виникає необхідність проведення санаційного аудиту, для визначення можливостей підприємства самостійно подолати прояви кризових явищ у його діяльності, поруч із розробкою заходів по їх подоланню.

### Висновки

З урахуванням складності процесу антикризового управління та необхідності залучення

до нього значної кількості людей у процесу його здійснення виникає ряд проблем. Отже, серед проблем антикризового управління виділяють проблеми ідентифікації передкризових ситуацій, проблеми технології управління, методологічні проблеми життєдіяльності організацій, а також конфліктологія і селекція персоналу в умовах виведення підприємства з кризової ситуації.

### Список використаних джерел

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
2. Король В.С. Антикризовий менеджмент в умовах ринкової трансформації економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : [спец.] 08.06.02 / НАН України, Ін-т регіон. досліджень. Львів, 2001. 20с.
3. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ : МАУП, 2006. 256 с.
4. Corporate Crisis Management / Center for Chemical Process Safety of the American Institute of Chemical Engineers. New York, USA, 2005. 31 p.
5. Crisis Management – Planning & Action URL: <http://tutor2u.net/business/strategy/crisis-managementplanning-and-action.html>. (дата звернення 01.02.2020).
6. Terry R. Bacon What People Want: A Manager's Guide to Building Relationships That Work / Terry R. Bacon. 2016. 264 p.
7. Treaty establishing the European stability mechanism URL: <http://www.efsf.europa.eu/>

attachments/esm\_treaty\_en.pdf (дата звернення 28.02.2020).

8. Фінансова звітність малого підприємства / Звіт про фінансові результати за Рік 2020–2022

### References

1. Vasylenko V.O. Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom: Navch. posibnyk. Kyiv : TsUL, 2003. 504 s.
2. Korol' V.S. Antykryzovyyu menedzhment v umovakh rynkovoyi transformatsiyi ekonomiky: avtoref. dys. na здобuttya nauk. stupenya kand. ekon. Nauk : [spets.] 08.06.02 / NAN Ukrainy, Ін-т регіон. досліджен'. L'viv, 2001. 20s.
3. Chernyavs'kyi A. D. Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom: navch. posibnyk. Kyiv : MAUP, 2006. 256 s.
4. Sorporete Crisis Menegement / Center for Chemical Process Safety of the American Institute of Chemical Engineers. New York, USA, 2005. 31 p.
5. Crisis Management – Planning & Action URL: <http://tutor2u.net/business/strategy/crisis-managementplanning-and-action.html>. (data zvernennya 01.02.2020).
6. Terry R. Bacon What People Want: A Manager's Guide to Building Relationships That Work / Terry R. Bacon. 2016. 264 p.

7. Treaty establishing the European stability mechanism URL: [http:// www.efsf.europa.eu/attachments/esm\\_treaty\\_en.pdf](http://www.efsf.europa.eu/attachments/esm_treaty_en.pdf) (data zvernennya 28.02.2020).

8. Finansova zvitnist' maloho pidpryyemstva / Zvit pro finansovi rezul'taty za Rik 2020–2022

### Дані про авторів

#### **Штерма Тетяна Василівна,**

к. е. н., доцент ПВНЗ «Буковинський університет»  
e-mail: Sht.tatjana@gmail.com  
ORCID 0000–0002–7623–3738  
Researcher ID JQV–4558–2023  
Scopus Author ID 57476409500

#### **Манилич Михайло Васильович,**

аспірант, ПВНЗ «Буковинський університет»  
e-mail: vkfman@gmail.com

### Data about the authors

#### **Tetiana Shterma,**

PhD in Economics, associate professor, Private higher educational institution «Bukovinian University»  
e-mail: Sht.tatjana@gmail.com

#### **Mykhailo Manylich,**

Postgraduate, Private higher educational institution «Bukovinian University»  
e-mail: vkfman@gmail.com

УДК 338.487:658.8:338.486.2

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10664536>

КРАМЧЕНКО Р. А.

## Туристичний продукт як головний елемент комплексу маркетингу підприємства сфери туризму

**Предметом дослідження** є туристичний продукт як головний елемент комплексу маркетингу підприємства сфери туризму.

**Метою дослідження** є окреслити модель функціонування туристичного підприємства.

**Методи дослідження.** У роботі використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

**Результати роботи.** У статті розглянуто класичні три елементи структури товару–послуги, що подається на трьох рівнях. Охарактеризована чотирирівнева модель функціонування туристичного підприємства та розглянуті її складові. Окреслені основні напрямки використання моделі Н. Кано. Наведено класифікацію характеристик продукту туризму на основі методики Н. Кано.

**Висновки.** Описано різні підходи до структуризації туристичного продукту та розвинуто їх з урахуванням особливостей підприємств туризму: за рівнями та за типами характеристик. Розглянуто чотирирівневу структуру туристичного продукту, у якій враховано принципи маркетингу співпраці, тісний взаємозв'язок між вимогами споживачів та виробників цього продукту, а також залежність результатів діяльності суб'єктів ринку туризму від дотримання цих вимог та реагування на зміни в них. Розкрито розуміння механізму впливу споживачів на процес прогнозування, розроблення та надання продукту, а з іншого боку, – на створення загального враження про діяльність підпри-

ємства у свідомості споживачів. Визначено основні потреби, що актуалізувалися останнім часом, та чинники, що вплинули на розвиток цих потреб. Виявлено, що головною потребою споживачів туристичних підприємств є безпосереднє спілкування з природою та гармонія з нею. Розглянуто модель Н. Кано, яка дозволила розглядати туристичний продукт як комплекс характеристик, що по-різному впливають на рішення споживачів і можуть бути поділені на п'ять типів. У результаті встановлено доцільність використання цієї моделі для структуризації туристичного продукту.

**Ключові слова:** підприємство, туризм, ринок, маркетинг, інформація, продукт, інновації, конкурентоспроможність, послуги, споживачі.

KRAMCHENKO R. A.

## The tourist product as the main element of the marketing complex of the enterprise in the field of tourism

**The subject of the study** is a tourist product as the main element of the marketing complex of a tourism enterprise.

**The purpose of the study** is to outline the functioning model of a tourist enterprise.

**Research methods.** The work uses the dialectical method of scientific knowledge, the method of analysis and synthesis, the comparative method, and the method of summarizing data.

**Work results.** The article considers the classic three elements of the product–service structure, which is provided on three levels. The four–level model of the functioning of the tourist enterprise is characterized and its components are considered. The main directions of using the model of N. Kano are outlined. The classification of tourism product characteristics based on the methodology of N. Kano is presented.

**Conclusions.** Various approaches to the structuring of the tourist product are described and developed taking into account the peculiarities of tourism enterprises: by levels and types of characteristics. The four–level structure of the tourist product is considered, which takes into account the principles of cooperation marketing, the close relationship between the requirements of consumers and producers of this product, as well as the dependence of the results of the tourism market entities on compliance with these requirements and responding to changes in them. The understanding of the mechanism of consumer influence on the process of forecasting, development and provision of the product, and on the other hand, on the creation of a general impression of the company's activity in the minds of consumers, is revealed. The main needs that have become actualized recently and the factors that influenced the development of these needs have been determined. It was found that the main need of consumers of tourist enterprises is direct communication with nature and harmony with it. The model of N. Kano was considered, which made it possible to consider the tourist product as a set of characteristics that have different effects on consumer decisions and can be divided into five types. As a result, the expediency of using this model for the structuring of the tourist product was established.

**Keywords:** enterprise, tourism, market, marketing, information, product, innovations, competitiveness, services, consumers.

**Постановка проблеми.** Головними потребами людини, що актуалізувалися під час останнього етапу розвитку туризму, стали, по-перше, активний відпочинок, зміна виду діяльності та, по-друге, реабілітація здоров'я як фізичного, так і морального. Ще одним ключовим стимулом диференціації виявився негативний вплив масових подорожей на навколишнє середовище, погіршення загального стану місць відвідування. В сучасних умовах важливого значення набуває необхідність вирішення такого комплексу проблем:

нестійкі позиції об'єктів туризму через вузьке коло споживачів їх послуг і недостатній рівень їх лояльності; невідповідність між темпами зростання вимог споживачів до рівня їх обслуговування та швидкістю адекватної реакції з боку виробників туристичних послуг.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Актуальні питання формування теоретичних основ розвитку маркетингу виступає об'єктом досліджень науковців, таких як: Д. Енджел, Ф. Котлер, Ж.–Ж. Ламбен та ін. Проблемам

маркетингової діяльності в туристичній сфері приділили значну увагу такі вчені, як Л. Балабанова, М. Вачевський, В. Кифяк, С. Мельниченко, В. Скотний та ін. Вчені достатньо глибоко проаналізували та розвинули теоретичну базу маркетингу в туризмі, визначили роль та значення туризму в світі та в Україні. Однак, маркетингове середовище функціонування туристичних підприємств вивчено недостатньо і тому потребує подальшого дослідження.

**Мета статті** – окреслити модель функціонування туристичного підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Центральне місце у формуванні комплексу маркетингу туристичного підприємства належить розробленню та реалізації такого продукту, який би задовольняв потреби цільових споживачів. Лише за таких умов може бути досягнутий ефект економічний (який передбачає отримання прибутку та зростання цінності самого підприємства), а також комунікаційний (що розглядається як покращення іміджу туристичного продукту та підприємства, що його пропонує). Різноманітність визначень туристичного продукту / туристичної послуги пов'язана з неоднозначністю та складністю визначення того, що саме надає туристичне підприємство, яким чином воно позиціонує свій продукт, а також який передбачає кінцевий результат. Туристичний продукт, як центральна частина комплексу маркетингу підприємства, розглядається як сукупність матеріальних і нематеріальних елементів, кожний з яких на певному етапі життєвого циклу потребує коригування маркетингового інструментарію для більш ефективного функціонування. У науковій літературі наведена значна кількість дефініцій стосовно визначення «туристичного» продукту. Нині туристична сфера характеризується значними змінами цінностей підприємств-виробників туристичного продукту у напрямі їх наближення до цінностей споживачів. В умовах конкуренції туристичний продукт стає дедалі більш спільним як за ознакою виробництва (споживач впливає і на сам процес виробництва, і на його розповсюдження), так і за ознакою самих цінностей.

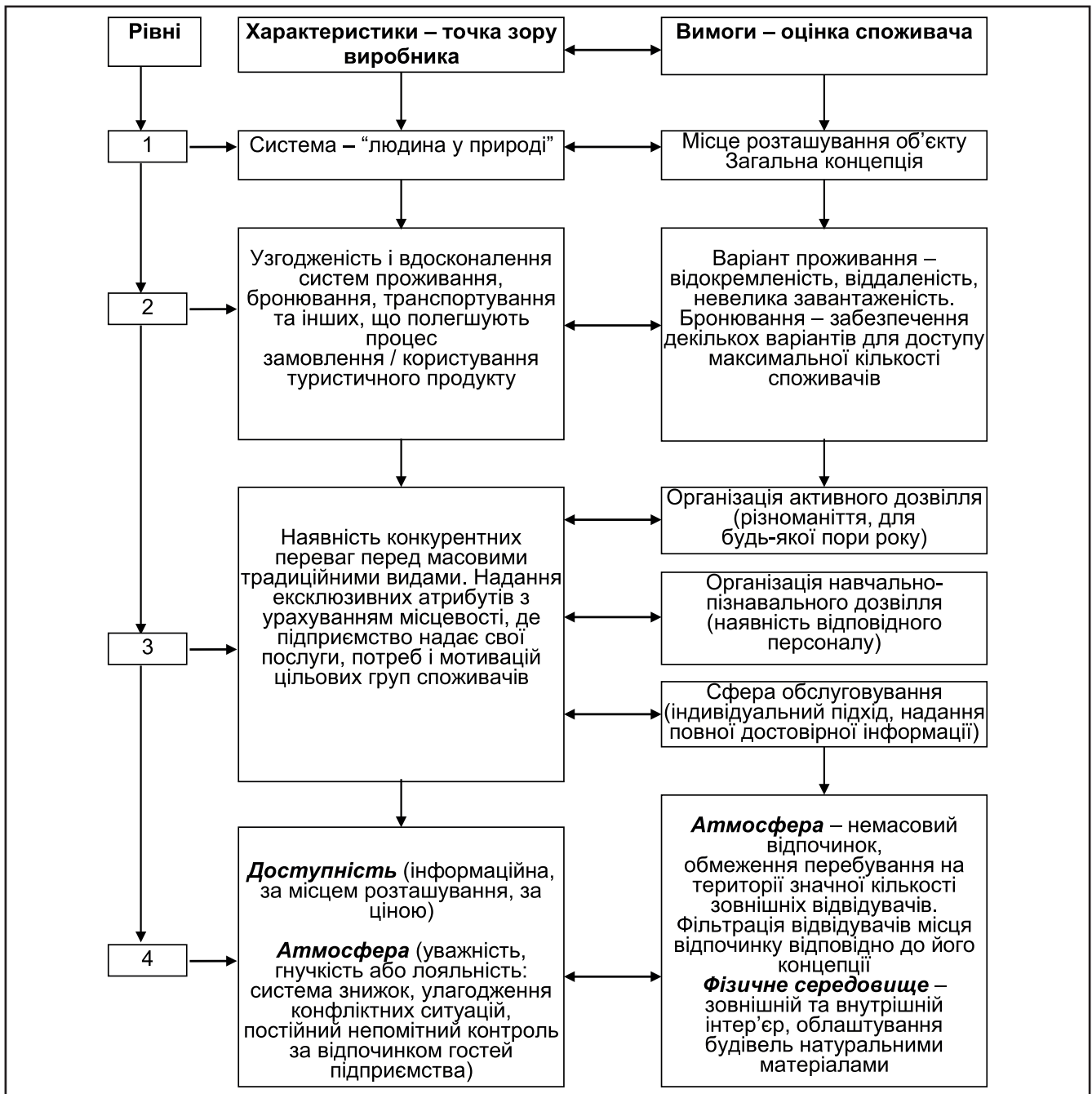
Аналіз публікацій показав, що науковцями прийнято розглядати класичні три елементи структури товару / послуги, що подається на трьох рівнях – продукт за задумом, продукт у реальному виконанні та продукт з підкріпленням [2]. Пер-

ший рівень є серцевиною, ядром продукту і демонструє результат вирішення певної проблеми або задоволення певної потреби, інакше кажучи на цьому рівні досліджується користь, яку отримує споживач під час вибору пропонованої послуги. На другому рівні зазначено набір усіх характеристик, необхідних для задоволення цієї потреби. Як правило, товар підкріплюється упаковкою, зовнішнім оформленням, марочною назвою, якістю та властивостями. Третій рівень складається з інформації, швидкості обслуговування та консультації клієнтів. Саме підкріплення туристичного продукту сприяє значною мірою пошуку та закріпленню позитивного враження у споживачів. У зв'язку з цим, діяльність підприємства має бути спрямована на формування взаємовідносин з ними. У порівнянні з послугою, товар на третьому рівні підкріплюється доставкою та наданням кредиту, монтажем, гарантією та післяпродажним обслуговуванням.

Для ілюстрації формування туристичного продукту на принципах концепції маркетингу співпраці, на рисунку представлені вимоги споживачів до кожного рівня з огляду на те, що результати діяльності виробника туристичного продукту суттєво залежать від врахування ним цих вимог. У повному обсязі загальне враження про туристичний продукт формується усіма чотирма рівнями, залишається після використання продукту і закріплюється у свідомості споживача, завдяки вияву уваги з боку підприємства після повернення споживача з відпочинку.

Основна мета розроблення чотирирівневої моделі туристичного продукту полягає у формуванні тісного взаємозв'язку виробників туристичного продукту з їхніми споживачами, завдяки чому зростає вплив останніх на процес надання продукту, підвищення рівня обслуговування та створення загального позитивного враження про діяльність підприємства у свідомості споживачів. Розробляючи та пропонуючи туристичний продукт, виробникам необхідно пам'ятати про основні вимоги споживачів до нього та вміти реагувати на зміни у цих вимогах. Таким чином, чотирирівнева модель туристичного продукту відображає передусім аналітичний погляд його виробника.

Модель Н. Кано широко застосовується у закордонній практиці, де її аналізу присвячена значна кількість публікацій та досліджень. Основні напрями використання цієї моделі: розробка



**Складові об'єктивно-суб'єктивної якості для 4 рівнів туристичного продукту \***

\* складено автором

нового продукту (у тому числі інноваційна політика); управління асортиментним портфелем; визначення маркетингових стратегій; оцінка роботи персоналу та проведення аналізу внутрішньої атмосфери на підприємстві; маркетингове дослідження поведінки споживачів. Ключовим елементом моделі виступає визначення: 1) того, про що говорить споживач; 2) того, про що думає споживач; 3) критичних характеристик: незадоволення (має бути) – задоволення (конкурентні) – надзадоволення (диференціація, пошук латентних

потреб). Вміла інтерпретація моделі надає можливість вивчати ставлення споживачів до характеристик туристичного продукту, що дозволяє виробникам сконцентруватися на удосконаленні обов'язкових характеристик, зекономити на помірному покращенні кількісних, запропонувати ефективні неочікувані, не вкладати кошти у розвиток неважливих і підвищити прихильність споживачів, врахувавши їх ставлення до проблемних. Адаптована класифікація характеристик туристичного продукту наведена в таблиці.

**Адаптація класифікації характеристик туристичного продукту за методикою Н. Кано \***

Обов'язкові	Відсутність цих характеристик викликає значне незадоволення споживача, а присутність не сприяє зростанню задоволення, оскільки споживач навіть не уявляє собі, що туристичний продукт може бути без них.
Кількісні	Ступінь присутності цієї групи характеристик позитивно впливає на ступінь задоволення споживачів, однак межа удосконалення цих характеристик залежить від доцільності.
Неочікувані	Відсутність певних характеристик не викликає незадоволення у споживачів, водночас їх присутність сприяє значному зростанню задоволення споживачів.
Неважливі	Відсутність і присутність цих характеристик споживачі не помічають.
Проблемні	Присутність характеристик сприяє зростанню задоволення у одних споживачів і зростанню незадоволення у інших. Знання про ці характеристики дозволяє поглиблено сегментувати цільовий ринок і розділити його на групи за інтересами.

\* складено автором

**Висновки**

Описано різні підходи до структуризації туристичного продукту та розвинуто їх з урахуванням особливостей підприємств туризму: за рівнями та за типами характеристик. Розглянуто чотирирівневу структуру туристичного продукту, у якій враховано принципи маркетингу співпраці, тісний взаємозв'язок між вимогами споживачів та виробників цього продукту, а також залежність результатів діяльності суб'єктів ринку туризму від дотримання цих вимог та реагування на зміни в них. Розкрито розуміння механізму впливу споживачів на процес прогнозування, розроблення та надання продукту, а з іншого боку, – на створення загального враження про діяльність підприємства у свідомості споживачів. Визначено основні потреби, що актуалізувалися останнім часом, та чинники, що вплинули на розвиток цих потреб. Виявлено, що головною потребою споживачів туристичних підприємств є безпосереднє спілкування з природою та гармонія з нею. Розглянуто модель Н. Кано, яка дозволила розглядати туристичний продукт як комплекс характеристик, що по-різному впливають на рішення споживачів і можуть бути поділені на п'ять типів. Цю модель можна використовувати для структуризації туристичного продукту.

**Список використаних джерел**

1. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Сутність банківського іпотечного кредитування. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.–техн. праць. 2010. Вип. 20 (2). С. 151–156.  
 2. Вачевський М. В., Скотний В. Г. Маркетинг у сферах послуг: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 232 с.  
 3. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Каганець–Гаврилко Л. П., Гуштан Т. В., Крамченко Р. А. Конкурент-

ні технології в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид–во ННБК «АТБ», 2023. 184 с.

4. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Лазур С. П., Важинський Ф. А. Міжнародна економіка в таблицях, схемах, формулах, задачах і прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид–во ННБК «АТБ», 2019. 258 с.

5. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Черторижський В. М. Фактори інноваційного розвитку промисловості. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.–техн. праць. 2011. Вип. 21 (11). С. 201–205.

6. Гаврилко П. П., Лалакулич М. Ю., Колодійчук А. В. Основні фактори виникнення кризових явищ на промислових підприємствах. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.–техн. праць. 2012. Вип. 22 (4). С. 158–164.

7. Колодійчук А. В. Інноваційний розвиток промисловості: завдання управління при врахуванні умов недосконалої конкуренції: монографія. Львів: Ліга–Прес, 2015. 324 с.

8. Колодійчук А. В. Інформація як фактор інноваційного розвитку економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. №5/1 (132). С. 58–62.

9. Колодійчук А. В., Пісний В. М., Семчук Ж. В. Сутність інновацій, структура та основні етапи інноваційного процесу. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (9). С. 191–196.

10. Сопільник Л. І., Колодійчук А. В. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (8). С. 183–187.

11. Сопільник Л. І., Колодійчук А. В. Управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (10). С. 222–227.

**References**

1. Vazhynsky, F. A., & Kolodiychuk, A. V. (2010). Suttinist' bankivs'koho ipotechnoho kredytuvannya [Essence of bank mortgage lending]. In Naukovyy visnyk NLTU

Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 20 (2) (pp. 151–156). [in Ukrainian].

2. Vachevskyy, M. V., & Skotnyy, V. H. (2004). Marketing u sferakh posluh [Marketing in the sphere of services]: Teaching manual. Kyiv: Center of Educational Literature. [in Ukrainian].

3. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kahanets–Havrylko, L. P., Hushtan, T. V., & Kramchenko R. A. (2023). Konkurentni tekhnolohiyi v mizhnarodniy ekonomitsi [Competitive technologies in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

4. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Lazur, S. P., & Vazhynskyy, F. A. (2019). Mizhnarodna ekonomika v tablytsyakh, skhemakh, formulakh, zadachakh i prykladakh [International Economics in Tables, Schemes, Formulas, Problems and Examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

5. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., & Chertoryzhskyy, V. M. (2011). Faktory innovatsiynoho rozvytku promyslovosti [Factors of innovation development of industry]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 21 (11) (pp. 201–205). [in Ukrainian].

6. Havrylko, P. P., Lalakulych, M. Yu., & Kolodiychuk, A. V. (2012). Osnovni factory vynykennya kryzovykh yavlyshch na promyslovykh pidpryyemstvakh [The main factors of emergence of crisis phenomena in industrial enterprises]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 22 (4) (pp. 158–164). [in Ukrainian].

7. Kolodiychuk, A. V. (2015). Innovatsiynyy rozvytok promyslovosti: zavdannya upravlinnya pry vrakhuvanni umov nedoskonaloyi konkurentsyyi [Innovative development of industry: the tasks of management taking into account the conditions of imperfect competition]. Lviv: League Press. [in Ukrainian].

8. Kolodiychuk, A. V. (2012). Informatsiya yak faktor innovatsiynoho rozvytku ekonomiky [Information as

a factor of innovation development of the economy]. In Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini [Formation of market relations in Ukraine]: Vol. 5/1 (132) (pp. 58–62). [in Ukrainian].

9. Kolodiychuk, A. V., Pisnyy, V. M., & Semchuk, Zh. V. (2009). Sutnist' innovatsiy, struktura ta osnovni etapy innovatsiynoho protsesu [The essence of innovation, the structure and the main stages of the innovation process]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (9) (pp. 191–196). [in Ukrainian].

10. Sopilnyk, L. I., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Teoretichni aspekty upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpryyemstv [Theoretical aspects of enterprise competitiveness management]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (8) (pp. 183–187). [in Ukrainian].

11. Sopilnyk, L. I., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Upravlinnya konkurentospromozhnistyu mashynobudivnykh pidpryyemstv na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrayiny [Management of competitiveness of machine-building enterprises at the present stage of development of Ukrainian economy]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (10) (pp. 222–227). [in Ukrainian].

#### **Дані про автора**

**Крамченко Ростислав Анатолійович,**

к.е.н., доцент Львівської філії ПВНЗ «Європейський університет»

e-mail: rostkram65@ukr.net

#### **Data about the author**

**Rostyslav Kramchenko,**

Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Lviv branch of the European University

e-mail: rostkram65@ukr.net

## Етапи формування комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій на підприємствах України

**Предмет дослідження** – процеси та механізми формування комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій (КІМК) на підприємствах України.

**Метою** написання **статті** є дослідження сучасних підходів до формування КІМК з оглядом на український контекст, з акцентом на стратегічне планування та впровадження інноваційних практик.

**Методологія дослідження** – методи аналізу та синтезу даних, порівняння та узагальненні інформації. Також було використано метод практичної апробації.

**Результати роботи.** Розглянуто сутність чотирьох ключових етапів КІМК, запропоновано рекомендації щодо їх оптимізації. Зроблено акцент на оновленій концепції «one voice» у контексті сучасних викликів маркетингу з урахуванням результатів останніх досліджень. Розглянуто вплив штучного інтелекту на процеси всередині КІМК.

**Ключові слова:** комплекс інтегрованих маркетингових комунікацій, КІМК, інтегровані маркетингові комунікації, маркетингове дослідження, one voice, штучний інтелект, медіа-моніторинг, медіа-аналітика, формування ключового повідомлення, технологія просування, ATL, BTL, TTL, внутрішні комунікації, антикризові комунікації, оцінка результативності.

MARTSYNOVSKIY V. V.

## Stages of formation of a complex of integrated marketing communications at enterprises in Ukraine

**The subject of the research** is the processes and mechanisms of forming a complex of integrated marketing communications (CIMC) at Ukrainian enterprises.

**The purpose of writing the article** is to investigate modern approaches to forming CIMC with a focus on the Ukrainian context, emphasizing strategic planning and the implementation of innovative practices.

**The methodology of the study** includes methods of data analysis and synthesis, comparison, and generalization of information. A practical application method was also used.

**The study results.** The essence of the four key stages of a complex of integrated marketing communications (CIMC) has been examined, and recommendations for their optimization have been proposed. Emphasis is placed on the updated concept of «one voice» in the context of modern marketing challenges, taking into account the results of recent studies. The impact of artificial intelligence on the processes within CIMC has been considered.

**Keywords:** complex of integrated marketing communications, CIMC, integrated marketing communications, marketing research, one voice, artificial intelligence, media monitoring, media analytics, key message formation, promotion technology, ATL, BTL, TTL, internal communications, crisis communications, performance evaluation.

**Постановка проблеми.** Сучасний розвиток маркетингового середовища та комунікаційних технологій породжує потребу в удосконаленні алгоритмів формування комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій, про необхідність актуалізації підходів до яких було зазначено в попередніх дослідженнях [4]. В умовах динамічних ринкових змін та посилення конкуренції, ефективність КІМК стає ключовим фактором успіху підприємства.

**Актуальність дослідження** полягає у виявленні та аналізі складових, що впливають на формування та розвиток КІМК на підприємствах України. Зазначене включає адаптацію комунікаційних стратегій до динамічного ринкового середовища з урахуванням останніх досліджень, інтеграцію сучасних технологій (зокрема інструменти штучного інтелекту) у КІМК.

**Постановка завдання.** Завданням дослідження є систематизація етапів формування КІМК та

розробка рекомендацій щодо їх оптимізації на прикладі українських підприємств. Особлива увага приділяється аналізу ефективності інструментів КІМК на розвиток комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій. Дослідження також включає оцінку впливу сучасних інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту, на ефективність маркетингових комунікацій.

У статті висвітлено чотири основні етапи формування КІМК, кожен з яких описує ключові дії, від маркетингового дослідження до оцінки результативності. Розроблено та апробовано алгоритм етапів формування та розвитку КІМК, що використовувалась у діяльності ТОВ «Рекламно-інформаційна агенція «Рахунок». У статті проаналізовано основні етапи та складові КІМК, від маркетингових досліджень до стратегічного планування, реалізації плану КІМК та оцінки їх результативності.

Дослідження виявляє важливість інтегрованого підходу до маркетингових комунікацій, який об'єднує різноманітні канали та інструменти в єдину, ефективну систему. Результати дослідження мають значне теоретичне та практичне значення для розвитку маркетингово-комунікаційних стратегій на українських підприємствах.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питанню формування комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій та інтегрованих маркетингових комунікацій в останні роки значну увагу приділяли такі іноземні та вітчизняні дослідники, як С. Ваїд, А. Кумар, П. Ядав [2], С. Лишко [3], І.А. Хмарська [5], І.В. Цуканова, О.В. Зозульов [6], І.О. Шкурупська [7]. Група С. Ваїд, А. Кумар, П. Ядав [2] сконцентрувалися на вивченні інтеграційних процесів при формуванні інтегрованих маркетингових комунікацій, С. Лишко [3], І.А. Хмарська [5], І.О. Шкурупська [7] запропонували адаптовані до українських реалій підходи у формуванні ІМК (КІМК).

**Виклад основного матеріалу.** Автором виділено 4 основні етапи формування КІМК (див. рисунок), кожен з яких у свою чергу включає певну послідовність дій: маркетингове дослідження, планування КІМК, реалізацію плану КІМК, оцінку результативності КІМК.

«Стратегія просування передбачає планування, здійснення і контроль комунікаційного процесу між компанією і її споживачами, а також учасниками інших цільових аудиторій. Основна задача стратегії просування в рамках усієї маркетинго-

вої програми – досягнення визначених комунікаційних цілей по відношенню до кожної цільової аудиторії» [1, с. 34–35].

«Інтегровані маркетингові комунікації починаються з системної діяльності підприємства та зі сприйняття їх споживачем, вони повинні інтегрувати стратегію підприємства з потребами і побажаннями конкретного споживача, координувати всі комунікації бізнесу в рамках набору їх інструментів, забезпечувати встановлення контакту зі споживачем та веденням діалогу з ним, створюватися та формуватися для кожної марки, компанії або бренду окремо» [3].

Виконання маркетингового дослідження є необхідною передумовою для формування комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій. Результатом маркетингового дослідження є визначення маркетингових цілей відносно підприємства, бренду (брендів), товарів чи послуг. Цілі визначаються на початковому етапі та коригуються відповідно до поточних потреб.

Важливо зазначити, що важливим елементом маркетингового дослідження є регулярний медіа-моніторинг (зазвичай один раз на день чи на тиждень) і відповідна медіа-аналітика (зазвичай один раз на тиждень чи на місяць). Медіа-моніторинг і медіа-аналітика є необхідною передумовою для планування КІМК.

Планування комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій передбачає розробку плану реалізації КІМК. Основною задачею є сформулювати ключове повідомлення, яке відобразить сутність підприємства, бренду, товару чи послуги з урахуванням концепції «5P» (Product, Price, Place, Promotin, People), доцільність використання якої було обґрунтовано в попередніх дослідженнях [4].

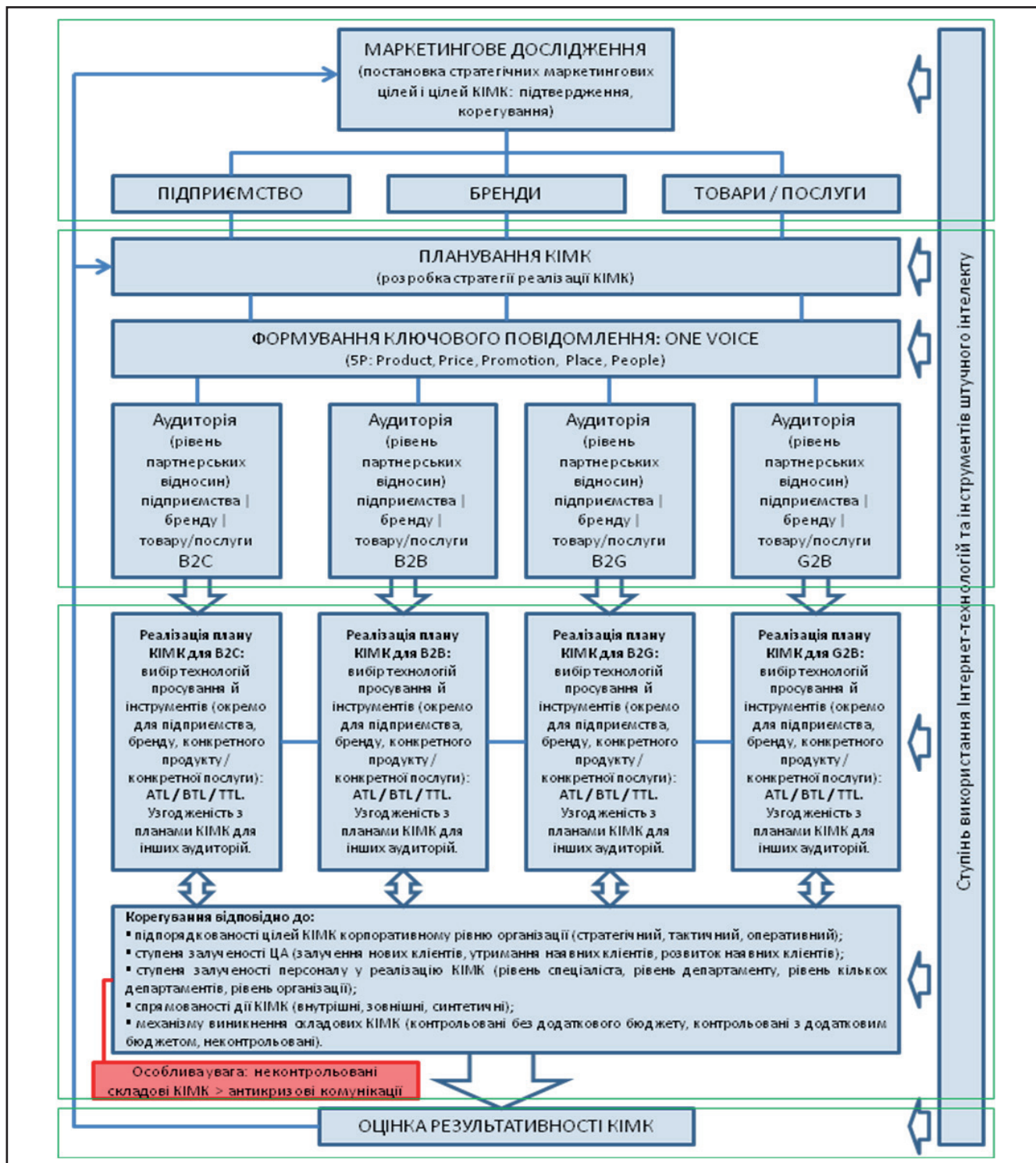
Також важливо, щоб ключове повідомлення та вся подальша комунікація в межах КІМК підпорядковувалися концепції «one voice» («single voice» – «єдиний голос»). Вона передбачає використання послідовного та узгодженого комунікаційного підходу у всіх маркетингових і комунікаційних каналах організації. Ця стратегія підкреслює важливість того, щоб усі повідомлення в межах КІМК – від реклами до зв'язків з громадськістю, від цифрового маркетингу до прямих продажів тощо – були синхронізовані та послідовні.

Такий підхід допомагає забезпечити чіткість, послідовність та впізнаваність бренду. Він дозволяє компаніям ефективніше спілкуватися з ці-

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

льовою аудиторією, оскільки послідовне повідомлення збільшує його впізнаваність та довіру до бренду. Цей термін також акцентує увагу на важливості інтегрованого підходу, що об'єднує різні маркетингові канали та інструменти в єдину, координовану модель KIMK.

Таким чином, реалізація плану KIMK буде варіюватися в залежності від цільової аудиторії та рівня партнерських відносин (B2C, B2B, B2G, G2B). План KIMK включає різні інструменти в залежності від технології просування (ATL, BTL та TTL).



### Етапи формування та розвитку KIMK на підприємствах України

Розроблено автором на основі джерел [4, 5, 6, 7]. Апробовано в діяльності ТОВ «Рекламно-інформаційна агенція «Рахунок»

Важливо зазначити, що нещодавні дослідження підтверджують тезу про те, що існує зростаюча потреба коригувати концепцію «єдиного голосу», зокрема з точки зору адаптації ключового повідомлення для різних цільових аудиторій. Ці дослідження підкреслюють еволюцію ІМС та її адаптивність до різноманітних сегментів споживачів.

Наприклад, нещодавнє дослідження, опубліковане в жовтні 2023 р. у *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, вивчає, який саме вплив має ІМС на прийняття рішень споживачами. Цей вплив ґрунтується на тому факті, що ІМС може ефективно інтегрувати різні маркетингові аспекти, включаючи стратегії ціноутворення та моделі залучення клієнтів, таким чином підвищуючи потенціал для запуску успішних нових продуктів або послуг.

«ІМК дають маркетологам можливість змінювати свої плани в режимі реального часу відповідно до відгуків клієнтів і ринкових тенденцій, гарантуючи, що їхні повідомлення залишаються доречними та цікавими. Ця адаптивність дозволяє маркетологам постійно вдосконалювати свою стратегію та максимізувати вплив своїх кампаній» [2, с. 515].

Отже, ключові повідомлення в межах КІМК в сучасних умовах можуть бути адаптовані до потреб і очікувань споживачів, що узгоджується з ідеєю варіювання ключового повідомлення для різних аудиторій.

План КІМК також має бути скорегований відповідно до підпорядкованості цілей корпоративному рівню організації (стратегічний, тактичний, оперативний), ступеня залученості ЦА (залучення нових клієнтів, утримання наявних клієнтів, розвиток наявних клієнтів), ступеня залученості персоналу у реалізацію КІМК (рівень спеціаліста, рівень департаменту, рівень кількох департаментів, рівень організації), спрямованості дії КІМК (внутрішні, зовнішні, синтетичні), механізму виникнення складових КІМК (контрольовані без додаткового бюджету, контрольовані з додатковим бюджетом, неконтрольовані).

Окремої уваги потребують неконтрольовані складові КІМК, оскільки саме через них можуть виникати кризові комунікаційні ситуації, які будуть вимагати відповідних антикризових комунікацій.

Ключовою тенденцією функціонування КІМК з кінця 2022 року стало використання штучного інтелекту. Інструменти штучного інтелекту актив-

но використовуються українськими ІКТ-підприємствами на кожному етапі КІМК.

Зауважимо, що успішне використання інструментів штучного інтелекту можливе лише при наявності чіткої організаційної структури. Це дозволяє компаніям ефективно інтегрувати новітні технології в свої маркетингові процеси.

Оцінка результативності комунікаційної кампанії є останнім етапом. Оцінка включає аналіз за нефінансовими та фінансовими критеріями, що дозволяє оцінити ефективність маркетингових комунікацій та їхній вплив на економічні показники діяльності компанії.

### Висновки

У роботі проведено ґрунтовний аналіз етапів формування та розвитку комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій на підприємствах України.

Здійснено переосмислення традиційних підходів до КІМК з урахуванням сучасних наукових розробок та тенденцій у маркетингу. Особлива увага приділена важливості стратегії просування, яка об'єднує комунікацію між компанією та її споживачами, а також іншими цільовими аудиторіями. Підкреслено роль інтеграції стратегії підприємства з потребами конкретного споживача та координації всіх комунікацій бізнесу.

З'ясовано, що концепція «one voice» в сучасних умовах вимагає використання узгодженого – і водночас адаптивного – підходу. Ключові повідомлення в межах КІМК в сучасних умовах можуть бути адаптовані до потреб і очікувань споживачів, що узгоджується з ідеєю варіювання ключового повідомлення для різних аудиторій, що забезпечує ефективні комунікації з ЦА.

Запропонований підхід орієнтований на ефективність з акцентом на стратегічне планування, інтеграцію сучасних технологій, зокрема штучного інтелекту, та гнучке управління маркетинговими комунікаціями. Це дозволяє організаціям зосереджуватися на розвитку і адаптації своїх маркетингових стратегій відповідно до потреб споживачів та ринкових умов, що постійно змінюються.

Узагальнюючи, розроблена модель етапів формування КІМК є цінним інструментом для підприємств, що прагнуть оптимізувати свої маркетингові зусилля в умовах постійних змін і конкуренції.

**Список використаних джерел**

1. Smith J. Integrated Marketing Communications Changes with the Times // Marketing Tools. 1995 – November.

2. Vaid S., Kumar A., Yadav P. The Role of Integrated Marketing Communication on Influencing Consumer Decision-Making // Journal of Contemporary Issues in Business and Government. 2023 – №3, Vol. 29. – С. 508–533.

3. Лишко С. Формування інтегрованих комунікацій як основи маркетингових стратегій сучасного бізнесу // Економіка та суспільство. Електронний журнал. – Одеса, 2021. – Вип. 32. [Електронний ресурс] Економіка та суспільство. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/707/680> (Дата звернення: 31.11.2023).

4. Марциновський В.В. Актуалізація підходів у дослідженні «комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій» // Формування ринкових відносин в Україні. 2023 – №2(261) – С. 37–44.

5. Хмарська І.А. Комплекс маркетингових комунікацій в організації комерційно-господарської діяльності підприємств легкої промисловості. Автореф. дис. на здоб. наук. ступеня канд. екон. наук. Л., 2015. – 20 с.

6. Цуканова І.В., Зозульов О.В. Особливості формування інтегрованих маркетингових комунікацій на ринку консалтингових послуг // Актуальні проблеми економіки та управління: Збірник наук. праць. – Київ: НТУУ «КПІ», 2013. – Вип. 7. [Електронний ресурс] Актуальні проблеми економіки та управління. URL: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2013-2.pdf> (Дата звернення: 31.11.2023).

7. Шкурупська І.О. Інтегровані маркетингові комунікації підприємств на ринку геліоенергетичного обладнання. Автореф. дис. на здоб. наук. ступеня канд. екон. наук. Одеса, 2014. – 20 с.

**References**

1. Smith J. Integrated Marketing Communications Changes with the Times // Marketing Tools. 1995 – November.

2. Vaid S., Kumar A., Yadav P. The Role of Integrated Marketing Communication on Influencing Consumer

Decision-Making // Journal of Contemporary Issues in Business and Government. 2023 – №3, Vol. 29. – С. 508–533.

3. Lyshko S. Formuvannia intehrovanykh komunikatsii yak osnovy marketynhovykh stratehii suchasnoho biznesu // Ekonomika ta suspilstvo. Elektronnyi zhurnal. – Odesa, 2021. – Vyp. 32. [Elektronnyi resurs] Ekonomika ta suspilstvo. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/707/680> (Дата звернення: 31.11.2023).

4. Martsynovskyi V.V. Aktualizatsiia pidkhodiv u doslidzhenni «kompleksu intehrovanykh marketynhovykh komunikatsii» // Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini. 2023 – №2(261) – S. 37–44.

5. Khmarska I. A. Kompleks marketynhovykh komunikatsii v orhanizatsii komertsiiino-hospodarskoi diialnosti pidpriemstv lehkoi promyslovosti. Avtoref. dys. na zdob. nauk. stupenia kand. ekon. nauk. L., 2015. – 20 s.

6. Tsukanova I.V., Zozulov O.V. Osoblyvosti formuvannia intehrovanykh marketynhovykh komunikatsii na rynku konsaltnykh posluh // Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia: Zbirnyk nauk. prats. – Kyiv: NTUU «KPI», 2013. – Vyp. 7. [Elektronnyi resurs] URL: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2013-2.pdf> (Дата звернення: 31.11.2023).

7. Shkurupska I. O. Intehrovani marketynhovi komunikatsii pidpriemstv na rynku helioenerhetychnoho obladdannia. Avtoref. dys. na zdob. nauk. stupenia kand. ekon. nauk. Odesa, 2014. – 20 s.

**Дані про автора**

**Марциновський Володимир Валерійович,**

аспірант кафедри маркетингу та комунікаційного дизайну Київського національного університету технологій та дизайну

e-mail: v.martsynovskyi@gmail.com

**Data about the author**

**Volodymyr Martsynovskyi,**

PhD student, Department of Marketing and Communication Design, Kyiv National University of Technologies and Design

e-mail: v.martsynovskyi@gmail.com

## Міжнародний досвід формування системи і управління конкурентоспроможності бізнес структур

**Предмет дослідження.** У статті досліджено питання міжнародного досвіду формування системи управління конкурентоспроможності бізнес – структур. Запропоновано заходи, щодо посилення співробітництва України з міжнародними асоціаціями та організаціями у сфері ефективного функціонування підприємств в умовах воєнного стану сьогодення.

**Методи дослідження.** Визначено чинники, що формують імідж системи управління та є драйвером у міжнародному бізнесі з врахуванням менеджменту персоналу бізнес–структур, що є особливим видом управління, і націлений на формування нових якостей, властивостей і компетентностей персоналу, які необхідні для досягнення стратегічних цілей господарюючих суб'єктів.

**Результати роботи.** Забезпечення конкурентоспроможності є головною умовою підвищення і підтримання позицій підприємництва на внутрішньому та зовнішніх ринках. В свою чергу, зниження конкурентоспроможності підприємств вказало на існування у вітчизняній економіці недоліків концептуального характеру, що спричинило збільшення прірви між конкурентоспроможністю вітчизняного товаровиробника і підприємств міжнародного рівня.

**Висновок.** Тому складові інновацій у сфері управління конкурентоспроможності бізнес структур є важливим елементом інтеграції у європейський економічний простір, що є універсальним чинником розвитку будь–якої країни, особливо України, яка стає на шлях виходу на світовий ринок, де сутність, роль і значення малого та середнього бізнесу у забезпеченні конкурентоспроможності є фактором динаміки економічного розвитку та взаємозв'язком з рівнем інтегрованості у міжнародні зв'язки.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, адміністрування, міжнародний досвід, публічне управління, бізнес–структури, відновлення підприємств.

PETRYNYAK U. Ya.

KOVCHI I. Ya.

## International experience in the formation of a system for managing the competitiveness of business structures

**The subject of the study.** The article examines the issue of international experience in the formation of a system for managing the competitiveness of business structures. Measures are proposed to strengthen Ukraine's cooperation with international associations and organizations in the field of effective functioning of enterprises in the conditions of the current state of war.

**Research methods.** The factors that shape the image of the management system and are a driver in international business are determined, taking into account the management of personnel of business structures, which is a special type of management, and is aimed at the formation of new qualities, properties and competencies of personnel, which are necessary to achieve the strategic goals of economic entities.

**Work results.** Ensuring competitiveness is the main condition for improving and maintaining the positions of entrepreneurship in the domestic and foreign markets. In turn, the decrease in the competitiveness of enterprises indicated the existence of conceptual flaws in the domestic economy, which caused an increase in the gap between the competitiveness of the domestic producer and enterprises of the international level.

**Conclusions.** Therefore, the components of innovation in the field of managing the competitiveness of business structures are an important element of integration into the European economic space, which is a universal factor in the development of any country, especially Ukraine, which is on the way to entering the world market, where the essence, role and importance of small and medium–sized businesses in ensuring competitiveness is a factor in the dynamics of economic development and a

*relationship with the level of integration into international relations.*

**Keywords:** *competitiveness, administration, international experience, public administration, business structures, enterprise recovery.*

**Постановка проблеми.** Труднощі публічного адміністрування та збільшення конкурентоспроможності підприємств в ринкових умовах воєнного стану є однією з найбільш проблемних на сьогодні, адже саме високий рівень конкурентоспроможності є запорукою успішної підприємницької діяльності. Тому виникає потреба в невинному пошуку нових шляхів для підвищення конкурентоспроможності підприємства як на національному, так і міжнародному ринках, враховуючи ситуацію. Негаразди регулювання конкурентоспроможності вирішують за допомогою прийнятних управлінських концепцій та інструментів, які дозволяють перетворити організаційно-економічний механізм на такий, що відповідає приписам ринку воєнного часу. З розвитком міжнародної торгівлі суперечність глобалізації і локалізації набуває явних, відкритих форм. Розвиток ринкових відносин, спочатку у формі міжнародної торгівлі, а потім руху капіталів, представляє глобалізацію, а держави зі своїми територіями, населенням, інфраструктурою є локальними утвореннями. Тому адміністрування конкурентоспроможністю має відштовхуватися від передбачення загроз конкуренції, аналізу конкурентних ситуацій в індустрії і на ринку, оцінку ринкового стану підприємства і його конкурентів, реалізацію заходів щодо зменшення негативних наслідків конкурентної боротьби і застосування механізму конкуренції для подальшого функціонування підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання конкурентоспроможності серед європейських та українських вчених досліджували М. Портер, І. Ансофф, Т. Гринько, С. Васильчак, Г.В.Дугінець, Р. Должанський, А. Мазаракі, О. Драган, В. Загорський, Н. Тарнавська та інші. Деякі вчені доводять, що конкурентоспроможність бізнес-структур є відкритою системою, і взаємопов'язані з мікро та макро середовищем у системі управління ринкової економіки, особливо у воєнний час.

**Мета статті** полягає в управлінні конкурентоспроможністю бізнес-структур забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємств за будь-яких економічних, політичних,

соціальних та інших змін у зовнішньому середовищі, зосереджуючи увагу на управління міжнародних підприємств з особливостями використання умов та стилю менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Міжнародні та українські підприємства повинні застосовувати незалежні виклики щодо бізнесу відштовхуючись від таких факторів:

- належність до галузі (постачальники послуг або виробництво),
- розмір (великі підприємства з більшими ресурсами були більш ефективними, ніж малі та середні підприємства),
- розміщення виробничих потужностей або офісів (території поза контролем уряду України; райони, де відновлено контроль уряду України; зони активних бойових дій; або безпечніші регіони).

Незважаючи на те, що держава, безумовно, відіграє ключову роль у формуванні засад підприємницької діяльності, саме приватний сектор повинен створювати успішно функціонуючий бізнес. Більш проактивний та зрілий приватний сектор стимулюватиме підвищення конкурентоспроможності бізнес-структур креативних індустрій у цілому. На конкурентних ринках усі підприємства можуть бути об'єктами атаки суперників, які можливі як з боку новачків, що бажають вийти на ринок, так і з боку підприємств, які вже працюють і хочуть посилити свої позиції. Відповідно, механізм регулювання конкурентоспроможності будь-яких підприємств зумовлюється можливістю системи управління гарантувати в довгостроковій перспективі стійкі результати діяльності на основі прагматичного використання власних ресурсів, високоефективної взаємодії з іншими підприємствами, законодавством, банківським сектором, іноземними та вітчизняними інвесторами по використанню виробничих, фінансових та інвестиційних ресурсів, вибудовування конкурентних переваг по відношенню до близьких по галузі і розмірами діяльності економічних систем з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх аспектів навколишнього середовища. Україна наближається до ЄС, але це рішення – не лише політичне, але і економічне. Нашій країні потрібно зробити суттєвий крок уперед у

своїй економічній інтеграції з Євросоюзом. Для економічної інтеграції надважливим є збільшення обсягів торгівлі та надання ширшого значення до єдиного ринку ЄС [8]. Високоякісний вплив процесів формування конкурентних переваг вимагає чіткого позначення функцій і цілей управління ними, їх впровадження на науковій основі. Зокрема необхідним є:

- внесення механізмів підприємств і адміністрування конкурентних переваг, аналітична інтерпретація результатів їх впливу, що дозволяє завчасно отримати інформацію про стан діяльності, орієнтовану на забезпечення конкурентоспроможності підприємства із виконання регулятивних заходів по її підвищенню;

- інтерпретація стану конкурентоспроможності підприємства за рахунок активізації управлінських компонентів, які можуть бути використані при реалізації стратегічних і поточних планів для заходів безпеки;

- перерахунок інтегрального показника конкурентоспроможності за допомогою індивідуальних складових інтегрального показника, який може застосовуватися в системі моделювання підсумків діяльності працівників, підвищить їх вмотивованість до активізації діяльності [5].

Для відповідних органів державної влади потрібно встановити обов'язки, спрямовані на формування системи управління конкурентоспроможністю з орієнтацією на міжнародні ринки. Здатність протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку бізнес – структур визначається щодо об'єктивного розвитку продуктивних сил у відповідних умовах, а через попит, пропозицію та ціни конкуренція виступає як складова

комерційного механізму. Глобалізація – самоорганізуючий, об'єктивний процес, який рано чи пізно охоплює всі країни. В результаті глобалізації склався світовий ринок результатів та факторів виробництва, а саме товарів у формі матеріального продукту та послуг, капіталів, робочої сили та знань [9]. Забезпечення конкурентоспроможності є в основі успішної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, адже за ринкових умов розвивається те підприємство, яке адаптується до умов навколишнього середовища і при цьому може посилювати (або зберігати) власну конкурентну позицію та функціонувати далі. Також у глобальному середовищі формують механізм взаємозв'язків із врахуванням індивідуального підходу до споживачів, бізнес-партнерів, із залученням міжнародних мережових структур [7]. Доведено, що інфраструктура займає ключове місце в економіці будь-якого регіону і виступає фактором, який впливає на його конкурентоспроможність. Існує прямий зв'язок між можливостями того чи іншого регіону щодо прискореного економічного розвитку, залучення іноземних інвестицій та стану його інфраструктури. Пріоритетним напрямом розвитку діяльності міжнародних бізнес-структур є посилення їх співпраці в сфері підприємництва. У зв'язку з переорієнтацією економіки на макроекономічному рівні, враховуючи воєнний стан держави, відбуваються події пов'язані з перепрофілюванням суспільства. «Вільна» економіка прагне надати персоналу нові робочі місця, як це диктує ринок. Одним із сучасних поглядів – конкуренція інтерпретується як центр системи ринкової економіки. Бізнес-структури конкурують між собою для до-

### Класифікація ключових чинників успіху конкурентоспроможності бізнес-структур

Ознака класифікації	Види ключових чинників успіху	Приклад
Сфера застосування	Загальні – актуальні для різноманітних галузей	Якість і ціна товару (для будь-якої галузі)
	Специфічні – характерні лише для окремих галузей	Репутація бізнес-структур у роздрібних торгівців
Джерела походження	Ринкові – пов'язані зі сприйняттям продукції та підприємства споживачами	Імідж та ціна підприємства
	Ресурсні – засновані на оригінальній комбінації ресурсів підприємства	Креативні знання персоналу, рівень технології
Можливості реалізації	Інструментальні – реалізація їх залежить від дій підприємства	Розвиток збутової та логістичної мережі
	Неінструментальні – формуються об'єктивно, незалежно від діяльності підприємства	Зростання обсягів продажів на ринку

Джерело: складено автором

сягнення мети за рахунок суперництва: більшого прибутку та корисності. Ціна, що встановлюється в процесі конкурентної боротьби, виконує функцію регулювання попиту та пропозиції в абсолютно децентралізованій економічній системі.

Як видно з таблиці ключові компетенції стабільно забезпечують конкурентні переваги та ресурсну асиметрію відносно ринкових суперників. Можливість відтворення конкурентами ключової компетенції веде до її знецінення. В свою чергу, теоретичні дослідження доводять, що набір ключових чинників успіху конкурентоспроможності різний. З позицій конкретної бізнес-структури найважливішою є класифікація ключових чинників успіху за можливостями реалізації, оскільки зусилля підприємства спрямовують на використання чинників, які актуальні на сьогоднішній день. Україна поглиблює співробітництво з країнами Європейського Союзу. 27 червня 2014 р. було підписано Угоду про асоціацію між Україною та ЄС, тому вітчизняні підприємці повинні в першу чергу орієнтуватися на європейські ринки, де ключовими чинниками являються навички і технології, які базуються на явних і прихованих знаннях, що забезпечує формування цінностей у системі клієнта, і є оригінальними по відношенню до конкурентів і відкриває доступ до нових ринків. Їх складно імітувати та передавати. 28 лютого 2022 року, невдовзі після початку російського вторгнення, Україна подала заявку на членство в Європейському Союзі. Система державного управління України довела свою стійкість під час повномасштабного вторгнення, реформа сповільнилася або зупинилася по деяких секторах, зокрема, що стосуються, конкурсного прийому і відбору на державну службу, класифікації посад та реформування системи оплати праці, а також розгортання інформаційної системи управління людськими ресурсами. Цифровізація надання послуг досягла високого рівня. Через вплив повномасштабного вторгнення росії, що триває, а також через попередні структурні економічні проблеми, Україна перебуває на ранній стадії готовності з точки зору її здатності впоратися з конкурентним тиском і ринковими чинниками в ЄС.

Конкуренція, як відомо – процес взаємодії, взаємозв'язку та боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задовольняючи різноманітні потреби покупців.

Міжнародні підприємства, діяльність яких ми можемо віднести до діяльності в сфері економіки та управління підприємствами часто працюють з органами державної влади та місцевого самоврядування не тільки в сфері економічної політики, але і гуманітарного профілю. Співпраця з міжнародними підприємствами повинна будуватися на стабільній системі управління в країні та розвинутими інститутами підприємницької діяльності. У процесі впровадження необхідно залучати як державні, так і приватні джерела фінансування. Спільні зобов'язання продемонструють зацікавлених сторін галузі щодо підвищення конкурентоспроможності та диверсифікації сектору. Відповідно, підприємства, які лише починають діяльність на міжнародних ринках, також стикаються з певними проблемами, які в цілому пов'язані з рівнем їх міжнародної конкурентоспроможності, зокрема:

- новими правилами функціонування на глобальних ринках;
- переорієнтацією корпоративної культури;
- налагодження зв'язків з іноземними контрагентами;

Розробити спільний бренд «Унікально українське» для сектору креативних індустрій, що відповідатиме національному експортному бренду:

- а) Узгодити ключові меседжі та концепції бренду «Унікально українське», щоб позиціонувати українську творчу пропозицію з ідентифікацією цінності;
- б) Розповсюджувати спільний бренд «Унікально українське» на міжнародному ринку:
  - розробити маркетингову стратегію, щоб підвищити впізнаваність та розширити визнання бренду;
  - визначити відповідні існуючі українські та міжнародні веб-сайти та портали, на яких сектор може просувати бренд серед національних та іноземних клієнтів, інвесторів та партнерів;
  - розробити матеріал для розміщення на визначених веб-сайтах/ порталах.
- в) Підвищити міжнародну популярність українських креативних індустрій за допомогою цільової промоції:
  - сприяти представництву сектору креативних індустрій на міжнародному ринку;
  - надавати допомогу та сприяти участі МСП, включаючи логістичну координацію та фінансову підтримку у міжнародних торговельних форумах та місіях.

– переглянути Постанову Кабінету Міністрів України «Про ефективне використання державних коштів» від 11 жовтня 2016 року № 710 у частині зняття обмежень, що стосується представництва України на міжнародних виставкових і фестивальных майданчиках.

Як бачимо, конкурентні переваги не є властивостями іманентними, невід'ємно притаманними конкретному об'єкту (підприємству, країні). Вони не виявляються лише за умови порівняння цього об'єкта з іншими, оскільки сутність конкурентних переваг найповніше проявляється через їхні властивості та полягають у випередженні конкурентів за рахунок реалізації ринкових чинників успіху або ключових компетенцій. Західноєвропейський досвід управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств базується на поетапних діях менеджерів великих бізнесструктур, на яких реалізуються різні програми із зазначенням конкретних дій щодо підвищення конкурентоспроможності та видатків на них.

### Висновки

Успішними мають бути не тільки окремі бізнесструктури, але система управління конкурентоспроможністю у цілому, щоб витримувати міжнародну конкуренцію, зокрема з прикордонними територіями, які межують з країнами Заходу такими як Польща та Угорщина, та задовольняти вимоги і реагувати на тенденції розвитку міжнародного ринку. Діяльність міжнародних підприємств, спрямована на розвиток галузі, відповідно, сприяє економічному розвитку регіонів і країн, реалізуючи невід'ємні елементи сталого розвитку, зокрема: оптимальне використання ресурсів навколишнього середовища, які є ключовим елементом розвитку. Пріоритетними можливостями для системи управління бізнесструктур є:

- розвиток технічної та фінансової підтримки, що надається урядом та інституціями, що визначає пріоритети в контексті засобів стимулювання розширення та диверсифікації продукції відповідно до національного та міжнародного попиту;
- концепція економічної складності, що буде слугувати рушійною силою зростання продуктивності в умовах збалансованої державної підтримки.

За таких умов формування системи управління конкурентоспроможності бізнесструктур визначається їх здатністю до розуміння потреб та

бажань споживачів, а також перебудови економіки України з огляду на технологічний потенціал, що відображають зміни загальній робочій атмосфері для усіх рівнів менеджменту.

### Список використаних джерел

1. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізми реалізації. – К.: КНЕУ, 2004. – 275 с. (Розд. 5 «Стратегія підвищення економічної конкурентоспроможності України за глобалізації», § 5.1 «Стратегічні орієнтири конкурентної політики української держави», с. 218–232);
2. Гринько Т.В. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: моногр./за заг. ред. д-ра екон. Наук, проф. Т. Гринько. – Дніпро: Видавець Біла К.О., 2023 р. – 350 с.
3. Загорський В.С. Прогнозування та управління соціально – економічними процесами в регіоні. Монографія / кол. авт.; за наук. ред. чл.-кор. НАН України, д. е. н., проф. В. С. Загорського. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2016. – С. 127–132.
4. Мазоренко О.В., Майстренко О.В. Методичний інструментарій стратегічного планування. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Випуск 6. С. 373–376.
5. Коцко Т.А., Гарбачук К.В. Розвиток конкурентних переваг підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Сучасні підходи до управління підприємством: збірник наукових праць. Київ: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2016. С. 98–102.
6. Торговельне – економічне співробітництво Україна – ЄС [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukraine-eu.mfa.gov.ua/ua/ukraine-eu/trade-and-economic/ukraine-eu-trade>.
7. Петриняк У.Я. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: моногр. /за заг. ред. д-ра екон. Наук, проф. Т. Гринько. – Дніпро: Видавець Біла К.О., 2023 р. – 350 с. – С. 50–70.
8. Петриняк У.Я., Васильчак С.В., Дубина М. Дацюк – Томчук М. Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС: монографія /заг. ред.: д-ра екон.н., проф. С.В.Васильчак. Кривий Ріг: ДУЕТ, 2024р. – 232 – С.105–149.
9. Andersen T., Herbertsson T. Measuring Globalization. Institute for the Study of Labor Discussion Paper. 2013. July. No 1214. P. 8–10.
10. Тараненко І. В. Формування інноваційної парадигми теорії конкуренції у сучасних глобалізаційних умовах. Науковий вісник ЧДІЕУ. Чернігів: ЧДІЕУ, 2011. No 1 (9). С. 194–203.

**References**

1. Antonyuk L. L. International competitiveness of countries: theory and implementation mechanisms. – K.: KNEU, 2004. – 275 p. [Chapter 5 «Strategy for increasing Ukraine's economic competitiveness under globalization», § 5.1 «Strategic orientations of the competitive policy of the Ukrainian state», pp. 218–232.
2. Hrynko T.V. Entrepreneurship: modern challenges, trends and transformations: monogr. /for general ed. Dr. Econ. Sciences, Prof. T. Hrynko. – Dnipro: K.O. Bila Publisher, 2023 – 350 p. – P. 50–160.
3. Zahorsky V.S. Forecasting and management of socio-economic processes in the region. Monograph / col. author; for sciences ed. member-cor. NAS of Ukraine, Doctor of Economics, Prof. V. S. Zahorskyi. – Lviv: LRIDU NADU, 2016. – P. 127–132.
4. Mazorenko O.V., Maistrenko O.V. Methodical tools of strategic planning. Global and national economic problems. 2015. Issue 6. P. 373–376.
5. Kotsko T.A., Harbachuk K.V. Development of competitive advantages of the enterprise in conditions of instability of the external environment. Modern approaches to enterprise management: a collection of scientific papers. Kyiv: NTUU «KPI named after Igor Sikorsky», 2016. P. 98–102.
6. Trade and economic cooperation between Ukraine and the EU [Electronic resource]. – Access mode: <http://ukraine-eu.mfa.gov.ua/ua/ukraine-eu/trade-and-economic/ukraine-eu-trade>.
7. Petryniak U.Ya. Entrepreneurship: modern challenges, trends and transformations: monogr. /for general ed. Dr. Econ. Sciences, Prof. T. Hrynko. – Dnipro: K.O. Bila Publisher, 2023 – 350 p. – pp. 50–70.
8. Petrynyak U.Ya., Vasylichak S.V., Dubina M. Datsyuk–Tomchuk M. Competitiveness of the national economy in the conditions of EU integration: monograph / editor-in-chief: Doctor of Economics, Prof. S. V. Vasylichak. Kryvyi Rih: DUET, 2024. – 232 – P.105–149
9. Andersen T., Herbertsson T. Measuring Globalization. Institute for the Study of Labor Discussion Paper. 2013. July. No 1214. P. 8–10.
10. I. V. Taranenko. Formation of an innovative paradigm of the theory of competition in modern conditions of globalization. Scientific Bulletin ChDIEU. Chernihiv: ChDIEU, 2011. No. 1 (9). P. 194–203

**Дані про авторів****Петриняк Уляна Ярославівна,**

к.е.н., докторант кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету ім. О. Гончара

e-mail: [yliana1234@ukr.net](mailto:yliana1234@ukr.net)

ORCID ID: 0000 – 0003 – 3295 – 4792

**Ковач Ігор Ярославович,**

аспірант кафедри економіки, Класичний приватний університет, м. Запоріжжя, Україна

e-mail: [igorkovch1990@gmail.com](mailto:igorkovch1990@gmail.com)

**Data about the authors****Uliana Petrynyak,**

PhD in Economics, associate professor, Oles Honchar Dnipro National University

e-mail: [yliana1234@ukr.net](mailto:yliana1234@ukr.net)

**Ihor Kovch,**

graduate student of the Department of Economics, Classical Private University, Zaporozhye, Ukraine

e-mail: [igorkovch1990@gmail.com](mailto:igorkovch1990@gmail.com)

УДК 336:368.1+336:339.1

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10664596>

ШІРІНЯН А. А.

## Конкурентна позиція страхової компанії на ринку страхових послуг

**Постановка проблеми.** Суперництво між страховиками за вигідну позицію на ринку страхових послуг визначає пропозицію послуг і водночас стимулює порівнювати результати і пропонувати якісні послуги. Саме тому доцільно запропонувати кількісні оцінки для можливості ранжування страховиків таким чином, щоб кожний міг зробити висновки щодо досягнутих цілей і напрямів удосконалення. Актуальним завданням є розробка методології оцінювання конкурентної (ринкової) позиції страхової компанії за якісними та кількісними параметрами, щоб порівнювати результати діяльності і врахувати специфіку страхової послуги.

**Метою роботи** є розробка нової методології оцінювання конкурентної позиції страховика на ринку за допомогою ключових показників і критеріїв ефективності, що охоплюють різні аспекти діяльності.

**Завдання дослідження.** Обґрунтувати різні підходи і удосконалити оцінку конкурентної позиції страховика.

**Методологія дослідження** спирається на елементи фінансового аналізу і порівняння показників. Інформаційною базою слугували праці науковців, дані страхових компаній і НБУ. Даними страхових компаній у відкритих джерелах є: звіт про фінансовий стан, примітки до фінансової звітності з розкриттям інформації про страхові премії, кількість персоналу, кількість філій, адміністративні витрати. Дані НБУ щодо кожного страховика визначались також незалежно з наглядової статистики НБУ.

**Результати дослідження.** Розроблено методологію визначення конкурентної позиції страховика, яка частково спирається на положення Закон України «Про захист економічної конкуренції». Кількість запропонованих показників конкурентної позиції страховика – 6, що характеризують страхові премії, кількість відокремлених підрозділів, кількість договорів, чисельність персоналу, прибуток страховиків, рентабельність продажу, адміністративні витрати. Висока конкурентна позиція на ринку досягається максимізацією премій, кількості договорів, прибутку і мінімізацією адміністративних витрат. Запропоновано інтегральний показник конкурентної позиції страховика для визначення місця страховика у порівнянні позицій на ринку страхових послуг.

**Галузь застосування.** Корпоративна економіка, ринок фінансових послуг, страхова справа.

**Ключові слова:** ринок страхових послуг, конкурентна позиція, страхова компанія, Закон України «Про захист економічної конкуренції», показники позиції, страхові премії, кількість підрозділів, кількість договорів, чисельність персоналу, прибуток страховиків, рентабельність продажу, адміністративні витрати.

JEL Codes G22, D42

SHIRINIAN A. A.

## Competitive position of the insurance company on the market of insurance services

**Formulation of the problem.** Competition between insurers for a favorable position in the market of insurance services determines the offer of services and at the same time stimulates to compare results and offer quality services. That is why it is advisable to offer quantitative assessments for the possibility of ranking insurers in such a way that everyone can draw conclusions about the achieved goals and directions for improvement. An urgent task is to develop a methodology for assessing the competitive (market) position of an insurance company by qualitative and quantitative parameters in order to compare performance results and take into account the specifics of the insurance service..

**The purpose of the work** is to develop a new methodology for evaluating the competitive position of the insurer on the market using key performance indicators and criteria covering various aspects of activity.

**Tasks of the study:** To justify different approaches and to improve the assessment of the competitive position of the insurer.

**The research methodology** is based on elements of financial analysis and comparison of indicators. The work of scientists, data from insurance companies and the National Bank of Ukraine (NBU) serve as an information base. Data of insurance companies in open sources are: report on financial status, notes to financial statements with disclosure of information about insurance premiums, number of personnel, number of branches, administrative costs. NBU data on each insurer was also determined independently from NBU supervisory statistics.

**Results of the research.** A methodology for determining the competitive position of the insurer has been developed, which is partially based on the provisions of the Law of Ukraine «On Protection of Economic Competition». The number of proposed indicators of the insurer's competitive position is 6, which characterize insurance premiums, the number of separate divisions, the number of contracts, the number of personnel, insurers' profit, sales profitability, administrative costs. A high competitive position in the market is achieved by maximizing premiums, the number of contracts, profit and minimizing administrative costs. An integral indicator of the insurer's competitive position is proposed to determine the place of the insurer in the comparison of positions on the services market.

**Field of application.** *Corporate economy, financial services market, insurance business.*

**Keywords:** *insurance services market, competitive position, insurance company, Law of Ukraine «On Protection of Economic Competition», position indicators, insurance premiums, number of divisions, number of contracts, number of personnel, insurers' profit, return on sales, administrative costs.*

**Постановка проблеми.** Конкурентна позиція страховиків має забезпечуватись шляхом високої результативності. Кожна страхова компанія має власні інтереси і результати. Актуальним є визначення переліку показників, який би дав змогу не лише оцінити позицію компанії на ринку на певний час, а й визначав в подальшому напрям покращення власної позиції на ринку страхових послуг порівняно з іншими.

Оцінка конкурентної (ринкової) позиції страхової компанії має здійснюватися за параметрами якісними та кількісними, щоб можна було не лише порівнювати, а й врахувати сутність конкуренції на страховому ринку, специфіку страхової послуги та характер формування й управління грошовими коштами компанії. Виокремлення параметрів оцінки повинне базуватися на усвідомленні тенденцій управління та розвитку системи страхового захисту. Загалом основу оцінки мають складати показники економічної діяльності компанії та їх стратегій розвитку. Саме з таких припущень ми пропонуємо власний підхід.

Суперництво між страховими компаніями за вигідну позицію на ринку страхових послуг визначає не лише пропозицію, а й стимулює страховиків порівнювати результати і пропонувати якісні послуги. Саме тому доцільно запропонувати кількісні оцінки для можливості ранжування страховиків таким чином, щоб кожний міг зробити висновки щодо досягнутих цілей і напрямів удосконалення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За кордоном набули поширення ключові показники ефективності (далі позначимо як КПЕ) за підходом Пітера Друкера [1–3], в межах якого визначається певний перелік показників, що формують загальну ефективність і конкурентну позицію на ринку. Вітчизняні стандарти «Системи управління якістю» ДСТУ ISO:9000:2015 та ISO:9001:2015 також визначають «ефективність» як головний критерій в діяльності компаній через співвідношення між результатом і ресурсами [4–5]. КПЕ може трактуватися як ступінь реалізації плану або як співвідношення фактичних результатів і фактичних витрат.

В Україні питання визначення конкурентної позиції досліджувалось з різних позицій, однак дотепер це питання залишається відкритим для страхових компаній. Національний банк України як уповноважений орган не запропонував КПЕ для страхових компаній. Водночас, для страхових компаній існують дослідження авторів Л.В. Шірінян [6], В.М. Демченко [7], Н. Ткаченко і Н. Рябоконт [8], які присвячені ефективності та КПЕ. Автори зазначають, що кількість КПЕ має бути 6–8 [9], щоб не було другорядних показників. З таких позицій, забезпечення ефективності діяльності страховика має розглядатись як ключовий напрям підвищення конкурентної позиції на ринку. Перевагу в такому підході необхідно надавати не лише внутрішнім факторам впливу на позицію (приміром, фінансовим показникам страховика, часткою страховика на ринку тощо), а й зовнішнім по відношенню до компанії факторам, що визначаються самим ринком страхових послуг.

Перш за все, слід наголосити на дію Закону України «Про захист економічної конкуренції» (далі Закон), який слугує головним орієнтиром захисту конкуренції і визначає умови монопольної позиції гравця на ринку. Згідно з цим Законом Антимонопольний комітет України здійснює контроль за концентрацією суб'єктів господарювання [10–11].

Домінуючою позицією постачальника послуг на ринку Закон визначає таке становище, коли частка такого постачальника на ринку становить близько або понад 35% [10]. Таким чином, для визначення ступеня охоплення ринку певним постачальником послуг в Законі пропонується визначати частку послуг певного гравця на ринку. Виходячи з змісту Закону можна зробити висновок про показник конкурентної позиції на ринку (позначимо як  $X_i$ ), який визначається за формулою:

$$X_i = 100\% D_i / D,$$

де величина  $D_i$  це дохід окремого  $i$ -того за номером страховика, а у знаменнику величина  $D$  – це дохід всіх постачальників на ринку. У подальшому ми скористаємось таким показником і врахуємо специфіку здійснення страхової діяльності, обравши в якості доходу обсяг страхових премій.

Аналізуючи управління конкурентоспроможністю страхових компаній дослідники Внукова Н. М. і Мамедова Е. Р. дійшли до висновку про взаємозв'язок конкурентоспроможності з конкурентною позицією [12]. Можна погодитись з думкою авторів, що конкурентна позиція визначає місце страхової компанії на страховому ринку у порівнянні з конкурентами як результат реалізації обраної конкурентної стратегії та досягнутого рівня конкурентоспроможності.

Автор Левченко В. П. пропонує перелік і опис чинників конкурентного середовища, що мають впливати на формування конкурентоспроможності страхової компанії на ринку. Автором наведено перелік основних ендогенних й екзогенних чинників формування конкурентоспроможності страхової компанії на страховому ринку, серед яких є такі: страховий тариф, частка на страховому ринку, співробітництво з іноземними страховими компаніями, диверсифікація страхових послуг, мережа відділень страхової компанії. Дослідник не надає кількісних вимірів і справедливо зазначає, що чисельна оцінка є складною і багатofакторною, оскільки не всі фактори формування конкурентних переваг підлягають кількісній оцінці [13, с.170; 14, с.152]. У зв'язку з неможливістю повної формалізації оцінювання, у колі фахівців зазвичай обирається їх експертна оцінка. У подальшому для розробки нашого підходу ми використовуємо частину наведених показників, оскільки останні збігаються з нашим розумінням переліку даних для опису конкурентної позиції.

Подібну думку висловлюють автори Приступа Л. А. і Харчук О. Б., які вважають, що конкурентоспроможність страховика має досягатись через реалізацію конкурентних переваг і оптимальну організацію внутрішнього середовища, та реагуванням на зміни зовнішніх чинників [15, с.1203].

Отже, під конкурентною позицією фірми розуміють значення параметрів (або характеристики) фірми по відношенню до значень параметрів (або характеристики) конкурента-лідера. Конкурентну позицію страховика можна аналізувати з позицій місця страховика на ринку страхових послуг по відношенню до місця страховиків-конкурентів. Саме тому визначення конкурентної позиції страхової компанії на ринку розглядається також з позицій рейтингових систем оцінки, які набули поширення у економічних та соціальних дослідженнях [16–18].

Рейтингові агентства (Standard & Poor's, A. M. Best, Duff & Phelps, Moody's та Weiss Research) пропонують власні дорогі (закриті) методики і тому більшою мірою є не доступними для українських компаній і споживачів. Український дослідник Шірінян Л. В. запропонувала систему показників для визначення рейтингової позиції страхових компаній України [19, с.121]. Підхід базується на використанні фінансових показників відповідно до 4 груп – платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності і узагальнення позиції страховика через інтегральний індикатор. На нашу думку, методологія є такою, що скористатись нею можуть фахівці страхової справи. Виникає питання: а чи можна запропонувати перелік лише з 4–6 показників, щоб з'ясувати позицію страховика на ринку і порівняти з іншими поставачальниками послуг страхування без складних розрахунків? Чи можна досягти висновків стосовно саме ринкової порівняльної позиції без занурення в деталі фінансового аналізу і всебічного визначення фінансового стану страховика?

Можна погодитись з думкою дослідника Іоніна М. Є. про те, що значна кількість параметрів оцінки конкурентної позиції страховика дає змогу оцінити здатність конкурувати з суперниками [20, с. 143]. З іншого боку, завелика кількість показників може ускладнювати процес оцінювання і погіршувати результати внаслідок збільшення кількості оціночних суджень і подальшого усереднення неточних значень.

Автор Кулінічев П. К. звертає увагу, що конкурентна позиція має визначатись кількісним розрахунком масштабів і частки ринку по напрямку і предмету діяльності, розміру рентабельності [21, с. 72]. У подальшому ми врахуємо рентабельність страхового бізнесу для визначення конкурентної позиції страховика.

Огляд виявляє, що конкурентну позицію можна визначати кількісно по-різному: за окремим показником (приміром, за обсягом активів або за доходами тощо); за фінансовим станом шляхом визначення інтегрального показника фінансового стану; за часткою охоплення ринку (як в Законі України «Про захист економічної конкуренції»); за окремою послугою і відповідними показниками, що визначають таку послугу. Подібні висновки отримали Шевцова О. Й. і Портянова О. В., досліджуючи конкурентну позицію банку за діяльністю на ринку цінних паперів [22, с. 213].

Таким чином, у фаховій літературі якісне розуміння питання є, чинники називаються, в Законі визначено граничну межу для одного кількісного параметра, пропонуються складні підходи і платні комерційні розробки з закритими кодами розрахунків, проте простого підходу щодо визначення конкурентної позиції страховика на ринку на основі кількісного оцінювання дотепер не розроблено і питання потребує вирішення.

**Метою** цього дослідження є розробка нової методології оцінювання конкурентної позиції страховика на ринку за допомогою ключових показників і критеріїв ефективності, що охоплюють різні аспекти діяльності.

Методологія дослідження спирається фінансовий аналіз, статистичний аналіз і порівняння показників. Інформаційною базою слугували праці науковців, дані страхових компаній і НБУ. Дані страхових компаній у відкритих джерелах є: звіт про фінансовий стан, примітки до фінансової звітності з розкриттям інформації про страхові премії, кількість персоналу, кількість філій, адміністративні витрати. Дані НБУ щодо кожного страховика визначались також незалежно з наглядової статистики НБУ в частині визначення страхових премій і прибутків, витрат страховиків на оплату праці персоналу тощо.

**Вклад основного матеріалу.** На нашу думку, Закон України «Про захист економічної конкуренції» розкриває головну сутність ринкової позиції компанії, яка спирається на бажанні компанії одержати максимальні прибуток і, відповідно, максимально охопити ринок певною послугою. Тобто, ідея полягає у потребі розвитку і масштабування (зростання) діяльності або розширення бізнесу у кількісному або якісному плані. Відповідно, на нашу думку, показники конкурентної позиції на ринку мають визначати, наскільки таку ідею реалізовано на практиці.

Кількісне вимірювання охоплення ринку страхових послуг є складним завданням розглянутого тут емпіричного підходу, оскільки певні характеристики такого охоплення можуть бути якісними. Запропоновані далі кількісні показники відрізняються від традиційних рейтингів, які можуть містити також якісні порівняння. Саме тому ми розробили і пропонуємо різні варіації показників охоплення ринку як основні та врахували потребу ефективності бізнесу для досягнення позитивних фінансових результатів.

На основі систематизації праць і законодавчих норм ми розробили власний перелік показників і пропонуємо набір КПЕ страховика, дотримання яких визначає високу конкурентну позицію страховика на страховому ринку України. Він складається як з вже відомих показників, так і з нових, які ми пропонуємо для визначення конкурентної позиції страховика на ринку. На нашу думку, набір з відповідними КПЕ для страховиків має бути таким:

- частка страховика на ринку за страховими преміями (КСП),
- частка страховика на ринку за кількістю підрозділів (КПІД),
- частка страховика на ринку за кількістю договорів страхування (КДОГ),
- частка страховика на ринку за кількістю штатних співробітників (КПЕР),
- рентабельність продажу страхової послуги ROS (return on sales),
- частка адміністративних витрат у страхових преміях (КАВ).

Аргументуємо кожний показник і запропонуємо відповідні формули та критерії покращення ринкової позиції.

Першим КПЕ є частка страховика на ринку за страховими преміями або доходами (КСП). Показник можна знайти як відношення премії окремого страховика (СП<sub>і</sub>) до валових премій (ВП) всіх страховиків на ринку:

$$КСП = СП_i / СП \quad (1)$$

Тут СП<sub>і</sub> – премія окремого страховика, СП – валові страхові премії всіх страховиків на ринку. Обсяг СП<sub>і</sub> можна визначити через рядок 2010 форми №2 звіту страховика про фінансові результати. Величину СП можна знайти в наглядовій статистиці НБУ, яка є в відкритому доступі.

Цей показник фактично співпадає з показником ступеня охоплення ринку в Законі України «Про захист економічної конкуренції» ( $K_{СП} = X_i$ ). Висока ефективність страховика за цим показником може бути досягнута за умов максимізації величин  $K_{СП}$ , що досягається зростанням страхових премій і перевищенням запланованого значення:

$$K_{СП} \rightarrow \max, \max = 35\%.$$

$$\text{факт } K_{СП} / \text{план } K_{СП} \geq 1$$

Другим КПЕ є частка страховика на ринку за кількістю підрозділів ( $K_{ПІД}$ ). Цей показник є новим і характеризує територіальне, географічне розміщення підрозділів чи філій. Він визначає ступінь досяжності страховика для потенційно-

го користувача послуги. Відповідний КПЕ можна визначити за такою простою формулою:

$$K_{\text{під}} = N_{\text{піді}} / N_{\text{під}} \quad (2)$$

де ми позначили  $N_{\text{піді}}$  – кількість підрозділів (філій) страховика,  $N_{\text{під}}$  – загальна кількість філій страхових компаній на певній території або на одному ринку. знову. Відповідні дані для  $N_{\text{під}}$  та  $N_{\text{піді}}$  не є комерційною таємницею і легко можуть бути знайдені на сайтах страховиків та НБУ. У подальших розрахунках, у разі відсутності філій у страховика ми приймаємо  $N_{\text{піді}} = 1$ .

Ефективності такого КПЕ може бути забезпечено за умов максимізації та перевищенням планованих значень  $K_{\text{під}}$ :

$$K_{\text{під}} \rightarrow \max, \\ \text{факт } K_{\text{під}} / \text{план } K_{\text{під}} \geq 1.$$

Третім КПЕ є частка страховика на ринку за кількістю договорів страхування ( $K_{\text{дог}}$ ):

$$K_{\text{дог}} = N_{\text{догі}} / N_{\text{дог}} \quad (3)$$

Тут ми позначили  $N_{\text{догі}}$  – кількістю договорів окремого страховика,  $N_{\text{дог}}$  – кількістю договорів страхування всіх страховиків. Цей показник також є новим. Ми його обрали як важливий показник охоплення страховиком послуг і клієнтів, оскільки в теперішніх умовах можливі ситуації, коли страхова компанія не має окремих філій чи підрозділів по регіонах, однак має достатню кількість договорів страхування за рахунок он-лайн сервісів. Відповідні дані про кількість підрозділів можна знайти як у страховій компанії, так і у звітних даних НБУ з наглядової статистики.

Забезпечення ефективності такого КПЕ реалізується за умов максимізації та і перевищенням запланованого значення  $K_{\text{дог}}$ :

$$K_{\text{дог}} \rightarrow \max, \\ \text{факт } K_{\text{дог}} / \text{план } K_{\text{дог}} \geq 1.$$

Четвертим КПЕ в нашій пропозиції є частка страховика на ринку за кількістю співробітників ( $K_{\text{пер}}$ ). Інформацію про персонал і кількість працівників можна знайти в примітках до фінансової звітності за рік, що закінчився на певну дату. Зазвичай відповідна інформація міститься на самому початку приміток у розділі «інформація про установу».

$$K_{\text{пер}} = N_{\text{пері}} / N_{\text{пер}} \quad (4)$$

Тут позначено  $N_{\text{пері}}$  – кількість штатних працівників і-го окремого страховика,  $N_{\text{пер}}$  – кількість штатних працівників всіх страховиків на ринку.

Показник  $K_{\text{пер}}$  є стимулятором, тобто забезпечення ефективності реалізується за умов макси-

мізації персоналу працівників та і перевищенням запланованого значення  $K_{\text{дог}}$ :

$$K_{\text{пер}} \rightarrow \max, \\ \text{факт } K_{\text{пер}} / \text{план } K_{\text{пер}} \geq 1.$$

П'ятим КПЕ, що має визначити конкурентну позицію на ринку, ми обрали рентабельність продажу страхової послуги. У фаховій літературі такий показник відомий як «return on sales» або ROS [23–25], який визначається через відношення прибутку страховика до обсягу виручки від реалізації товару (страхової послуги) продукції. У нашому випадку такою виручкою є страхова премія СПі. Відповідно, формула для показника ROS матиме вигляд:

$$ROS = 100\% \text{ При} / \text{СПі} . \quad (5)$$

Цей показник є відомим і важливим показником, що визначає який прибуток генерує кожна гривня від продажу страхової послуги. Наглядова статистика НБУ містить відповідну інформацію щодо прибутків страховиків [26–28]. Величини При можна також знайти в річних звітах страховиків. В наших розрахунках При – це значення фінансового результату до оподаткування (строка 2290 форми №2 Звіту про фінансові результати страховика).

Знову, чим вище значення показника ROS, тим кращою буде конкурентна позиція страховика. У разі збитків, коли При < 0, будемо вважати, що показник ROS = 0. Забезпечення ефективності досягається за умов:

$$ROS \rightarrow \max, \\ \text{факт } ROS / \text{план } ROS \geq 1.$$

Шостий КПЕ відповідає за вартість страхового договору (або ціну страхової послуги) і є часткою адміністративних витрат у страхових преміях ( $K_{\text{ав}}$ ). Показник частки адміністративних витрат показує ефективність з позицій організації бізнесу і супутніх справ. Мова іде про витрати страховика на ведення справи, витрати на дирекцію та апарат управління компанії, на відрядження, на оплату послуг зв'язку, на основні засоби, на використання транспорту тощо. Показник KAB визначиться за формулою:

$$K_{\text{ав}} = 100\% \text{ АВі} / \text{СПі} . \quad (6)$$

Тут позначено: АВі – адміністративні витрати страховика, СПі – страхові премії страховика [25, с.126]. Величину АВі можна знайти в річних звітах страховиків. В наших розрахунках АВі – це адміністративні витрати згідно з строкою 2130 форми №2 Звіту про фінансові результати страховика.

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Цей показник є новим. Фактично показник вказує частку коштів, що ідуть на заохочення і заробітну плату персоналу та показує ефективність менеджменту страховика. У разі відсутності даних про адміністративні витрати, можна скористатись даними НБУ стосовно витрат страховика на оплату праці співробітників [26–28]. Розмір витрат на ведення справи зазвичай становить близько 25–30% від величини страхового тарифу.

Ефективність страховика буде забезпечена високою позицією на ринку за умов мінімізації  $K_{AB}$ , оскільки високе значення такого показника означитиме маленьке значення показника страхового відшкодування:

$$K_{AB} \rightarrow \min.$$

$$\text{факт } K_{AB} / \text{план } K_{AB} \leq 1.$$

Отже, систематизуємо  $K_{PE}$  у таблиці 3.1.

Для цілей практичного застосування підходу доцільно узагальнити підхід шляхом визначення результуючого показника конкурентної позиції страховика на ринку страхових послуг.

**Інтегральний показник конкурентної позиції на ринку.** Пропонуємо визначати інтегральний показник конкурентної позиції страховика,  $K_{заг}$ . У нашому випадку є п'ять показників стимуляторів (тобто для забезпечення ефективності доцільно максимізувати його значення) і один показник – дестимулятор (тобто для забезпечення ефективності доцільно мінімізувати його значення). Тому будемо визначати  $K_{заг}$  таким чином, щоб він був стимулятором.

Цей показник є новим. Ми пропонуємо визначати його як середнє геометричне значень окремих індексів за наступною формулою:

$$K_{заг} = [(K_{СП} \cdot K_{ДОГ} \cdot K_{ПІД} \cdot K_{ПЕР} \cdot ROS) / (K_{ВД})]^{1/6}. \quad (7)$$

Тут степе́нь кореню  $(1/6)$  залежить від кількості КПЕ, яка становить 6.

Ефективність визначає високу позицію на ринку за умов максимізації інтегрального показника конкурентної позиції  $K_{заг}$ :

$$K_{заг} \rightarrow \max,$$

$$\text{факт } K_{заг} / \text{план } K_{заг} \geq 1.$$

Розроблений новий підхід і критерії для інтегрального показника конкурентної позиції дає змогу впорядкувати страхові компанії України відповідним чином. Найкращий страховик у такому рейтингу матиме найбільше значення показника  $K_{заг}$ .

Дослідимо окремо формулу (6) більш детально. Підстановка всіх виразів (1)–(6) дає наступне співвідношення:

$$K_{заг} = A \cdot K_i, \quad (8)$$

де:

$$K_i = [(СП_i \cdot N_{ДОГ_i} \cdot N_{ПІД_i} \cdot N_{ПЕР_i} \cdot Пр_i / АВ_i)]^{1/6}.$$

$$A = [1 / (СП \cdot N_{ДОГ} \cdot N_{ПІД} \cdot N_{ПЕР})]^{1/6}$$

Множник  $A$  є однаковим для всіх страхових компаній на ринку і тому при порівнянні страховиків можна знехтувати їм.  $A$  показник  $K_i$  для кожного страховика буде свій. Він фактично повторює новий набір КПЕ за нашою методологією. На відміну від наведеного підходу, де показники визначено у відносних одиницях для зручності,  $K_i$  аргументує можливість порівняння позиції компаній через абсолютні значення КПЕ:

- страхові премії страховика ( $СП_i$ ),
- кількість підрозділів ( $N_{ПІД_i}$ ),
- кількість договорів страхування ( $N_{ДОГ_i}$ ),
- кількість працівників ( $N_{ПЕР_i}$ ),

**Таблиця 1. Набір КПЕ страховика, що визначає конкурентну позицію на ринку**

№	Назва показника	Формула обчислення	Критерій забезпечення ефективності
1	частка на ринку за преміями ( $K_{СП}$ )	$K_{СП} = СП_i / ВП$	$K_{СП} \rightarrow \max$ , $\max = 35\%$ факт $K_{СП} / \text{план } K_{СП} \geq 1$
2	частка на ринку за кількістю підрозділів ( $K_{ПІД}$ )	$K_{ПІД} = N_{ПІД_i} / N_{ПІД}$	$K_{ПІД} \rightarrow \max$ , факт $K_{ПІД} / \text{план } K_{ПІД} \geq 1$
3	частка на ринку за кількістю договорів ( $K_{ДОГ}$ )	$K_{ДОГ} = N_{ДОГ_i} / N_{ДОГ}$	$K_{ДОГ} \rightarrow \max$ , факт $K_{ДОГ} / \text{план } K_{ДОГ} \geq 1$
4	частка на ринку за кількістю персоналу ( $K_{ПЕР}$ )	$K_{ПЕР} = N_{ПЕР_i} / N_{ПЕР}$	$K_{ПЕР} \rightarrow \max$ , факт $K_{ПЕР} / \text{план } K_{ПЕР} \geq 1$
5	рентабельність продажу (ROS)	$ROS = 100\% \text{ Пр}_i / СП_i$	$ROS \rightarrow \max$ , факт $ROS / \text{план } ROS \geq 1$
6	частка адміністративних витрат у преміях ( $K_{AB}$ )	$K_{AB} = 100\% \text{ АВ}_i / СП_i$	$K_{AB} \rightarrow \min$ . факт $K_{AB} / \text{план } K_{AB} \leq 1$

Джерело: розроблено автором.

- прибуток страховика (Прі),
- адміністративні витрати страховика (АВі).

Ранжування страховиків за авторською методологією можливе як для виразу (7) так і для виразу (8). Покажемо це на модельному прикладі для вибірки з 5 різних страховиків: визначимо всі наведені показники, а потім впорядкуємо позиції страховиків відповідно до отриманого результату.

Для апробації підходу ми обрали 5 страховиків, що здійснюють страхування інше, ніж страхування життя (таких, що займаються ризиковими видами страхування, далі як non-life страховики).

**Ранжування non-life страховиків за авторською методологією.** Вибірку non-life страхових компаній для проведення розрахунків за авторським підходом для визначення конкурентної позиції на ринку наведено в таблиці 2. Ми обрали страховиків, що зосереджені переважно в центральному регіоні країни (Київ і Київська область) та є non-life страховиками. Як бачимо, для порівняльного аналізу та визначення позиції достатньо даних самих страховиків, без використання статистичних даних по всьому ринку.

Для прикладу покажемо як визначати Кі. Оберемо, наприклад, страхову компанію АВАНГАРД. Дані для 2022 року свідчать про таке: СПі = 74,69 млн грн, N<sub>ДОГ</sub> = 2,44 тисяч штук, N<sub>ПІДІ</sub> = 1, N<sub>ПЕРІ</sub> = 22, П<sub>р</sub>і = 3,49 млн грн, АВі = 5,37 млн грн. Показник Кі визначиться:

$$K_i = [(74,69 \cdot 2,44 \cdot 1 \cdot 22 \cdot 3,49 / 5,37)]^{1/6} = 3,7.$$

Таким чином, розрахунок за формулою (8) показує, що найбільш висока конкурентна позиція на ринку страхових послуг для нашої вибірки у страхової компанії «Уніка». Цікаво порівняти між собою 2 і 3 позиції. Страхова компанія «Універсальна»

має страхові премії та прибутки більші, ніж страхова компанія «Гардіан», однак, внаслідок порівняно високих адміністративних витрат і малої кількості договорів, поступається ринковій позиції страхової компанії «Гардіан». Найнижчу позицію з наведеного переліку займає страховик «Авангард», що підтверджується фактичним даними.

**Модель поведінки страховика для покращення позиції.** Покажемо на модельному прикладі ПрАТ «СК «Авангард», як можна покращити ринкову позицію. Згідно з запропонованою методикою оцінювання, компанія може підвищити прибуток і, відповідно, рентабельність продажів за показником ROS. Приміром, можна отримати додатковий прибуток за рахунок інвестиційної діяльності. Для цього ПрАТ «СК «Авангард» має обрати хоча б один напрям інвестування коштів страхових резервів та обґрунтувати найприбутковіший з них (табл. 3 лише для трьох модельних можливостей).

Дані табл. 3 показують, що найбільш дохідними напрямками інвестування є державні облігації ОВДП. Валютний депозит є найменш ризиковим для інвестування, але, водночас, і найменш прибутковим.

Припустимо, що страховик обрав річні облігації і вирішив інвестувати не більше 30% суми страхових резервів. Сума страхових резервів ПрАТ «СК «Авангард» в 2023 році становила 31,366 млн грн. Тоді на інвестиції в ОВДП буде спрямовано близько 9,4 млн грн:

$$31,366 \text{ млн грн} \times 30\% = 9,41 \text{ млн грн.}$$

Припустимо, що ОВДП є річними на 12 місяців з розрахунком в кінці терміну погашення. Тоді розмір прибутку від такого інвестування без врахування ризику:

$$9,41 \text{ млн грн} \times 16,5\% = 1,552 \text{ млн грн.}$$

**Таблиця 2. Визначення ринкової позиції страховиків за авторським підходом на основі вибірки non-life страхових компаній**

Показник	Скорочена назва страхової компанії				
	ЕТАЛОН	УНІВЕРСАЛЬНА	АВАНГАРД	УНІКА	ГАРДІАН
N <sub>ПІДІ</sub> , одиниць	24	35	1	200	26
N <sub>ДОГ</sub> , тис. од.	416,22	49,90	2,44	1000	542,46
N <sub>ПЕРІ</sub> , одиниць	101	264	22	1000	262
СПі, млн грн	250,14	1131,89	74,69	2409,86	778,86
Прі, млн грн	10,51	246,58	3,49	521,58	53,27
АВі, млн грн	27,02	99,61	5,37	453,80	49,35
Кі – формула (8)	21,5	33,0	3,7	61,7	38,2
Ринкова Позиція	4	3	5	1	2

Джерело: розроблено і розраховано автором на основі даних наведених страховиків.

**Таблиця 3. Потенційні напрями інвестування ПрАТ «СК «Авангард» у 2024 р.**

Напрями інвестування	Дохідність, %	Ризик, %
Депозити у гривні	15	4,8
Депозити у валюті (американський долар, євро)	4	2,1
Державні облігації, ОВДП	16,5	4,4

Джерело: Складено згідно з даними НБУ, Міністерства фінансів і ринкових даних станом на 31.12.2023 [29–30]

Сума можливих втрат визначається з врахуванням ризику (4,4%):

$$9,41 \text{ млн грн} \times 4,4\% = 0,414 \text{ млн грн.}$$

Далі розрахуємо рівень додаткового прибутку ПрАТ «СК «Авангард» в наступному році:

$$1,552 \text{ млн грн} - 0,414 \text{ млн грн} = 1,138 \text{ млн грн.}$$

Таким чином, запропонована інвестиція має принести ПрАТ «СК «Авангард» додатково 1,138 млн грн прибутку і покращить конкурентну позицію компанії на ринку за показником рентабельності продажів ROS. Збільшення показника ROS зумовить збільшення Кзаг (або Кі) і покращення ринкової позиції в загальному рейтингу за умови, що конкуренти не покращили свої відповідні показники.

### Висновки

У роботі розроблено методологію визначення конкурентної позиції страховика на ринку страхових послуг. Такий підхід є новим, частково спирається на положення Закон України «Про захист економічної конкуренції».

Кількість запропонованих показників конкурентної позиції страховика дорівнює 6-ти, вони характеризують страхові премії, кількість відокремлених підрозділів, кількість договорів, чисельність персоналу, прибуток страховиків, рентабельність продажу, адміністративні витрати. Висока конкурентна позиція на ринку досягається максимізацією премій, кількості договорів, прибутку і мінімізацією адміністративних витрат.

Запропоновано інтегральний показник конкурентної позиції страховика як стимулятор, що має бути максимальним, для визначення місця страховика у порівнянні позицій на ринку послуг.

Підхід дає змогу зменшити кількість показників у разі відсутності даних. Водночас якість відповідного аналізу може погіршитися. Приміром, якщо прибрати показник, який стосується підрозділів НПДі або КПД, то це означатиме нівелювання географічного аспекту і доступу до страхування споживачів. Подібним чином невраховування інших показників призведе до втрати інших ас-

пективів конкурентної позиції. Навпаки, збільшення кількості показників для аналізу може покращити загальний результат. Однак, при цьому, необхідно дослідити можливі кореляції між запропонованими показниками для уникнення повторів.

### Список використаних джерел

1. Weiss M. A. International P/L Insurance Output, Input and Productivity Comparisons. Geneva Papers on Risk and Insurance Theory. 1991. № 16. P. 179–200.
2. Drucker F. P. Management: Tasks, Responsibilities and Practices New York: Truman Talley Books / E.P. Dutton. 1986. 553 p.
3. Eling M., Huang W. An Efficiency Comparison of the Non-life Insurance Industry in the BRIC Countries. Working papers on risk management and insurance. University of St. Gallen. Institute of Insurance Economics. № 94 – November, 2011. 32p.
4. Національний стандарт України. ДСТУ ISO:9000:2015. Системи управління якістю. Вимоги. Видання офіційне. Київ: УкрНДНЦ, 2016. 45 с.
5. Національний стандарт України. ДСТУ ISO:9001:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. Видання офіційне. Київ: УкрНДНЦ, 2016. 22 с.
6. Шірінян Л. В., Шірінян А. А. Ключові показники ефективності функціонування страхового ринку для держави. Бізнес Інформ. 2019. № 8. С. 158–164.
7. Демченко В. М. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності страхових компаній у сфері накопичувального страхування. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Проблеми інтеграції України у світовий фінансовий простір. 2014. Вип. 1(105). С. 131–135.
8. Ткаченко Н., Рябоконт Н. Ефективність системи реалізації страхових продуктів у діяльності страховика. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2013. № 1. С. 122–133.
9. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI. М.: Инфра-М, 2013. 255 с.
10. Верховна Рада України. Закон України «Про захист економічної конкуренції». 2001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>

11. Антимонопольний комітет України. URL: <https://atcu.gov.ua/>
12. Внукова Н.М., Мамедова Е.Р. Теоретичні аспекти визначення сутності конкурентоспроможності страхових компаній. *Ефективна економіка*. 2020. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7799>.
13. Левченко В.П. Теоретико–прагматичні підходи до формування конкурентоспроможності страховика. *Світ фінансів*. 2013. №1. С. 169–174.
14. Цобер І.Ю. Аналіз підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 6. С. 151–155.
15. Приступа Л.А., Харчук О.Б. Концептуальні засади конкурентоспроможності страхової компанії в сучасному ринковому середовищі. *Економіка і суспільство*. Випуск №13. 2017. С. 1201–1206.
16. Волохова Л.Ф. Рейтингування страховика як інструмент виявлення фінансових ризиків. *Фінансові послуги*. 2017. № 2. С. 14–19.
17. Романенко Є. Дискантне (публічне) рейтингування суб'єктів страхового бізнесу. *Персонал*. 2007. № 3. С. 24–27.
18. Войтович Л.М. Рейтингова оцінка страхових компаній в Україні: сутність і особливості. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 801–805.
19. Шірінян Л. В. Рейтингова система і рейтинг–оцінка фінансової стійкості страхових компаній України. *Світ Фінансів*. 2007. Вип. 2 (11). С.152–163
20. Іонін М.Є. Параметри оцінки конкурентної позиції страхової компанії. *Фінанси, учет, банки*. № 1 (20). 2014. С. 137–144.
21. Кулінічев П.К. Оцінка факторів впливу на конкурентну позицію підприємства/ П.К. Кулінічев // *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ «ХПІ». – 2013. – № 45(1018) – С. 69–75.
22. Шевцова, О. Й. Портянова О.В. Конкурентна позиція банку: оцінка за видами діяльності [Текст] // *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. 2015. Том 21. № 1. С. 212–219.
23. Hayes A. Return on Sales: What ROS Is and the Formula To Calculate It. *Investopedia: Financial statements*. URL: <https://www.investopedia.com/terms/r/ros.asp>
24. Рентабельність продажу. Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Рентабельність\\_продажу](https://uk.wikipedia.org/wiki/Рентабельність_продажу)
25. Шірінян Л. В., Шірінян А. А. Ключові показники ефективності функціонування страхового ринку для страхових компаній. *Облік і фінанси*. 2019. № 3(85). С.122–128.
26. Показники діяльності страхових компаній життя за 9 місяців 2023 року. *Insurance Top*. №4(96). 2023. С. 23. URL: <https://forinsurer.com/news/23/11/20/43262>
27. Національний банк України: огляд небанківського фінансового сектору, листопад 2023. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Nonbanking\\_Sector\\_Review\\_2023-11.pdf?v=6](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Nonbanking_Sector_Review_2023-11.pdf?v=6)
28. Національний банк України. Первинний ринок ОВДП. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/primary-ovdp-chart>
29. Депозити в банках України. МінфінМедіа. URL: <https://minfin.com.ua/ua/deposits/>
30. Облігації внутрішньої державної позики. МінфінМедіа. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/bonds/>

### References

- Weiss M. A. (1991). *International P/L Insurance Output, Input and Productivity Comparisons*. Geneva Papers on Risk and Insurance Theory, № 16. P. 179–200.
- Drucker F. P. (1986). *Management: Tasks, Responsibilities and Practices* New York: Truman Talley Books / E.P. Dutton. 553 p.
- Eling M., Huang W. (2011). An Efficiency Comparison of the Non-life Insurance Industry in the BRIC Countries. *Working papers on risk management and insurance*. University of St. Gallen. Institute of Insurance Economics. № 94 – November, 32p.
- National standard of Ukraine (2016). DSTU ISO:9000:2015. *Quality management systems. Requirements* The publication is official. Kyiv: UkrNDNC, 45 p. (In Ukrainian)
- National standard of Ukraine (2016). DSTU ISO:9001:2015. *Quality management systems. Basic provisions and glossary of terms*. The publication is official. Kyiv: UkrNDNC, 22 p. (In Ukrainian)
- Shirinyan L.V., Shirinyan A.A. (2019). Key performance indicators of the insurance market for the state. *Business–Inform*, No. 8. P.158–164. (In Ukrainian)
- Demchenko V. M. (2014). Methodical approaches to the assessment of the effectiveness of insurance companies in the field of cumulative insurance. *Socio–economic problems of the modern period of Ukraine. Problems of Ukraine's integration into the global financial space*. Issue 1(105). P. 131–135. (In Ukrainian)
- Tkachenko N., Ryabokon N. (2013). Effectiveness of the insurance product sales system in the activity of the insurer. *Bulletin of the Ternopil National Economic University*. №1. P. 122–133. (In Ukrainian)
- Panov M. M. (2013). *Activity assessment and KPI–based company management system*. M.: Infra–M, 255 p. (In Russian)

10. Verkhovna Rada of Ukraine (2001). Law of Ukraine «On Protection of Economic Competition». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (In Ukrainian)
11. Antimonopoly Committee of Ukraine. URL: <https://amcu.gov.ua/>
12. Vnukova N. M., Mamedova E. R. (2020). Theoretical aspects of determining the essence of the competitiveness of insurance companies. Efficient economy. No. 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7799>. (In Ukrainian)
13. Levchenko V. P. (2013). Theoretical and pragmatic approaches to the formation of the competitiveness of the insurer. World of finance. №1. P. 169–174. (In Ukrainian)
14. Tsober I. Yu. (2009). Analysis of approaches to assessing the competitiveness of enterprises. Actual problems of the economy. No. 6. P. 151–155. (In Ukrainian)
15. Prystupa L. A., Kharchuk O. B. (2017). Conceptual foundations of insurance company competitiveness in the modern market environment. Economy and Society. Issue 13. P. 1201–1206. (In Ukrainian)
16. Volokhova L. F. (2017). Insurer rating as a tool for identifying financial risks. Financial services. No. 2. P. 14–19. (In Ukrainian)
17. Romanenko E. (2007). Discant (public) rating of insurance business entities. Personnel. No. 3. P. 24–27. (In Ukrainian)
18. Voytovych L. M. (2015). Rating assessment of insurance companies in Ukraine: essence and features. Global and national economic problems. No. 4. P. 801–805. (In Ukrainian)
19. Shirinyan L. V. (2007). Rating system and rating-assessment of financial stability of insurance companies of Ukraine. World of Finance. Vol. 2 (11). P.152–163. (In Ukrainian)
20. Ionin M. E. (2014). Parameters for assessing the competitive position of an insurance company. Finance, accounting, banks. No. 1 (20). P. 137–144. (In Ukrainian)
22. Shevtsova, O. Y. Portyanova O.V. Konkurentna pozycja banku: otsinka za vydamy diyal'nosti [Tekst] Ekonomichnyy analiz : zb. nauk. prats'. 2015. Tom 21. № 1. S. 212–219. (In Ukrainian)
21. Kulinichev P.K. (2013). Assessment of factors influencing the competitive position of the enterprise. Bulletin of the National Technical University «KhPI». Series: Technical progress and production efficiency. № 45(1018). P. 69–75. (In Ukrainian)
22. Shevtsova, O.Y. Portyanova, O.V. (2015). Competitive position of the bank: assessment by types of activity. Economic analysis: collection of science works. Volume 21. No. 1. P. 212–219. (In Ukrainian)
23. Hayes A. Return on Sales: What ROS Is and the Formula To Calculate It. Investopedia: Financial statements. URL: <https://www.investopedia.com/terms/r/ros.asp>
24. Profitability of sales. Wikipedia. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Рентабельність\\_продажу](https://uk.wikipedia.org/wiki/Рентабельність_продажу)
25. Shirinyan L.V., Shirinyan A.A. (2019). Key performance indicators of the insurance market for insurance companies. Accounting and Finance. No.3 (85). P.122–128. (In Ukrainian)
26. Insurance Top (2023). Performance indicators of life insurance companies for 9 months of 2023. Insurance Top. №4(96). 2023. P. 23. URL: <https://forinsurer.com/news/23/11/20/43262> (In Ukrainian)
27. National Bank of Ukraine: Overview of the non-banking financial sector, November 2023. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Nonbanking\\_Sector\\_Review\\_2023-11.pdf?v=6](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Nonbanking_Sector_Review_2023-11.pdf?v=6) (In Ukrainian)
28. National Bank of Ukraine (2023). Domestic government bonds: primary market. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/primary-ovdp-chart>
29. MinFin-Media (2023). Deposits in banks of Ukraine. URL: <https://minfin.com.ua/ua/deposits/> (In Ukrainian)
30. MinFin-Media (2023). Domestic government bonds. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/bonds/> (In Ukrainian)

#### Дані про автора

#### **Шірінян Артур Арамович,**

аспірант кафедри банківської справи та страхування, фінансово-економічний факультет, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

e-mail: [artur\\_shirinian@ukr.net](mailto:artur_shirinian@ukr.net)

<http://orcid.org/0000-0003-4264-8799>

#### Data about the author

#### **Artur Shirinian,**

Ph. D. Student, Department of Banking and Insurance, Finance and Economics Faculty, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

e-mail: [artur\\_shirinian@ukr.net](mailto:artur_shirinian@ukr.net)

# РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

---

УДК 332.146

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10664610>

ШАЦЬКА З. Я.  
КОГУТ А. Л.

## Нормативно–правове забезпечення розвитку регіонів на засадах смарт–спеціалізації

**Предметом дослідження** є нормативно–правове забезпечення регіонального розвитку.

**Метою дослідження** є аналіз діючого нормативно–правового забезпечення розвитку регіонів на засадах смарт–спеціалізації в Україні.

**Методи дослідження.** При написанні статті використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження економічних явищ і процесів щодо дослідження нормативно–правового забезпечення, методи аналізу та синтезу, узагальнення наукових досліджень.

**Результати роботи.** З'ясовано, що смарт–спеціалізація – це концепція, що сприяє стійкому, інклюзивному та розумовому зростанню Європи. В ЄС вона реалізується на основі «S3 Platform». Головною правовою основою, що визначає стратегію смарт–спеціалізації в ЄС є Регламент Європейського парламенту. Визначено, що в Україні смарт–спеціалізація є новим інструментом регіонального розвитку, що потребує розробки відповідного нормативно–правового забезпечення. З'ясовано, що нормативно–правова база регулювання смарт–спеціалізації в Україні формується в трьох напрямках: науково–технічна та інноваційна діяльність; регіональний розвиток; регіональні стратегії пілотних регіонів. Щодо науково–технічної та інноваційної діяльності в Україні діє 526 нормативно–правових актів, які в своїй назві мають термін «інновації». В інших напрямках розроблені нормативно–правові документи мають лише рекомендаційний характер щодо смарт–спеціалізації.

**Галузь застосування результатів.** Економіка підприємства, національна економіка.

**Висновки.** Для забезпечення розвитку регіонів на засадах смарт–спеціалізації потрібно посилити нормативно–правову базу, яка на сьогоднішній день не має достатнього законодавчого підґрунтя для впровадження смарт–спеціалізації в Україні. Діючі нормативно–правові документи не розкривають всіх аспектів застосування проектів смарт–спеціалізації для розвитку регіонів країни.

**Ключові слова:** смарт–спеціалізація, інновації, промисловість, промисловий комплекс, регіональний розвиток, нормативно–правове забезпечення, стратегія розвитку.

## Regulatory and legal provision of the development of regions on the basis of smart specialization

**The subject of the research** is regulatory and legal provision of regional development.

**The purpose of the study** is to analyze the current regulatory and legal support for the development of regions on the basis of smart specialization in Ukraine.

**Research methods.** When writing the article, general scientific and special methods of research of economic phenomena and processes in relation to the study of regulatory and legal support, methods of analysis and synthesis, generalization of scientific research were used.

**Work results.** It was found that smart specialization is a concept that contributes to sustainable, inclusive and smart growth of Europe. In the EU, it is implemented on the basis of «S3 Platform». The main legal basis that determines the strategy of smart specialization in the EU is the Regulation of the European Parliament. It was determined that in Ukraine, smart specialization is a new tool of regional development, which requires the development of appropriate regulatory and legal support. It was found that the legal framework for regulating smart specialization in Ukraine is formed in three areas: scientific, technical and innovative activities; regional development; regional strategies of pilot regions. There are 526 normative legal acts in Ukraine that have the term «innovation» in their title regarding scientific, technical and innovative activities. In other areas, the regulatory and legal documents developed are only of a recommendatory nature regarding smart specialization.

**Field of application of results.** Enterprise economy, national economy.

**Conclusions.** To ensure the development of regions on the basis of smart specialization, it is necessary to strengthen the legal framework, which currently does not have a sufficient legal basis for the implementation of smart specialization in Ukraine. Current legal documents do not disclose all aspects of the application of smart specialization projects for the development of the country's regions.

**Key words:** smart specialization, innovations, industry, industrial complex, regional development, regulatory and legal support, development strategy.

**Постановка проблеми.** Економічний розвиток держави залежить від ефективності впровадження інновацій на регіональному рівні. В Європейському Союзі політика інноваційного регіонального розвитку базується на концепції смарт-спеціалізації, яка спрямована на стимулювання інноваційної активності на рівні підприємств регіону за рахунок використання його сильних сторін. На сьогоднішній день країни ЄС, починаючи з 2008 року, накопичили значний досвід у реалізації концепції смарт-спеціалізації, який може бути застосований для післявоєнного відновлення промислового комплексу України. При цьому основою реалізації зазначеної концепції є нормативно-правове забезпечення, що має ключову роль у створенні сприятливого середовища для розвитку галузей смарт-промисловості [11].

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Проблема регіонального розвитку на засадах смарт-спеціалізації є новою для економіки країни. Дослідження в цьому напрямі почали здійснюва-

тися починаючи з 2016 року. Вітчизняні науковці зазначають, що в Україні смарт-спеціалізація повинна бути спрямована на інвестиції в інноваційні механізми, а саме в: формування інноваційних кластерів; розвиток інноваційних науково-технологічних галузей; створення нових інструментів ІТ-рішень; актуалізацію впровадження управлінських інновацій; формування бази інновацій. В своїх працях вони пропонують нові методологічні та методичні підходи для впровадження інновацій та переходу до смарт-спеціалізації. Однак, попри значну кількість наукових праць вітчизняних дослідників, залишається недостатньо вирішеним питання розробки нормативно-правового забезпечення смарт-спеціалізації в Україні, що ґрунтується на відповідних законах та законодавчих актах, розпорядженнях та інших документах.

**Виклад основного матеріалу.** Смарт-спеціалізація – це політика та концепція Європейської комісії, яка спрямована на інноваційний розвиток країн та регіонів щодо посилення їхньої спромож-

ності реалізовувати стратегії Європейського Союзу. Метою такої політики виступає концентрація ресурсів та зусиль для підтримки вузького кола видів економічної діяльності регіонів, що забезпечує їх конкурентоспроможність на світовому ринку [7]. Зазначена політика виходить за рамки інноваційної політики і виявляє конкурентні переваги, їх пріоритети та потенціали, стосовно будь-якого регіону; чітко визначає сильні та слабкі сторони, спроможність регіону до технологічного розвитку. Сمارт-спеціалізація сприяє стійкому, інклюзивному та розумовому зростанню Європи.

Для налагодження партнерських відносин між різними учасниками та країнами в сфері підтримки інноваційних процесів, створено Європейську платформу – S3 Platform [7]. Розвиток європейської спільноти засвідчує, що смарт-спеціалізація визначає унікальність цінностей та характеристик кожного регіону чи країни, підкреслюючи переваги та особливості кожного регіону за рахунок розробки відповідних стратегій шляхом зміцнення інноваційних систем та поширення їх переваг по всій економіці регіону. Головною правовою основою, що визначає стратегію смарт-спеціалізації в ЄС є Регламент Європейського парламенту та Ради від 17.12.2013 р. Регламент встановлює завдання Європейського фонду регіонального розвитку та сферу фінансової підтримки для розвитку економічної, територіальної та соціальної згуртованості. Саме цей документ визначив інвестиційні пріоритети для фінансування Європейським парламентом [8].

Сучасний стан промисловості України потребує активізації інноваційного розвитку, чого можна досягти за рахунок поступового переходу до смарт-спеціалізації промисловості та регіонів. На сьогоднішній день Україна запроваджує європейську методологію смарт-спеціалізації для планування регіонального розвитку. Напрями та складові інноваційного розвитку економіки України чітко визначені у відповідних Стратегіях регіонального розвитку. При цьому смарт-спеціалізація виступає діловим інструментом для інноваційного розвитку економіки. Вона є новим інструментом регіонального розвитку для країни. Відповідно для ефективної реалізації стратегії смарт-спеціалізації регіонів в державі повинне бути створеним законодавчо-нормативне підґрунтя, яке буде забезпечувати інструментальну підтримку для всіх учасників цього процесу.

З моменту визнання України незалежною державою прагнення активізувати інноваційну діяльність лише посилювалося органами державної влади і відповідно це дало гарний результат. За ці роки були прийняті 526 нормативно-правових актів, які в своїй назві містили термін «інновації». Перший законодавчий документ був прийнятий у лютому 1992 року Кабінетом Міністрів України. Це була постанова «Про створення Державного інноваційного фонду». Головною цілю постанови було забезпечення розвитку та використання результатів науки та техніки в Україні. Відповідно, на інноваційні дослідження та проекти виділялося цільове фінансування. Результати фінансування були явно виражені в кількості та якості інновацій.

Наказ №48 «Про затвердження форм державної статистичної звітності по статистиці науки, інформатики і інновацій про порядок їх заповнення» був оприлюднений Міністерством статистики України в 1995 році. Наказом уніфікували статистичні форми та статистичну інформацію, яка охоплює різні аспекти науково-інноваційної діяльності. Тож момент підписання наказу можна вважати початком становлення державної системи оцінювання та обліку інноваційних та наукових досягнень суб'єктів господарювання.

Першим фактичним кроком для стимулювання інноваційної активності в Україні вважається Розпорядження Президента України про «Питання створення технопарків та інноваційних структур інших типів», підписане у січні 1996 р. Розпорядження було спрямовано на розробку положення, що регулювало порядок створення та функціонування різних інноваційних структур та технопарків. Також положенням визначався перелік пілотних проектів для створення організаційних утворень, які спрямовують свою діяльність на розв'язання першочергових економічних проблем у відповідних регіонах країни, спираючись на базу розробки та освоєння нових інноваційних технологій.

Подальшим розвитком нормативно-правової бази України, стосовно забезпечення інноваційного розвитку, є підписання таких законів України: Закон України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» (1999 р.); Закон України «Про інноваційну діяльність» (2002 р.); Закон України «Про пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в Україні» (2003 та 2011 р.р.); Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» (2015 р.). Метою прийняття законів

**Нормативно-правова база регулювання смарт-спеціалізації в Україні**

№ з/п	Назва законодавчого акту	Дата затвердження
Науково-технічна та інноваційна діяльність		
1.	Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність»	26.11.2015 № 848-VIII (чинний, редакція від 16.07.2019).
2.	Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій»	14.09.2006 № 143-V (чинний, редакція від 09.12.2015)
3.	Закон України «Про наукові парки»	ві25.06.2009 № 1563-VI (чинний, редакція від 05.12.2012)
4.	Закон України «Про науково-технічну інформацію»	25.06.1993 № 3322-XII (чинний, редакція від 19.04.2014)
5.	Закон України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки»	11.07.2001 № 2623-II (чинний, редакція від 16.01.2016)
6.	Закон України «Про авторське право і суміжні права»	23.12.1993 № 3792-XII (чинний, редакція від 04.11.2018)
7.	Закон України «Про інноваційну діяльність»	4.07.2002 № 40-IV (чинний, редакція від 05.12.2012)
8.	Закон України «Про наукову і науково-технічну експертизу»	10.02.1995 № 51/95-ВР (чинний, редакція від 05.12.2012)
9.	Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні»	08.09.2011 № 3715-VI (чинний, редакція від 05.12.2012)
10.	Закон України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків»	16.07.1999 № 991-XIV (чинний, редакція від 05.12.2012)
11.	Розпорядження Кабінету Міністрів України «Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року»	10 липня 2019 р. № 526-р
Регіональний розвиток		
1.	Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»	21.05.1997 р. № 280/97 (чинний, редакція від 01.12.2019)
2.	Закон України «Про місцеві державні адміністрації»	09.04.1999 року № 586-XIV (чинний, редакція від 20.10.2019)
3.	Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів»	08.09.2005 № 2850-IV (чинний, редакція від 02.12.2012)
4.	Постанова КМУ «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів»	11 листопада 2015 р. № 932
5.	Постанова КМУ щодо змін до «Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України) та Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації»	14.11.2018 № 959
6.	Наказ Мінрегіону «Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації»	31.03.2016 № 79
7.	Наказ Міністерства регіонального розвитку «Щодо зміни до методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації»	31.03.2016 № 79 зі змінами від 27 грудня 2018 року № 373
8.	Постанова КМУ «Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2027 року»	05 серпня 2020 р. № 695
Регіональні стратегії пілотних регіонів		
1.	Регіональний план дій м. Київ	2021 р.
2.	Стратегія розвитку Київської області на 2021–2027 роки	2021 р.
3.	Стратегія розвитку Харківської області на 2021–2027 роки	2021 р.
4.	Стратегія розвитку Миколаївської області на період до 2027 року	2021 р.
5.	Стратегія збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року	2021 р.

Джерело: складено авторами за [10]

було сприяння прискоренню темпів інноваційного розвитку в країні та виходу з фінансово-економічної кризи. Але, на жаль, відбувалося неадекватно зрушень в сфері соціально-економічного розвитку. Однак, розроблена нормативно-правова база почала краще регулювати різні аспекти на рівні науково-технічної та інноваційної діяльності; регіонального розвитку та розробки регіональних стратегій пілотних проєктів (див. таблицю).

Розроблена нормативно-правова база та активізація інноваційного розвитку промисловості сприяли включенню України в рейтинг «Global Innovation Index» [1]. Однак, нормативно-правова база, яка була розроблена за період незалежності України виявилася недостатньою та мало дієвою для здійснення потужних дій в напрямі смарт-спеціалізації. На законодавчому рівні практично не розроблено законодавчо-нормативних документів, які б чітко регулювали смарт-спеціалізацію в країні. Однак, Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки» від 5 серпня 2020 р. закріплює основні положення, які потрібно реалізувати за цей період для отримання позитивного результату регіонального розвитку [4]:

1. Забезпечити приєднання регіонів країни до Європейської платформи смарт-спеціалізації. Це стане відкриттям для України доступу до можливостей та інструментів платформи.

2. Розробити та впровадити механізм державного фінансування для підтримки проєктів регіонального розвитку. Фінансова підтримка більше буде спрямована на пріоритетні види економічної діяльності, що визначають засади смарт-спеціалізації, які передбачені у відповідних регіональних стратегіях. Стратегії розвитку – це проєкти смарт-спеціалізації.

3. Впровадити інструменти підтримки участі малого та середнього бізнесу у розробці та застосуванні у проєктах смарт-спеціалізації.

Також документ підкреслює необхідність реалізації заходів підтримки в рамках смарт-спеціалізації, а саме через такі особливості:

- підприємства малого та середнього бізнесу повинні безпосередньо приймати участь у запровадженні та розвитку інновацій;

- робочі місця на виробництвах повинні мати ресурси, які будуть базуватися на новітніх технологіях, енергоефективному обладнанні та матеріалах.

Отже на державному рівні Україна визнає ефективність та дієвість стратегії-смарт спеціалізації та залучає до її реалізації міжнародну платформу. Відповідну роль при цьому відіграють міжнародні організації, які спрямовують свої зусилля на підвищення конкурентоспроможності між окремими країнами. Ці організації будують свою діяльність на перспективі розвитку політики регіонального розвитку та смарт-спеціалізації. Серед таких організацій слід виділити такі: Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD), Організацій об'єднаних націй з промислового розвитку (UNIDO) та Світовий банк (THE WORLD BANK GROUP) [8].

Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки» є основним нормативним документом, що визначає конкретні напрямки розвитку смарт-спеціалізації в країні. Варто уточнити, що з моменту набуття чинності «Стратегії регіонального розвитку областей України на період 2021–2027 р.р.», а саме з січня 2021 року до платформи приєдналися лише дев'ять областей: Черкаська, Закарпатська, Луганська, Івано-Франківська, Чернігівська, Харківська, Хмельницька, Тернопільська та Львівська. Тобто, лише зазначені області повноцінно отримують підтримку від S3 Platform та мають доступ до методичних матеріалів платформи смарт-спеціалізації. Інші 15 областей України не мають розуміння про реалізацію проєктів смарт-спеціалізації та не мають можливості втілювати положення Стратегії регіонального розвитку. В цьому випадку органи регіональної влади займають пасивну позицію. Тому потрібно аналізувати провідну світову політику в сфері смарт-спеціалізації та на основі зроблених висновків потрібно розробити нову стратегію для реалізації смарт-спеціалізації [5].

Законодавчі документи, які хоч якимсь чином згадують про смарт-спеціалізацію умовно підтверджують проблеми розвитку смарт-спеціалізації для нашої країни, але водночас жоден документ не посилює запровадження таких процесів на регіональному рівні економіки України. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року» від 2019 р. [9] згадує про смарт-спеціалізацію лише один раз, але саме цей документ міг би стати платформою для поширення принципів смарт-спеціалізації і саме через це повинен відбуватися інноваційний розвиток регі-

## РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

онів України. Тому знову це доводить, що перевагу перед іншими чинниками інноваційного зростання отримує інструмент смарт-спеціалізації.

Стратегія «Україна – 2020» була схвалена Президентом України в 2015 році. В її змісті не згадувалося про потребу в застосуванні розумних підходів до здійснення спеціалізації в країні на регіональному рівні. Більш суттєвим почалося згадування про смарт-спеціалізацію в 2016–2017 р.р. Саме тоді розпочалися розроблятися доктрини загальнонаціональні стратегії, які затверджені до 2030 року. У Доктрині «Україна 2030» та «Стратегії зміни майбутнього Україна 2030» поняття «смарт-спеціалізація» згадується в таких аспектах:

1. «Імплементация підходу смарт-спеціалізації для оптимізації використання ресурсних можливостей регіонів».

2. «Впровадження й супровід регіональних стратегій смарт-спеціалізації для збалансування внеску регіонів у формування національних та інтеграцію до міжнародних ланцюгів створення доданої вартості, посилення міжсекторної взаємодії» [9].

Проте всі вище згадані документи мають лише рекомендаційний характер і не можуть активізувати стан стосовно процедур реалізації смарт-спеціалізації в країні.

Від ефективності реалізації проектів смарт-спеціалізації та інноваційного розвитку залежать показники розвитку територій України та окремих громад. Постанова Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до Порядку оцінки проектів регіонального розвитку, які можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного бюджету, отриманих від Європейського союзу» містить порівняльні характеристики та результати оцінки. При здійсненні моніторингу окремих показників зазначеної постанови можна визначити рівень розвитку потенціалу інноваційної діяльності регіону, встановити ступінь реалізації інноваційного співробітництва на конкретному регіоні. Відповідно важливу роль відіграє відстеження рівня регіональної та державної підтримки інноваційної діяльності всіх суб'єктів господарювання, що мають перспективи розвитку концепції смарт-спеціалізації [6]. Основні показники, за якими слід оцінювати результати проектів інноваційного розвитку зазначені в Розпорядженні Кабінету Міністрів України «Про схвалення стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року» [9].

Тож, при правильному використанні закордонної практики та нормативної бази можливо розвинути смарт-спеціалізацію на територію України, головне правильно розподілити фінансування.

### Висновки

Отже, на сьогоднішній день вітчизняна нормативно-правова база не має достатнього законодавчого підґрунтя для впровадження смарт-спеціалізації в Україні. Діючі нормативно-правові документи не розкривають всіх аспектів застосування проектів смарт-спеціалізації для розвитку регіонів країни. Не зважаючи на недостатність в Україні нормативно-правових актів, які б активізували інноваційне зростання, в країні розробляються уніфіковані Керівні принципи та Методичні рекомендації, які надають роз'яснення по головних аспектах реалізації стратегії смарт-спеціалізації. Однак, використання міжнародного досвіду здійснення смарт-спеціалізації поки що не дало змогу розвинути інновації в регіонах, що зумовлено специфікою економічних процесів в країні.

### Список використаних джерел

1. Рижкова Ю. О. Стратегія розумної спеціалізації як інструмент стимулювання інноваційного розвитку регіонів. Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки: матеріали XXI Міжнар. наук. практ. конф., 12–15.09.2016 р. Одеса. С. 19–23.
2. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 5.02.2015 р. № 156–VIII. Законодавство України: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19>
3. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 8.09.2011 р. № 3715–VI. Законодавство України: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>
4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки» від 5 серпня 2020 р. № 695
5. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року: постанова Кабінету Міністрів України від 6.08.2014 р. № 385. Законодавство України: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%DO%BF>
6. Про внесення змін до порядків, затверджених постановами Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 931 і 932: постанова Кабінету Міністрів України від 14.11.2018 р. № 989. Законодав-

ство України: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-2018-%D0%BF#n2>

7. Національні/регіональні стратегії досліджень та інновацій для розумної спеціалізації (RIS3). Європейська комісія: Веб-сайт. 2014. URL: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/smart\\_specialisation\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/smart_specialisation_en.pdf)

8. Посібник із стратегій досліджень та інновацій для розумної спеціалізації (RIS 3). Люксембург: Офіс публікацій Європейського Союзу, 2012. 126 с. DOI: <https://doi.org/10.2776/65746>

9. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року» від 2019 р. №526.

10. Смарт-спеціалізація в Україні. URL: <https://www.innopolicy.info/%D0%BD%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE-%D0%BF%D1%80%D0%BD%D0%B2%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B1%D0%BD%D0%B7%D0%BD>

11. Шацька З. Я., Когут А. Л. Нормативно-правове забезпечення смарт-спеціалізації в зарубіжних країнах та його застосування в Україні. V Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації». 6 жовтня 2023 року. КНУТД. С.80–83.

## References

1. Ryzhkova., Yu. O. (2016). The strategy of smart specialization as a tool for stimulating the innovative development of regions. Problems and prospects of innovative development of the economy: materials of the 21st International of science practice conference, September 12–15. Odesa. P. 19–23.

2. On the principles of state regional policy: Law of Ukraine dated February 5, 2015 No. 156–VIII. Legislation of Ukraine: website. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19>

3. On priority areas of innovative activity in Ukraine: Law of Ukraine dated September 8, 2011 No. 3715–VI. Legislation of Ukraine: website. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>

4. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On approval of the State strategy of the regional of development for 2021–2027» dated August 5, 2020 No. 695

5. On the approval of the State Regional Development Strategy for the period until 2020: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 6, 2014 No. 385. Legislation of Ukraine: website. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>

6. On making changes to the procedures approved by resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated November 11, 2015 No. 931 and 932: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated November 14, 2018 No. 989. Legislation of Ukraine: website. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-2018-%D0%BF#n2>

7. National/Regional Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS3). (2014). European Commission: Website. URL: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/smart\\_specialisation\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/smart_specialisation_en.pdf)

8. Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS 3). (2012). Luxembourg: Publications Office of the European Union.. 126 p. DOI: <https://doi.org/10.2776/65746>

9. Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On approval of the Strategy for the development of the sphere of innovative activity for the period until 2030» of 2019. №526.

10. Smart specialization in Ukraine. URL: <https://www.innopolicy.info/%D0%BD%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE-%D0%BF%D1%80%D0%BD%D0%B2%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B1%D0%BD%D0%B7%D0%BD>

11. Shatska, Z. Ya. & Kogut, A. L. (2023). Normative and legal support of smart specialization in foreign countries and its application in Ukraine. V International scientific and practical conference «Problems of integration of education, science and business in the conditions of globalization». October 6, 2023. KNUTD P.80–83.

## Дані про авторів

### **Шацька Зорина Ярославівна,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри смарт-економіки, Київський національний університет технологій та дизайну  
e-mail: [shatskaya@ukr.net](mailto:shatskaya@ukr.net)

### **Когут Артур Леонідович,**

аспірант кафедри смарт-економіки, Київський національний університет технологій та дизайну  
e-mail: [falstall@gmail.com](mailto:falstall@gmail.com)

## Data about the authors

### **Zorina Shatskaya,**

Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Smart-economics, Kyiv National University of Technologies and Design  
e-mail: [shatskaya@ukr.net](mailto:shatskaya@ukr.net)

### **Arthur Kogut,**

Postgraduate of the Department of Smart-economics, Kyiv National University of Technologies and Design  
e-mail: [falstall@gmail.com](mailto:falstall@gmail.com)

# СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

---

УДК 339.9:658.8:316.334.23

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10664626>

БЕЛІНСЬКА Я. В., КОЛЯДА О. В.,  
ГЛАДЧЕНКО О. В., ГЛАДЧЕНКО В. О.

## Соціальний маркетинг ТНК в умовах трансформації світового господарства

**Об'єкт дослідження** – механізми реалізації програм соціального маркетингу групою компаній Nestle.

**Предмет дослідження** – напрями міжнародної діяльності у сфері соціального маркетингу сучасної транснаціональної компанії в умовах трансформації економіки.

**Мета дослідження** – визначення особливостей механізму реалізації соціального маркетингу в стратегіях ТНК.

**Методи дослідження.** В процесі дослідження використано метод систематизації, порівняльний аналіз, структурний аналіз, графічний метод, SWOT-аналіз.

**Результати дослідження.** Розроблено практичний механізм проведення ТНК успішних програм соціального маркетингу.

**Висновки.** Інтеграція соціального маркетингу в практику ТНК розглядається як стратегічна необхідність і моральний імператив для сталого і справедливого майбутнього в умовах глобальної економічної трансформації.

**Ключові слова:** соціальний маркетинг, маркетинговий мікс, корпоративна соціальна відповідальність, сталий розвиток.

BELINSKA Y. V., KOLIADA O. V.  
HLADCHENKO O. V., HLADCHENKO V. O.

## Social marketing of TNCs in the conditions of transformation of the world economy

**The subject of the study** is the directions of international activity in the field of social marketing of a modern transnational company in the conditions of economic transformation.

**The purpose of the research** is to determine the features of the mechanism of implementation of social marketing in the strategies of TNCs.

**Research methods.** The method of systematization, comparative analysis, structural analysis, graphical method, SWOT analysis was used in the research process.

**Research results.** *A practical mechanism for conducting successful social marketing programs by TNCs has been developed.*

**Conclusions.** *The integration of social marketing into the practice of TNCs is considered as a strategic necessity and a moral imperative for a sustainable and fair future in the conditions of global economic transformation.*

**Keywords:** *social marketing, marketing mix, corporate social responsibility, sustainability.*

**Постановка проблеми.** У нашому все більш глобалізованому та взаємопов'язаному світі суспільства стикаються зі зростаючою низкою викликів, у тому числі тих, що стосуються охорони здоров'я, соціальних, культурних та освітніх проблем, а також екологічних проблем тощо. Для розв'язання цих проблем важливо застосовувати стратегії соціального маркетингу.

У результаті соціальний маркетинг став ключовим інструментом для розробки та реалізації ініціатив, спрямованих на сприяння бажаним соціальним ставленням і поведінці, а також пом'якшенню небажаних. За останні кілька десятиліть значення, привабливість і використання соціального маркетингу значно зросли.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Значний вклад у дослідження соціального маркетингу, а також його вплив на діяльність ТНК в умовах трансформації економіки зробили Ф. Котлер, Н. Лі, М. Галан–Ладейро, Х. Алвіс, Р. Лефебер, Г. Зальтман, М. Мулінер, Н. Вайнрайх, Дж. Армстронг, А. Андреасен, Д. Безіл, Дж. Френч, Р. Гордон, Дж. Хастінгс та інші. Ці науковці заклали основи соціального маркетингу, дослідили рамки, моделі, тематичні дослідження та техніки втручання та використання соціального маркетингу. Однак, варто також дослідити, як ТНК імплементують соціальний маркетинг у свої практики та впливають на соціальну відповідальність, етичні міркування та залучення громади.

**Формулювання цілей статті.** Визначимо особливості механізму реалізації соціального маркетингу в стратегіях ТНК. Дослідимо маркетинг–мікс програми для виокремлення технік, які використовує ТНК при проведенні програми соціального маркетингу, викликів, які вона долає при провадженні програми, та шляхів досягнення цілей програми. Розробимо етапи механізму планування успішної програми соціального маркетингу ТНК.

**Вклад основного матеріалу.** Соціальний маркетинг, який також називають маркетингом соціальних причин або маркетингом ідей, став важливим для розв'язання проблем, пов'язаних зі

здоров'ям, глобальним потеплінням, енергоефективністю, освітою, соціальними проблемами, безпекою руху, стійким розвитком тощо. Таким чином, соціальний маркетинг став ключовим інструментом для всіх типів організацій (не лише державних і некомерційних організацій, а й підприємств) [1].

У 2013 році правління Міжнародної асоціації соціального маркетингу (iSMA), Європейської асоціації соціального маркетингу (ESMA) та Австралійської асоціації соціального маркетингу (AASM) спільно визначили соціальний маркетинг таким чином: «Соціальний маркетинг прагне розробити та інтегрувати маркетингові концепції та інші підходи до впливу на поведінку, яка приносить користь окремим особам і спільнотам для більшого соціального блага. Практика соціального маркетингу керується етичними принципами. Вона прагне об'єднати дослідження, найкращі практики, теорію, аудиторію та знання партнерства, щоб інформувати про надання чутливих до конкуренції та сегментовані програми соціальних змін, які є ефективними, справедливими та сталими» [1].

Визначення від iSMA, ESMA, AASM пропонує декілька важливих переваг порівняно з іншими. По–перше, ми бачимо пряме посилення на використання «інших підходів» поза традиційними інструментами комерційного маркетингу. Дослідники в галузі соціального маркетингу визнали, що багато сфер пропонують корисні інструменти для впливу на поведінку, а найкраща практика соціального маркетингу передбачає використання найефективніших інструментів, незалежно від сфери їх походження. Іншим важливим прогресом у цьому визначенні є включення конкретних компонентів програми, таких як теорія та дослідження, які були визначені спеціалістами соціального маркетингу як життєво важливі для впровадження успішної програми. Нарешті, чітко згадується етичне використання соціального маркетингу. Є багато способів, якими соціальний маркетинг може викликати етичні дилеми. Оскільки соціальні маркетингологи зосереджені на зусиллях, спрямованих на користь ок–

## СОЦІАЛЬНО–ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

ремих людей і суспільства, явна відданість етиці узгоджується з цілями галузі.

Соціальний маркетинг часто покладался на запозичення концепцій, принципів і практик від комерційного маркетингу щодо ряду методів втручання та інструментів, які ми можемо використовувати для досягнення суспільного блага. Нині адаптації комерційного маркетингового комплексу переважно використовувалися в соціальному маркетингу [2].

Після введення концепції комплексу маркетингу Джером Маккарті в 1960 році, яка стала відомою як 4P: продукт, ціна, місце та просування, ця маркетингова концепція була адаптована до потреб соціального маркетингу Філіпом Котлером і відтоді стала домінівною основою для навчання, розуміння та застосування маркетингових інструментів. Вона також стала домінівною моделлю, що стосується інструментарію втручання в соціальному маркетингу. Традиційний маркетинговий мікс, відомий як 4Ps (продукт, ціна, місце та просування), є базою яку можна адаптувати та розширити для вирішення унікальних завдань і цілей ініціатив соціального маркетингу (Таблиця).

Стратегічно маніпулюючи елементами комплексу соціального маркетингу, практики можуть краще охопити цільову аудиторію та вплинути на бажані зміни. Інновації в технологіях, комунікації та аналітиці даних відкривають нові шляхи для розуміння та взаємодії з цільовими групами. Для соціальних маркетингологів вкрай важливо залишатися адаптивними та креативними у своїх стратегіях розв'язання нагальних соціальних проблем, які можуть з'являтися щодня та швидко розвиватися, що дозволяє робити використання цього базового підходу.

Економічні та соціальні зрушення в розвитку сучасного постіндустріального суспільства походять від кризи індустріалізму як керівного принципу розвитку людства. Прагнення до підвищення ефективності праці призводить до надмірного споживання природних і енергетичних ресурсів, погіршення навколишнього середовища, значних економічних невдач і зниження якості життя. Паралельно розвивається законодавство, набирають обертів зусилля щодо захисту прав споживачів, формуються групи споживачів. Таким чином, розвиток суспільного виробництва, що ведеться під впливом наукового, технічного та соціально-економічного прогресу, логічно призвів до поширення концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у транснаціональних корпораціях (ТНК).

У сфері корпоративної соціальної відповідальності ТНК розробка стратегії соціального маркетингу має вирішальне значення для формування орієнтованих на ринок стратегічних напрямків. Діючи в рамках ширшої корпоративної стратегії, він оптимізує розподіл ресурсів і підвищує загальну ефективність ТНК. Хоч вужчий обсяг порівняно із загальною бізнес-стратегією, стратегія соціального маркетингу відіграє ключову роль у визначенні складних деталей і забезпеченні управлінських директив для функціональних цілей. На практиці вона часто має перевагу, слугуючи основною стратегією для ТНК і зазвичай формулюється першою. Організаційно стратегія соціального маркетингу служить основою для соціально орієнтованих маркетингових зусиль ТНК, розроблених шляхом аналізу споживчих вимог, бізнес-середовища та конкурентних дій. Створені для розв'язання конкретних про-

### Елементи моделі маркетинг-міксу (4Ps) в соціальному маркетингу

Елемент	Опис
Перша P: продукт	У соціальному маркетингу продукт являє собою поведінкову пропозицію, зроблену учасникам, і часто включає нематеріальні активи, такі як прийняття ідеї або поведінки. Можуть також бути присутніми пропозиції матеріальних продуктів, наприклад презервативів для заохочення безпечного сексу.
Друга P: ціна	У соціальному маркетингу ціна пов'язана з витратами, які мають сплатити учасники, і бар'єрами, які вони повинні подолати, щоб прийняти бажану поведінку, і ці витрати можуть бути психологічними (наприклад, втрата ефекту зняття стресу від куріння), культурними, соціальними (наприклад, тиск з боку однолітків щодо випивки), тимчасові, практичні, фізичні та фінансові (наприклад, вартість відвідування спортзалу).
Третя P: місце	Місце в соціальному маркетингу – це канал, за допомогою якого просувається зміна поведінки, і місця, де зміни заохочуються та підтримуються.
Четверта P: просування	У контексті соціального маркетингу просування – це засоби, за допомогою яких учасники просуваються до зміни поведінки, наприклад, реклама, зв'язки зі ЗМІ, пряма поштова розсилка та взаємостосунки.

блем і суспільних перспектив, різні стратегії соціального маркетингу спрямовують реалізацію проєктів з вибраним маркетинговим комплексом програм і доступними ресурсами в динамічному ринковому ландшафті [2].

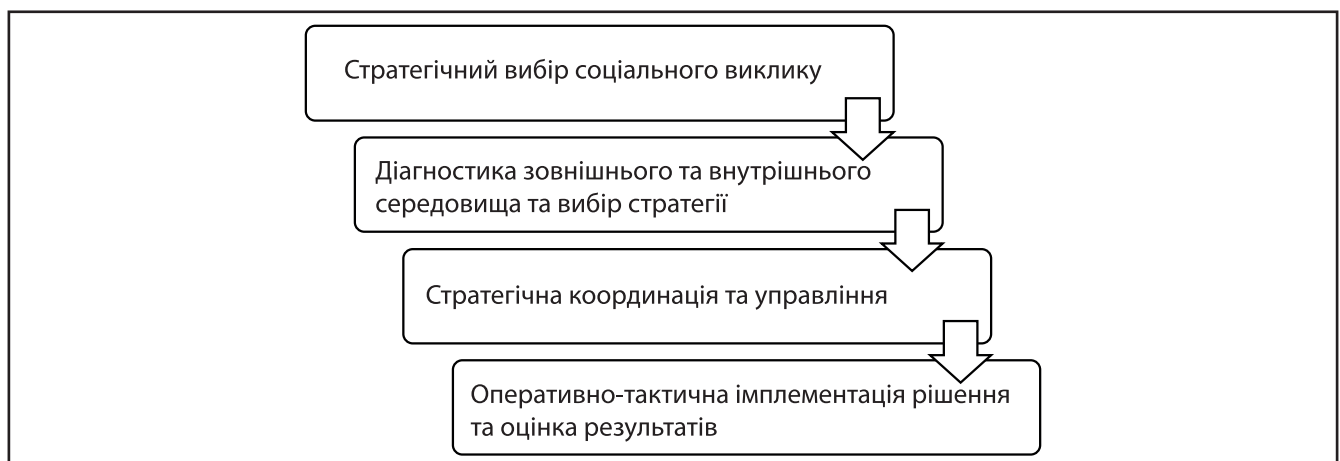
Успішна стратегія соціального маркетингу для ТНК надає пріоритет не лише інтересам компанії, але й інтересам зацікавлених сторін, особливо працівників, споживачів і суспільства в цілому.

Соціальний маркетинг забезпечує глибоке розуміння вірувань, цінностей і потреб цільових груп, формуючи соціальну політику ТНК. Додаткова цінність підходу соціального маркетингу полягає в стратегічній спрямованості на створення соціальної цінності, взаємної вигоди та рефлексивної орієнтації на навчання, враховуючи економічні, соціальні, культурні та екологічні впливи на поведінку людини. Додана вартість застосування підходу соціального маркетингу до вибору та розробки соціальної політики безпосередньо пов'язана з її: 1) стратегічним та оперативним фокусом на створенні соціальної цінності для громад, окремих осіб та ТНК, заснованим на повазі та бажанні брати участь у спільному створенні та наданні рішень соціальним проблемам; 2) зосередженістю на взаємовигідності, обміні та взаємності як на позитивних соціальних благах самих по собі, так і на ключових факторах соціального розвитку та більшій ефективності та ефективній реалізації соціальних програм; 3) рефлексивністю орієнтації на навчання, яка охоплює як логічний позитивізм, так і соціальну рефлексивність і враховує соціальні, економічні, культурні та екологічні впливи на стан і поведінку людини [3].

Поступова реалізація стратегії соціального маркетингу ТНК забезпечує синергетичну перевагу соціальних та економічних ефектів, враховуючи взаємозалежність економічних показників і соціального розвитку для підвищення конкурентоспроможності. Оптимальною динамічною моделлю розвитку соціально відповідального бізнесу є стратегія соціального маркетингу ТНК, яка передбачає багатофакторний аналіз, розробку концепції, формування стратегії, механізм реалізації, оцінку ефективності, ідентифікацію бар'єрів і коригування цілей.

Соціальний маркетинг впливає на політику, стратегію, тактику на виконання соціальних програм ТНК через 4 рівні впливу (Рисунок). Перший і найважливіший рівень соціального маркетингу передбачає вибір і визначення соціального виклику, інформування про те, на що потрібно звернути увагу, і як буде вимірюватися успіх. Другий рівень аналізує внутрішні та зовнішні фактори, використовуючи докази та тенденції для розробки оптимального поєднання втручання для вимірного впливу. Третій рівень координує обраний маркетинг-мікс, забезпечуючи чіткість, відповідальність і спроможність виконавців. Четвертий рівень зосереджений на оперативному управлінні, ефективному впровадженні, управлінні ризиками та оцінці результатів.

Соціальний маркетинг допомагає у формулюванні та вдосконаленні політики соціальної відповідальності, враховуючи погляди громадян і перетворюючи публічні зобов'язання на чітко визначені пропозиції. Соціальний маркетинг розв'язує поширену проблему нечітких цілей у соціальній політиці, збираючи та аналізуючи



**Чотири рівні впливу соціального маркетингу на політику, стратегію, тактику на виконання соціальних програм ТНК**

## СОЦІАЛЬНО–ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

думки, потреби та поведінку громадян, сприяючи розробці чітких і досяжних поведінкових цілей. Він сприяє розробці цільових стратегій втручання, поєднуючи оптимальні втручання на основі теорії, даних, ситуаційного аналізу, доказів та оцінок. Соціальний маркетинг відіграє життєво важливу роль у поточній розробці політики та стратегії через оцінку впливу та оцінку віддачі від соціальних інвестицій.

Інтеграція соціального маркетингу в стратегію корпоративної соціальної відповідальності транснаціональних корпорацій пропонує ефективне розв'язання глобальних проблем. Поєднання ініціатив КСВ із кампаніями соціального маркетингу зміцнює довіру, демонструє відданість добробуту громад та сприяє позитивним суспільним змінам. Однак для ТНК вкрай важливо підходити до соціального маркетингу з вирогідністю, прозорістю та довгостроковою перспективою. ТНК повинні взаємодіяти з зацікавленими сторонами, прислухатися до їхніх проблем і відповідним чином адаптувати свої стратегії, щоб гарантувати, що їхні ініціативи соціального маркетингу справді відповідають потребам громад, з якими вони взаємодіють. Таким чином, ТНК мають унікальну можливість використовувати свої ресурси для досягнення соціальних і екологічних цілей, стаючи активними учасниками сталого та справедливого майбутнього.

Вивчення програми Nestlй Healthy Kids Program (ННКР) від групи компаній Nestlй як важливої ініціативи соціального маркетингу, що діє з 2009 року та є однією з найбільших у сфері харчування, дозволяє вивчити практики ТНК у покращенні харчової поведінки, зокрема у боротьбі з помилковим уявленням підлітків про те, що нездорова їжа та напої є «крутими».

ННКР спрямована на нову громадську поведінку, намагаючись змінити переконання та соціальні норми щодо їжі та способу життя, узгоджуючи їх із принципами соціального маркетингу. Програма спрямована на підвищення харчових потреб підлітків і пропагує здоровий, активний спосіб життя. З точки зору соціального маркетингу, ННКР має на меті прищепити довгострокові звички, впливаючи на учасників та їхні майбутні родини, щоб вони дотримувалися збалансованого та здорового харчування. Діяльність програми включає навчальний план, який наголошує на обізнаності, здоров'ї, соціально-е-

моційному навчанні та розвитку основних навичок із залученням батьків до підтримки здоров'я, гігієни та харчування вдома [4].

Дослідимо маркетинг–мікс програми для виокремлення технік, які використовує ТНК при проведенні програми соціального маркетингу, викликів, які вона долає при провадженні програми, та шляхів досягнення цілей програми.

Nestle Healthy Kids Programme є позитивною та дієвою соціальною ініціативою Nestlй, яка відповідає принципам соціального маркетингу. «Продукт» у цьому контексті включає різноманітні заходи, що проводяться у співпраці з шістьма університетами–партнерами, такими як «Мистецтво на тарілці» та «Спорт для розвитку». Ці заходи не є комерційними продуктами, а втручаннями, спрямованими на зміцнення здоров'я та добробуту дітей. Вибір заходів, таких як створення історичних творів мистецтва, спорт, музичні уроки та майстер–класи, відображає продуманий підхід до того, щоб зробити програму розважальною, гнучкою та узгодженою зі шкільною програмою та конкретними потребами кожної цільової школи. Акцент ННКР на діяльності, яка сприяє як фізичному, так і художньому розвитку, демонструє цілісний підхід до добробуту дитини. Гнучкість узгодження діяльності зі шкільною програмою забезпечує адаптацію програми до різноманітних потреб різних шкіл, підвищуючи її ефективність у досягненні та залученні цільової аудиторії.

Ціна. Кожен учень, на якого спрямована кампанія, має пройти принаймні 12 годин навчальних занять протягом 6 тижнів. Це означає, що протягом півторамісячної сесії в кожному регіоні проходить понад 429 000 годин навчання. Тому витрати часу є основною ціною, яку має заплатити або цільова аудиторія, або людські ресурси, залучені до проекту. Студенти повинні годинами відвідувати курси, організовані через ННКР.

Досить низький інтерес цільової аудиторії виправдовує необхідність підходу Nestlй до теорії поширення інновацій. Щоб реалізувати цей науковий підхід, Nestlй має сприяти підвищенню обізнаності серед підлітків і змусити їх зрозуміти, що зміна поведінки щодо харчування є першочерговою умовою для їхнього здоров'я в довгостроковій перспективі. Вчителі також мають мало часу, щоб залучитися до ННКР. Більшість із них перевантажені різноманітними позашкільними заходами й можуть не бажати приділяти час програ-

мі здорового харчування. З іншого боку, батьки більш мотивовані заохочувати студентів відвідувати курси та семінари з питань харчування, хоча така діяльність впливає на їхній «сімейний час».

Аналізуючи аспект ціни, можна підкреслити важливість якості повідомлення через канали комунікації про те, що вигода від участі в програмі ННKP перевищить затрати часу, потрібні для її проходження. Це збільшить кількість учасників та принесе більший соціальний ефект.

Місце. З точки зору доступності, програма доступна в школах, середніх школах та університетах Індії, а також Бангладеш і Шрі-Ланки. ННKP працює з кількома каналами, які допомагають кампанії охопити цільову аудиторію: 1) місцеві партнерські неурядові організації, такі як Magic Bus Foundation; 2) представники органів місцевого самоврядування, які відповідають за охорону здоров'я або представники навчальних закладів; 3) батьківські комісії.

Тренерів також просять опанувати технікою експериментального навчання та знаннями про харчування, щоб мати змогу викладати та фасилітувати освітню діяльність. Заходи, які проводить Nestlй, проводяться в класах, на шкільних подвір'ях або на кухнях ресторанів.

Просування. Основними каналами просування, які використовуються для цієї програми, є веб-сайт компанії, канал YouTube та соціальні мережі. Тому Nestlй надає відповідне ноу-хау з точки зору соціального маркетингу завдяки своєму постійному досвіду, пов'язаному з кампаніями соціального маркетингу, що проводяться по всьому світу. Однак онлайн-видимість програми все ще потребує значного збільшення.

Відсутність видимості в Інтернеті та залученості врівноважується офлайн-інфлюенсерами, які забезпечують обізнаність і довіру до всього підприємства. Наприклад, національні та місцеві органи управління, відповідальні за впровадження програм у сфері охорони здоров'я та освіти, мають великий потенціал для поширення повідомлення кампанії до цільової аудиторії. Крім того, Nestlй використовує так звані «підходи нижче лінії» (BTL) щодо просування. Доречним прикладом у цьому плані є Міжнародний день кухаря. У 2017 році компанія організувала кулінарні майстер-класи для підлітків із кількох маргінальних спільнот у Мумбаї, Делі, Калькутті та Ченнаї. Таким чином, понад 250 підлітків, які були части-

ною Nestlй ННKP, спілкувалися з шеф-кухарями, щоб дізнатися про переваги різноманітних продуктів і створити здорові рецепти.

Окрім цього, Nestlй має широкий спектр партнерських відносин, що складається з понад 311 партнерів із 84 країн. Основними індійськими партнерами Nestlй, відповідальними за розробку навчальної програми Nestlй ННKP, є: коледж домашніх наук Пенджабського сільськогосподарського університету; коледж домашніх наук, Університет сільського господарства та технологій імені Говінда Баллабха Панта, Пантнагар; коледж домашніх наук Гоа, Університет Гоа; коледж домашньої науки, CSK Himachal Pradesh Agricultural University, Palampur; Національний науково-дослідний інститут молочної промисловості, Карнал; Університет охорони здоров'я Раджива Ганді, Карнатака (Бангалор) [5].

Проаналізувавши програми соціального маркетингу ТНК, було розроблено етапи механізму планування успішної програми соціального маркетингу ТНК:

1. Визначити проблему, мету (поведінку для змін) і фокус (цільова аудиторія). Маркетингове дослідження є ключовим на цьому етапі.

2. Проведення аналізу ситуації та узагальнення його за допомогою такого інструменту, як SWOT-аналіз: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози.

3. Вибір цільової аудиторії (наприклад, відповідно до демографічних і соціально-економічних, психографічних або поведінкових критеріїв). Аспекти, які слід враховувати при виборі цілі: хто має найбільшу потребу в змінах, хто буде сприйнятливий до змін, хто доступний, чи розмір групи достатній/відповідний, чи підходить він організації, чи буде це економічно ефективним для досягнення. Сегментація є ключовою, оскільки люди мають різні потреби, цінності, інтереси та мотивацію.

4. Встановлення маркетингових цілей (визначаючи бажану поведінку та зміни в знаннях, ставленнях та/або переконаннях, наприклад, підкріплюючи, спонукаючи, раціоналізуючи або протиставляючи їх). Цілі мають бути чіткими, реалістичними та вимірними. Цілі мають бути конкретними, вимірними, досяжними, актуальними та залежними від часу.

5. Визначення факторів, що впливають на прийняття поведінки (наприклад, бар'єри, які заважають аудиторії прийняти нову поведінку; переваги,

## СОЦІАЛЬНО–ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

які вони можуть отримати, прийнявши нову поведінку; особи, що впливають на бажану поведінку, які можуть сприяти збереженню поточної поведінки або допомогти змінити його тощо).

6. Створення заяви про позиціонування (відповідно до почуттів цільової аудиторії та основних вигод, які шукаються під час виконання бажаної поведінки), щоб зацікавити цільову аудиторію.

7. Розробити стратегії комплексу маркетингу (4P): продукт, ціна, місце, просування.

8. Окреслити план моніторингу та оцінки (визначте, які процеси та результати будуть вимірюватися, які методи використовуватимуться для їх вимірювання, коли будуть проводитися вимірювання та витрати, пов'язані з проведенням вимірювань).

9. Встановлення бюджетів (загальні витрати на програму: включаючи витрати на реалізацію та витрати на контроль та оцінку) та знаходження джерел фінансування (для покриття витрат).

10. Завершення плану реалізації та управління кампанією (концептуалізація плану розподілу завдань: хто виконуватиме кожне завдання, скільки це коштуватиме та коли їх слід виконувати, включаючи ролі партнерів).

### Висновки

Отже, дослідження заглиблюється в соціальний маркетинг ТНК у глобальній економіці, що розвивається, досліджуючи його еволюцію, ключові концепції, принципи та практичне застосування. Воно підкреслює актуальність інтеграції соціального маркетингу в стратегії транснаціональних корпорацій, наголошуючи на адаптації структури 4Ps.

Розроблений механізм провадження програм соціального маркетингу дозволяє ТНК досягати кращих результатів під час їх проведення. Завдяки встановленню чітких цілей, визначенні цільової аудиторії та ретельним дослідженням культурних, соціальних та економічних факторів у конкретних регіонах, ТНК можуть адаптувати повідомлення для максимальної релевантності. Адаптація комплексу маркетингу є стратегічною, що включає розробку продуктів або ініціатив, узгоджених із соціальними цілями, стратегії ціноутворення, що забезпечують доступність, вибір відповідних каналів розподілу та ефективні стратегії просування.

Цей спеціалізований підхід, що включає КСВ, має вирішальне значення для розв'язання унікальних проблем і досягнення ефективних пози-

тивних змін у поведінці. Дослідження виступає за стратегічне впровадження програм соціального маркетингу, наголошуючи на чітких цілях, визначенні аудиторії та ретельному дослідженні для досягнення максимального ефекту. Зрештою, це підкреслює важливість інтеграції соціального маркетингу в корпоративну практику як стратегічної необхідності та морального імперативу для сталого та справедливого майбутнього в умовах глобальної економічної трансформації.

### Список використаних джерел

1. Galan-Ladero M., Alves H. Case Studies on Social Marketing: A Global Perspective. Springer. 2019. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-04843-3>.
2. French J., Gordon R. Strategic social marketing. 2020. URL: [https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/76790\\_Chapter\\_5\\_Strategic\\_Social\\_Marketing.pdf](https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/76790_Chapter_5_Strategic_Social_Marketing.pdf).
3. Andreasen A. R. Social Marketing: Its Definition and Domain. Sage. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/074391569401300109>
4. Report Impact Assessment of Nestlé Healthy Kids Programme in Patna & Ahmedabad. URL: [https://www.nestle.in/sites/g/files/pydnoa451/files/2023-03/Samhita%20Social%20Ventures\\_Impact%20Assessment%20Report\\_NHKP.pdf](https://www.nestle.in/sites/g/files/pydnoa451/files/2023-03/Samhita%20Social%20Ventures_Impact%20Assessment%20Report_NHKP.pdf).
5. Basil D., Diaz-Meneses G., Basil M. Social Marketing in Action: Cases from Around the World. Springer. 2019. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-13020-6>.

### References

1. Galan-Ladero M., Alves H. Case Studies on Social Marketing: A Global Perspective. Springer. 2019. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-04843-3>.
2. French J., Gordon R. Strategic social marketing. 2020. URL: [https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/76790\\_Chapter\\_5\\_Strategic\\_Social\\_Marketing.pdf](https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/76790_Chapter_5_Strategic_Social_Marketing.pdf).
3. Andreasen A. R. Social Marketing: Its Definition and Domain. Sage. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/074391569401300109>
4. Report Impact Assessment of Nestlé Healthy Kids Programme in Patna & Ahmedabad. URL: [https://www.nestle.in/sites/g/files/pydnoa451/files/2023-03/Samhita%20Social%20Ventures\\_Impact%20Assessment%20Report\\_NHKP.pdf](https://www.nestle.in/sites/g/files/pydnoa451/files/2023-03/Samhita%20Social%20Ventures_Impact%20Assessment%20Report_NHKP.pdf).
5. Basil D., Diaz-Meneses G., Basil M. Social Marketing in Action: Cases from Around the World.

Springer. 2019. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-13020-6>.

#### Дані про авторів

##### **Белінська Яніна Василівна,**

д. е. н., професор, Державний податковий університет

e-mail: 071065@ukr.net

ORCID 0000-0002-9685-0434

##### **Коляда Олена Володимирівна,**

к. е. н., доцент, Державний податковий університет

e-mail: Kolyada\_ov@i.ua

ORCID 0000-0001-7773-2005

##### **Гладченко Оксана Вікторівна,**

к. пед. н., доцент, Державний податковий університет

e-mail: gov\_2016-2017ns@ukr.net

ORCID: 0000-0002-1668-633X

##### **Гладченко Віктор Олександрович,**

магістрант кафедри економіки та економічної безпеки, Державний податковий університет

e-mail: gladchenkovictor@gmail.com

ORCID: 0009-0008-4633-4571

#### Data about the authors

##### **Yanina Belinska,**

Doctor of Economics, professor, State Tax University

e-mail: 071065@ukr.net

##### **Olena Koliada,**

PhD in Economics, associate professor, State Tax University

e-mail: Kolyada\_ov@i.ua

##### **Oksana Hladchenko,**

PhD in Pedagogical, associate professor, State Tax University

e-mail: gov\_2016-2017ns@ukr.net

##### **Viktor Hladchenko,**

Master's student of the Department of Economics and Economic Security, State Tax University

e-mail: gladchenkovictor@gmail.com

УДК 338.242.2

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10664650>

NAHOLIUK O. E., SKRYPNYK V. V.,

ALEKSEIENKO A. S., SHCHUR O. V.

## Management modeling of financial evaluation of economic and innovative activities of industrial enterprises in conditions of digitalization, management of professional development projects and formation of marketing strategy

**Relevance of the research topic.** Management modeling of financial evaluation of economic and innovative activities of industrial enterprises in conditions of digitalization, management of professional development projects and formation of marketing strategy is an important topic of research. Industrial enterprises currently have low adaptive capabilities, in this context, such modeling will significantly improve their activities.

**Formulation of the problem.** The problems of modeling the management of financial evaluation of economic and innovative activities of industrial enterprises in the conditions of digitalization, management of professional development projects and the formation of a marketing strategy are very important and relevant topics for research in today's conditions. However, at this time, there is almost no methodology for evaluating the activity of industrial enterprises, which is an extremely important task, taking into account the unstable external environment.

**Setting the goal and objectives of the research** – to propose a procedure for modeling the management of financial evaluation of economic and innovative activities of industrial enterprises in the conditions of digitalization, management of professional development projects and the formation of a marketing strategy.

**Research method or methodology.** In order to implement the modeling procedure, we used the taxonomic method, as well as the method of statistical generalization.

**Field of application of results.** The proposed modeling technique will be useful for managers of industrial enterprises who are concerned with the problem of their effective functioning.

**Conclusions according to the article.** A methodology for modeling the management of financial

*evaluation of economic and innovative activities of industrial enterprises in the conditions of digitalization, management of professional development projects and formation of a marketing strategy is proposed. The specified technique will be useful for the effective operation of industrial enterprises in conditions of uncertainty and changes in the external environment.*

**Keywords:** *management, financial evaluation, innovative activity, digitalization, management of professional development projects, marketing strategy, industrial enterprises.*

НАГОЛЮК О. Є., СКРИПНИК В. В.,  
АЛЕКСЕЄНКО А. С., ЦУР О. В.

## **Моделювання менеджменту фінансового оцінювання господарської та інноваційної діяльності промислових підприємств в умовах діджиталізації, управління проектами підвищення кваліфікації та формування маркетингової стратегії**

**Актуальність теми дослідження.** Моделювання менеджменту фінансового оцінювання господарської та інноваційної діяльності промислових підприємств в умовах діджиталізації, управління проектами підвищення кваліфікації та формування маркетингової стратегії є важливою тематикою дослідження. Промислові підприємства на цей час мають низькі адаптаційні можливості, у такому контексті таке моделювання значно покращить їх діяльність.

**Постановка проблеми.** Проблематика моделювання менеджменту фінансового оцінювання господарської та інноваційної діяльності промислових підприємств в умовах діджиталізації, управління проектами підвищення кваліфікації та формування маркетингової стратегії є дуже важливою та актуальною тематикою в умовах сьогодення. Однак на цей час майже відсутня методика оцінювання діяльності промислових підприємств, що є вкрай важливою задачею з урахуванням нестабільного зовнішнього середовища.

**Постановка мети і завдань дослідження** – запропонувати процедуру моделювання менеджменту фінансового оцінювання господарської та інноваційної діяльності промислових підприємств в умовах діджиталізації, управління проектами підвищення кваліфікації та формування маркетингової стратегії.

**Метод або методологія дослідження.** З метою реалізації процедури моделювання нами використано таксономічний метод, а також метод статистичного узагальнення.

**Галузь застосування результатів.** Запропонована методика моделювання буде корисною для менеджерів промислових підприємств, які опікуються проблемою їх ефективного функціонування.

**Висновки за статтею.** Запропоновано методику моделювання менеджменту фінансового оцінювання господарської та інноваційної діяльності промислових підприємств в умовах діджиталізації, управління проектами підвищення кваліфікації та формування маркетингової стратегії. Зазначена методика буде корисною для ефективної діяльності промислових підприємств в умовах невизначеності та зміни зовнішнього середовища.

**Ключові слова:** менеджмент, фінансове оцінювання, інноваційна діяльність, діджиталізація, управління проектами підвищення кваліфікації, маркетингова стратегія, промислові підприємства.

**Formulation of the problem.** The problems of modeling the management of financial evaluation of economic and innovative activities of industrial enterprises in the conditions of digitalization, management of professional development projects and the formation of a marketing strategy are very important and relevant topics for research in today's conditions. However, at this time, there is almost no methodology for evaluating the activity of industrial enterprises,

which is an extremely important task, taking into account the unstable external environment.

**Analysis of recent research and publications.** In scientific works, there is almost no methodology for modeling the management of financial evaluation of economic and innovative activities of industrial enterprises in the conditions of digitalization, management of professional development projects and formation of a marketing strategy. Some questions

were considered by such scientists as: Zos–Kior M., Shcherbak V., Gryshchenko I., Ganushchak–Efimenko L., Hnatenko I., Nifatova O. However, the modern world does not stand still, but is constantly moving [1–17]. The conditions and rules of operation of industrial enterprises are changing. Therefore, such research is extremely important.

**Formulation of the goals of the article** (statement of the task) – to propose a procedure for modeling the management of financial evaluation of economic and innovative activities of industrial enterprises in the conditions of digitalization, management of professional development projects and formation of a marketing strategy.

**Presenting main material.** Modeling management of financial evaluation of economic and innovative activities of industrial enterprises in the conditions of digitalization, management of professional development projects and formation of marketing strategy are proposed to be carried out using taxonomic analysis. The taxonomy method is an important tool for analyzing the level of economic development of the system. This method allows you to structure and generalize multidimensional statistical material that characterizes the system in time and space. Using the taxonomy method, a large number of different indicators can be summarized into a few key characteristics or categories. This allows a better understanding of the economic state of the system, and also makes it easier to compare it with other systems or with past states of the system itself. Such analysis can serve as a basis for decision-making in the field of management, allowing a better understanding of current problems and opportunities.

Taxonomic modeling can be useful for analyzing the reserve and financial capacity of the enterprise. The use of taxonomic methods allows the segregation of data presented in the form of expressions into different groups, which helps to understand the internal structure of the studied objects and the problems of their functioning. These methods allow obtaining important information that can be obtained in neural modeling using artificial networks. So, taxonomic modeling allows you to generalize, segment and classify large data sets that reflect the properties of internal resources or potentials of a business entity. It helps to understand the structure and features of these resources for further management and strategic decision-making.

Thus, the algorithm for modeling the management of financial evaluation of economic and innovative activities of industrial enterprises in the conditions of digitalization, management of professional development projects and the formation of a marketing strategy using taxonomic modeling will have certain actions: standardization of indicators, dispersion equalization, hierarchization of features, integration of the general indicator. In this case, we will conduct a taxonomic analysis of innovative, financial, and industrial marketing indicators of the activity of the branches of Ukraine for the last eleven years according to the algorithm for calculating the taxonomic indicator (taxonomy coefficient), in particular: the number of innovatively active industrial enterprises, the costs of innovation of industrial enterprises, the number of names of introduced innovative types of products by industrial enterprises, the number of industrial enterprises that introduced innovations, the number of industrial enterprises that sold innovative products and the volume of sold innovative products. The research, calculation, analysis and forecasting of economic indicators of the activity of industries was carried out in the cross-section of industries for the last eleven years according to the data of the State Statistics Service of Ukraine for 2012–2022. At the first stage of the taxonomic analysis of the indicators of the activity of industries of Ukraine, we formulate a data matrix for the study of the system, using data from the past eleven years. The list of indicators of the activity of the industrial branches of Ukraine by the directions of analytical research, which form the matrix of observations for the last eleven years, is presented in the block of the table. 1.

Further, at this preparatory stage, the average value and standard deviation of the signs of the activity of the branches of industry of Ukraine, 2012–2022, were determined by the corresponding built-in statistical functions of Microsoft Excel electronic spreadsheets (table block 2).

At the next stage, it is possible to conditionally divide the activity indicators of Ukrainian industries, which directly or indirectly affect the current state of this economy as follows: (Table 3). However, it should be noted that such a division is conditional and is based exclusively for calculations by the method of taxonomic analysis of the activity of Ukrainian industries.

**Table 1. Dynamics of activity indicators of Ukrainian industries for taxonomic analysis, generalized fragment for 2022**

Industries	2022					
	Number of innovatively active industrial enterprises (units)	Costs for innovation of industrial enterprises (thousand UAH)	Number of industrial enterprises that introduced innovations (units)	The number of names of innovative types of products introduced by industrial enterprises (units)	The number of industrial enterprises that implemented innovative products (units)	The amount realized innovative products (thousand UAH)
Mining industry	25	1640700,00	17	44	11	5817833,00
Processing industry, including	730	3302592,00	668	4006	556	41538460,00
production of food products, beverages and tobacco products	191		176	1079	142	6664121,00
textile production, production of clothes, leather, leather products and other materials	19		17	27	15	110273,00
wood processing and production of wood products, except furniture	19		17	91	14	473071,00
pulp and paper production;	19	147502,00	13		11	149685,00
publishing activity	5		2		2	
production of coke, oil refining products	52	861127,00	48	299	40	650818,00
chemical and petrochemical industry	34	1846390,00	33	253	31	1438518,00
production of basic	82	532516,00	72	175	53	1576515,00
pharmaceutical products and pharmaceutical preparations	65	2088693,00	61	300	48	739511,00
production of rubber and plastic products, other non-metallic mineral products	36	333731,00	34	100	34	1293497,00
metallurgical production, production of finished metal products, except for the production of machines and equipment	26	1294981,00	67	570	58	3571537,00
production of computers, electronic and optical products	40	515674,00	38	220	34	2442555,00
production of machines and equipment	48	465619,00	46	368	38	2910969,00
production of electrical and electronic and optical equipment	24	68625,00	44	176	36	514291,00
production of transport equipment	26	374539,00	15		5	
other industries	28	69864,00	18		1	

Source: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

**Table 2. Calculation of the average value and standard deviation of the indicators of the activity of the industrial sectors of Ukraine, 2012–2022**

Industries	On average, 2012–2022. The average value of the feature					
	Number of innovatively active industrial enterprises (units)	Costs for innovation of industrial enterprises (thousand UAH)	Number of industrial enterprises that introduced innovations (units)	The number of names of innovative types of products introduced by industrial enterprises (units)	The number of industrial enterprises that implemented innovative products (units)	The amount realized innovative products (thousand UAH)
Mining industry	31	972905,08	21	16	10	803251,03
Processing industry, including	1070	9702441,12	904	3190	738	31235669,73
production of food products, beverages and tobacco products	268	1667587,62	229	706	192	5665297,70
textile production, production of clothes, leather, leather products and other materials	54	78748,47	42	86	28	195928,80
wood processing and production of wood products, except furniture	56	307823,11	43	101	31	570264,66
pulp and paper production;	49	200764,20	34	24	21	435052,60
publishing activity	8	93070,82	5	48	3	5598829,66
production of coke, oil refining products	86	706909,79	72	221	62	1637961,01
chemical and petrochemical industry	32	1010579,73	29	160	28	842032,34
production of basic	94	613874,56	75	165	54	1140241,35
pharmaceutical products and pharmaceutical preparations	96	3286539,85	82	278	65	5255259,51
production of rubber and plastic products, other non-metallic mineral products	44	227533,13	40	92	35	807327,67
metallurgical production, production of finished metal products, except for the production of machines and equipment	119	1189399,48	109	709	93	3915701,60
production of computers, electronic and optical products	78	351505,56	67	214	60	1751518,05
production of machines and equipment	67	934447,65	61	207	53	3409580,84
production of electrical and electronic and optical equipment	62	126508,72	54	187	41	389206,25
production of transport equipment	60	1011202,62	35	23	5	38631,58
other industries	31	64471,70	19	19	4	78899,23
Industries	<b>Standard deviation is a built-in statistical function STDEV.P</b>					
	Number of innovatively active industrial enterprises (units)	Costs for innovation of industrial enterprises (thousand UAH)	Number of industrial enterprises that introduced innovations (units)	The number of names of innovative types of products introduced by industrial enterprises (units)	The number of industrial enterprises that implemented innovative products (units)	The amount realized innovative products (thousand UAH)
Mining industry	12	661549,72	8	14	4	1683784,64
Processing industry, including	384	4392440,26	275	625	230	7884419,08

СОЦІАЛЬНО–ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

production of food products, beverages and tobacco products	103	694796,66	76	180	63	898493,82
textile production, production of clothes, leather, leather products and other materials	22	20576,79	14	46	11	114806,29
wood processing and production of wood products, except furniture	40	241033,41	26	136	17	367030,43
pulp and paper production;	22	115405,10	13	7	8	303785,79
publishing activity	4	90007,11	3	61	2	5321593,79
production of coke, oil refining products	59	746287,53	50	105	41	1033850,03
chemical and petrochemical industry	2	506910,44	3	53	3	288141,30
production of basic	39	295422,75	23	67	18	489290,11
pharmaceutical products and pharmaceutical preparations	32	4120367,30	24	122	20	3281035,80
production of rubber and plastic products, other non-metallic mineral products	15	109389,19	12	25	10	288820,41
metallurgical production, production of finished metal products, except for the production of machines and equipment	56	189098,99	44	197	38	1396376,79
production of computers, electronic and optical products	49	153064,20	41	96	38	681840,44
production of machines and equipment	16	414765,40	13	88	13	1408017,50
production of electrical and electronic and optical equipment	29	55154,43	17	92	12	141047,87
production of transport equipment	39	1450986,67	18	22	2	44878,36
other industries	12	50815,23	5	24	3	104544,47

Source: calculated by the authors

**Table 3. Definition of the reference vector: for stimulants - the maximum value of the standardized indicator; for the destimulator - the minimum value of the signs of the activity of the industrial branches of Ukraine, 2012–2022**

Industries	Standard (stimulator - max; destimulator - min)					
	Number of innovatively active industrial enterprises (units) Destimulator	Costs for innovation of industrial enterprises (thousand UAH) Stimulator	The number of industrial enterprises that introduced innovations (units) Stimulator	The number of names of innovative types of products introduced by industrial enterprises (units) Destimulator	Number of industrial enterprises that implemented innovative products (units) Stimulator	Volume of implemented innovative products (thousand UAH) Stimulator
Mining industry	-1,64	2,47	2,30	-1,06	2,01	2,98
Processing industry, including	-1,01	2,63	1,36	-1,69	1,24	1,39
production of food products, beverages and tobacco products	-1,06	2,25	1,57	-1,40	1,42	1,79
textile production, production of clothes, leather, leather products and other materials	-1,57	1,77	1,33	-1,66	1,43	2,10
wood processing and production of wood products, except furniture	-1,10	1,88	2,07	-0,70	2,13	1,98

pulp and paper production;	-2,26	1,63	1,35	-3,16	1,22	1,64
publishing activity	-1,14	1,81	1,98	-0,80	1,68	2,04
production of coke, oil refining products	-0,88	2,74	1,76	-1,62	1,76	2,08
chemical and petrochemical industry	-13,14	1,65	1,40	-2,99	2,00	2,07
production of basic	-0,98	1,62	2,41	-1,08	2,31	1,95
pharmaceutical products and pharmaceutical preparations	-0,99	2,72	1,30	-2,04	1,31	2,48
production of rubber and plastic products, other non-metallic mineral products	-2,88	2,22	1,84	-3,66	1,63	1,68
metallurgical production, production of finished metal products, except for the production of machines and equipment	-1,66	1,19	1,66	-1,43	1,69	1,59
production of computers, electronic and optical products	-0,85	1,84	1,71	-1,36	1,65	1,48
production of machines and equipment	-1,35	2,01	1,65	-1,89	1,48	2,58
production of electrical and electronic and optical equipment	-1,34	1,61	2,65	-1,01	2,24	2,30
production of transport equipment	-1,12	2,77	1,96	-1,04	1,96	1,53
other industries	-2,62	2,06	1,45	-0,82	1,88	1,41

Source: calculated by the authors

Next, the distances between individual indicators of innovative activity and the standard vector are determined and the values are calculated, which are the input values used to calculate the coefficient of the taxonomy of the activity of the industries of Ukraine, 2012–2022.

**Table 4. Determination of the average distance between individual variables and the reference vector of the components of the activity system of the industrial sectors of Ukraine, 2012–2022**

Industries	1. Average distance					
	Number of innovatively active industrial enterprises (units)	Costs for innovation of industrial enterprises (thousand UAH)	Number of industrial enterprises that introduced innovations (units)	The number of names of innovative types of products introduced by industrial enterprises (units)	The number of industrial enterprises that implemented innovative products (units)	The amount realized innovative products (thousand UAH)
Mining industry	1,06	1,47	1,39	0,80	1,24	1,75
Processing industry, including	0,79	1,55	0,93	1,08	0,88	1,27
production of food products, beverages and tobacco products	0,81	1,51	1,03	0,95	0,96	1,73
textile production, production of clothes, leather, leather products and other materials	1,03	1,42	0,92	1,07	0,97	1,38
wood processing and production of wood products, except furniture	0,82	1,24	1,27	0,67	1,30	1,31
pulp and paper production;	0,92	1,55	1,75	1,11	1,66	1,45
publishing activity	0,84	1,23	1,23	0,56	1,08	1,29
production of coke, oil refining products	0,74	1,61	1,12	1,05	1,12	1,36
chemical and petrochemical industry	6,21	1,39	3,64	1,57	3,51	1,95
production of basic	0,78	1,05	1,44	0,81	1,39	1,36
pharmaceutical products and pharmaceutical preparations	0,78	1,60	0,91	1,26	0,91	1,56
production of rubber and plastic products, other non-metallic mineral products	1,44	1,69	1,77	1,79	1,69	1,72

metallurgical production, production of finished metal products, except for the production of machines and equipment	1,07	0,86	1,07	0,97	1,08	1,23
production of computers, electronic and optical products	0,73	1,16	1,09	0,93	1,07	1,16
production of machines and equipment	0,93	1,24	1,07	1,18	0,99	1,68
production of electrical and electronic and optical equipment	0,92	1,05	1,57	0,78	1,36	1,57
production of transport equipment	0,83	1,63	1,22	0,68	1,21	1,16
other industries	1,32	1,45	1,78	0,48	1,39	1,14

Source: Calculated by the authors

**Table 5. Determination of the root mean square deviation of the value of the characteristics of the industrial sectors of Ukraine, 2012–2022**

Industries	2. Mean square deviation					
	Number of innovatively active industrial enterprises (units)	Costs for innovation of industrial enterprises (thousand UAH)	Number of industrial enterprises that introduced innovations (units)	The number of names of innovative types of products introduced by industrial enterprises (units)	The number of industrial enterprises that implemented innovative products (units)	The amount realized innovative products (thousand UAH)
Mining industry	11,55	22,13	19,66	6,59	15,74	31,37
Processing industry, including	6,32	24,62	8,89	12,01	7,91	16,38
production of food products, beverages and tobacco products	6,65	23,25	10,85	9,22	9,41	30,53
textile production, production of clothes, leather, leather products and other materials	10,76	20,61	8,62	11,73	9,54	19,51
wood processing and production of wood products, except furniture	6,90	15,72	16,48	4,63	17,24	17,45
pulp and paper production;	8,68	24,49	31,29	12,47	28,01	21,32
publishing activity	7,16	15,48	15,32	3,25	11,94	17,01
production of coke, oil refining products	5,54	26,45	12,83	11,26	12,72	18,87
chemical and petrochemical industry	393,65	19,72	135,57	25,30	125,56	38,75
production of basic	6,13	11,32	21,19	6,78	19,78	18,75
pharmaceutical products and pharmaceutical preparations	6,19	26,13	8,37	16,09	8,44	24,97
production of rubber and plastic products, other non-metallic mineral products	21,03	29,24	31,87	32,66	29,20	30,35
metallurgical production, production of finished metal products, except for the production of machines and equipment	11,73	7,52	11,70	9,53	12,00	15,44
production of computers, electronic and optical products	5,38	13,71	12,20	8,87	11,58	13,67
production of machines and equipment	8,83	15,73	11,59	14,28	9,98	28,76
production of electrical and electronic and optical equipment	8,70	11,23	25,09	6,28	18,82	25,10
production of transport equipment	7,04	27,01	15,14	4,72	15,06	13,77
other industries	17,82	21,32	32,44	2,36	19,72	13,22

Source: Calculated by the authors

**Table 6. Determination of the total distance between the performance indicators of Ukrainian industries, 2012–2022, and the benchmark**

Industries	3. The total distance between the indicators and the benchmark					
	Number of innovatively active industrial enterprises (units)	Costs for innovation of industrial enterprises (thousand UAH)	Number of industrial enterprises that introduced innovations (units)	The number of names of innovative types of products introduced by industrial enterprises (units)	The number of industrial enterprises that implemented innovative products (units)	The amount realized innovative products (thousand UAH)
Mining industry	24,17	45,73	40,70	13,98	32,71	64,48
Processing industry, including	13,43	50,79	18,72	25,10	16,71	34,03
production of food products, beverages and tobacco products	14,10	48,01	22,73	19,38	19,77	62,80
textile production, production of clothes, leather, leather products and other materials	22,55	42,63	18,16	24,54	20,04	40,41
wood processing and production of wood products, except furniture	14,63	32,68	34,23	9,94	35,78	36,21
pulp and paper production;	18,28	50,53	64,33	26,04	57,68	44,09
publishing activity	15,17	32,20	31,86	7,07	24,96	35,31
production of coke, oil refining products	11,81	54,52	26,78	23,57	26,57	39,11
chemical and petrochemical industry	793,52	40,83	274,78	52,17	254,63	79,46
production of basic	13,04	23,70	43,83	14,37	40,95	38,86
pharmaceutical products and pharmaceutical preparations	13,16	53,86	17,65	33,44	17,79	51,51
production of rubber and plastic products, other non-metallic mineral products	43,50	60,17	65,50	67,11	60,08	62,43
metallurgical production, production of finished metal products, except for the production of machines and equipment	24,53	15,90	24,46	20,02	25,09	32,12
production of computers, electronic and optical products	11,49	28,58	25,49	18,67	24,23	28,50
production of machines and equipment	18,60	32,70	24,24	29,74	20,96	59,21
production of electrical and electronic and optical equipment	18,32	23,50	51,74	13,34	39,00	51,76
production of transport equipment	14,90	55,66	31,50	10,13	31,34	28,69
other industries	36,96	44,09	66,66	5,20	40,83	27,57

Source: Calculated by the authors

The next stage involves the calculation of the root mean square deviation, which allows you to get an idea of how large the data fluctuations are (Table 5).

Next, to model the management of financial evaluation of the economic and innovative activities of industrial enterprises in the conditions of digitalization, the management of professional development projects and the formation of a marketing strategy, we will determine the total distance between the performance indicators of the industrial sectors of Ukraine.

At the next stage, there is a need to calculate the deviation of the activity indicators of the  $i$ -th industry from the benchmark, 2012–2022 (Table 7).

And finally, we determine the taxonomy coefficient, which is the result of the calculation of the management modeling of the financial evaluation of the economic and innovative activities of industrial enterprises in the conditions of digitalization, management of professional development projects and the formation of a marketing strategy.

Thus, we have proposed a methodology for modeling the management of financial evaluation of

**Table 7. Determination of the deviation of the activity indicators of the i-th industry from the benchmark, 2012–2022**

Галузі	4. Deviation of indicators of the i-th industry from the standard					
	Number of innovatively active industrial enterprises (units)	Costs for innovation of industrial enterprises (thousand UAH)	Number of industrial enterprises that introduced innovations (units)	The number of names of innovative types of products introduced by industrial enterprises (units)	The number of industrial enterprises that implemented innovative products (units)	The amount realized innovative products (thousand UAH)
Mining industry	0,264	0,193	0,205	0,345	0,228	0,163
Processing industry, including	0,352	0,183	0,299	0,259	0,316	0,223
production of food products, beverages and tobacco products	0,343	0,189	0,272	0,294	0,291	0,165
textile production, production of clothes, leather, leather products and other materials	0,273	0,200	0,304	0,262	0,289	0,205
wood processing and production of wood products, except furniture	0,337	0,228	0,223	0,407	0,218	0,217
pulp and paper production;	0,303	0,184	0,163	0,255	0,172	0,197
publishing activity	0,331	0,230	0,231	0,479	0,260	0,219
production of coke, oil refining products	0,374	0,177	0,251	0,267	0,252	0,209
chemical and petrochemical industry	0,047	0,204	0,080	0,181	0,083	0,147
production of basic	0,357	0,267	0,197	0,340	0,204	0,209
pharmaceutical products and pharmaceutical preparations	0,355	0,178	0,308	0,225	0,307	0,182
production of rubber and plastic products, other non-metallic mineral products	0,198	0,169	0,162	0,160	0,169	0,166
metallurgical production, production of finished metal products, except for the production of machines and equipment	0,262	0,324	0,263	0,290	0,259	0,230
production of computers, electronic and optical products	0,379	0,243	0,257	0,300	0,264	0,244
production of machines and equipment	0,300	0,228	0,264	0,239	0,283	0,170
production of electrical and electronic and optical equipment	0,302	0,268	0,182	0,353	0,209	0,182
production of transport equipment	0,334	0,175	0,232	0,403	0,233	0,243
other industries	0,215	0,197	0,160	0,555	0,204	0,248

Source: Calculated by the authors

**Table 8. Determination of the ratio of the management taxonomy of financial evaluation of economic and innovative activities of industrial enterprises, 2012–2022**

Industries	5. Taxonomic index of activity of branches (taxonomy coefficient)					
	Number of innovatively active industrial enterprises (units)	Costs for innovation of industrial enterprises (thousand UAH)	Number of industrial enterprises that introduced innovations (units)	The number of names of innovative types of products introduced by industrial enterprises (units)	The number of industrial enterprises that implemented innovative products (units)	The amount realized innovative products (thousand UAH)
Mining industry	0,736	0,807	0,795	0,655	0,772	0,837
Processing industry, including	0,648	0,817	0,701	0,741	0,684	0,777

production of food products, beverages and tobacco products	0,657	0,811	0,728	0,706	0,709	0,835
textile production, production of clothes, leather, leather products and other materials	0,727	0,800	0,696	0,738	0,711	0,795
wood processing and production of wood products, except furniture	0,663	0,772	0,777	0,593	0,782	0,783
pulp and paper production;	0,697	0,816	0,837	0,745	0,828	0,803
publishing activity	0,669	0,770	0,769	0,521	0,740	0,781
production of coke, oil refining products	0,626	0,823	0,749	0,733	0,748	0,791
chemical and petrochemical industry	0,953	0,796	0,920	0,819	0,917	0,853
production of basic	0,643	0,733	0,803	0,660	0,796	0,791
pharmaceutical products and pharmaceutical preparations	0,645	0,822	0,692	0,775	0,693	0,818
production of rubber and plastic products, other non-metallic mineral products	0,802	0,831	0,838	0,840	0,831	0,834
metallurgical production, production of finished metal products, except for the production of machines and equipment	0,738	0,676	0,737	0,710	0,741	0,770
production of computers, electronic and optical products	0,621	0,757	0,743	0,700	0,736	0,756
production of machines and equipment	0,700	0,772	0,736	0,761	0,717	0,830
production of electrical and electronic and optical equipment	0,698	0,732	0,818	0,647	0,791	0,818
production of transport equipment	0,666	0,825	0,768	0,597	0,767	0,757
other industries	0,785	0,803	0,840	0,445	0,796	0,752

Source: Calculated by the authors

economic and innovative activities of industrial enterprises in the conditions of digitalization, management of professional development projects and the formation of a marketing strategy. The specified technique will be useful for the effective operation of industrial enterprises in conditions of uncertainty and changes in the external environment.

### Conclusions

As a result of the calculations, it is possible to interpret the coefficient of the management taxonomy of financial evaluation of economic and innovative activities of industrial enterprises in the conditions of digitalization, management of professional development projects and formation of a marketing strategy. So, the closer the value of the indicator is to one, the higher the level of economic activity of the industry, in this case in the time dimension.

### References

1. Vdovenko, N. M., Korobova, N. M., Zos'-Kior, M. V., & Koval', V. V. (2023). Evolyutsiya teoretychnykh zasad rehulyuvannya eksportu–importu ahrarynoyi produktsiyi v umovakh detsentralizatsiyi dlya vykhodu na mizhnarodnyy rynek. Akademichni viziji, (23).

2. Hnatenko, I. A. (2018). Metodolohichni osnovy instyutsional'noho analizu natsional'noyi systemy innovatsiynoho pidpryemnytstva. Ekonomichnyy visnyk Zaporiz'koyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi, (6), 70–74.

3. Purdenko, O., Artyushok, K., Riazanova, N., Babaiev, I., Kononenko, A., Lepeyko, T., & Zos–Kior, M. (2023). Financial management of innovative eco–entrepreneurship. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 45(2), 152–165.

4. Okhrimenko, I. V., Vdovenko, N. M., Ovcharenko, Ye. I., & Hnatenko, I. A. (2021). Innovatsiyi v systemi stratehichnoho upravlinnya bezpekoyu natsional'noyi ekonomiky v umovakh ryzykiv ta nevyznachenosti hlobalizatsiyi. Ekonomika ta derzhava, (8), 4–9.

5. Gryshchenko, I., Ganushchak–Efimenko, L., Shcherbak, V., Nifatova, O., Zos–Kior, M., Hnatenko, I., ... & Martynov, A. (2021). Making Use of Competitive Advantages of a University Education Innovation Cluster in the Educational Services Market. European Journal of Sustainable Development, 10(2), 336–336.

6. Hnatenko, I. A., & Rubezhans'ka, V. O. (2017). Lohika vprovadzhennya innovatsiynykh zakhodiv na rehional'nyy rynek pratsi v umovakh yoho tsyklichnoho rozvytku. Byznes Ynform, (8 (475)), 110–115.

7. Zos'–Kior, M., Il'yin, V., & Svryda, E. (2020). Rozvytok trudovoho potentsialu v systemi efektyvnoho menedzhmentu orhanizatsiyi. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (22).

8. Vdovenko, N. M., Cukhomlyn, L. V., Bachkir, I. H., & Hnatenko, I. A. (2021). Upravlins'ki zasady modelyuvannya derzhavnykh priorytetiv v innovatsiyiy ekonomitsi: dyversyfikatsiya pidpryyemnyts'koyi diyal'nosti ta adaptuvannya rynku. *Ekonomika ta derzhava*, (9), 19–23.

9. Hnatenko, I. A. (2019). Fundamental'ni umovy derzhavnoho rehulyuvannya ta pidtrymky innovatsiynoho pidpryyemnytstva. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, (4 (1)), 37–43.

10. Zos'–Kior, M., Kyrylyuk, Ye., & Terent'yeva, O. (2021). Modelyuvannya upravlinnya zemel'nymy resursamy v Ukraini v konteksti hlobalizatsiyi ta formuvannya stal'nykh ahroprodovol'chyykh system. *Visnyk Cherkas'koho natsional'noho universytetu imeni Bohdana Khmel'nyts'koho. Seriya «Ekonomichni nauky*, 65–72.

11. Orlova–Kurylova, O. V., Hnatenko, I. A., & Rubezhans'ka, V. O. (2019). Derzhavne rehulyuvannya innovatsiynoyi diyal'nosti pidpryyemnytstva yak napryam zabezpechennya staloho rozvytku ekonomiky krayiny. *Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya*, (3 (89)), 35–40.

12. Hnatenko, I. A., & Rubezhans'ka, V. O. (2016). Teoretyko–metodolohichni aspekty vyznachennya spetsyfichnykh oznak rehional'noho rynku pratsi. *Visnyk Skhidnoukrayins'koho natsional'noho universytetu imeni Volodymyra Dalya*, (6), 36–39.

13. Taran–Lala, O. M., Zos'–Kior, M. V., & Andrusenko, M. M. (2020). Imidzh pidpryyemstva yak faktor vplyvu na yoho konkurentospromozhnist'. *Ahrosvit*, (7), 18–22.

14. Hnatenko, I. A., Popova, Yu. M., Bachkir, I. H., & Nechyporenko, K. V. (2021). Stratehiyi derzhavnykh priorytetiv v konteksti stsenarnoho forsaytu upravlinnya innovatsiynoyu ekonomikoyu: modelyuvannya naukovotekhnichnoho ta intelektual'noho potentsialu. *Ahrosvit*, (17), 3–9.

15. Zos'–Kior, M. V., & Bryzhan', K. O. (2017). Upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstva v umovakh nestabil'nosti. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal Internauka. Seriya: Ekonomichni nauky*, (6), 62–65.

16. Hnatenko, I. A. (2020). Otsynuyuvannya systemy prodovol'choyi bezpeky Ukrainy. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo*, (6), 159–164.

17. Lozhachevs'ka, O. M., Hnatenko, I. A., Cukhomlyn, L. V., & Mel'nyk, O. Yu. (2021). Modelyuvannya infrastruktury pidpryyemnytstva neinnovatsiynoho upravlinnya na natsional'nomu ta rehional'nomu rivnyakh v umovakh detsentralizatsiyi. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, (18), 5–10.

### Список використаних джерел

1. Вдовенко, Н. М., Коробова, Н. М., Зось–Кіор, М. В., & Коваль, В. В. (2023). Еволюція теоретичних засад регулювання експорту–імпорту аграрної продукції в умовах децентралізації для виходу на міжнародний ринок. *Академічні візії*, (23).

2. Гнатенко, І. А. (2018). Методологічні основи інституціонального аналізу національної системи інноваційного підприємництва. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, (6), 70–74.

3. Purdenko, O., Artyushok, K., Riazanova, N., Babaiev, I., Kononenko, A., Lepeyko, T., & Zos'–Kior, M. (2023). Financial management of innovative eco–entrepreneurship. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 45(2), 152–165.

4. Охріменко, І. В., Вдовенко, Н. М., Овчаренко, Є. І., & Гнатенко, І. А. (2021). Інновації в системі стратегічного управління безпекою національної економіки в умовах ризиків та невизначеності глобалізації. *Економіка та держава*, (8), 4–9.

5. Gryshchenko, I., Ganushchak–Efimenko, L., Shcherbak, V., Nifatova, O., Zos'–Kior, M., Hnatenko, I., ... & Martynov, A. (2021). Making Use of Competitive Advantages of a University Education Innovation Cluster in the Educational Services Market. *European Journal of Sustainable Development*, 10(2), 336–336.

6. Гнатенко, І. А., & Рубежанська, В. О. (2017). Логіка впровадження інноваційних заходів на регіональний ринок праці в умовах його циклічного розвитку. *Бізнес Інформ*, (8 (475)), 110–115.

7. Зось–Кіор, М., Ільїн, В., & Свирида, Е. (2020). Розвиток трудового потенціалу в системі ефективного менеджменту організації. *Економіка та суспільство*, (22).

8. Вдовенко, Н. М., Сухомлин, Л. В., Бачкір, І. Г., & Гнатенко, І. А. (2021). Управлінські засади моделювання державних пріоритетів в інноваційній економіці: диверсифікація підприємницької діяльності та адаптування ринку. *Економіка та держава*, (9), 19–23.

9. Гнатенко, І. А. (2019). Фундаментальні умови державного регулювання та підтримки інноваційного підприємництва. *Проблеми системного підходу в економіці*, (4 (1)), 37–43.

10. Зось–Кіор, М., Кирилюк, Є., & Терент'єва, О. (2021). Моделювання управління земельними ресурсами в Україні в контексті глобалізації та формування сталих агропродовольчих систем. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки*, 65–72.

11. Орлова–Курилова, О. В., Гнатенко, І. А., & Рубежанська, В. О. (2019). Державне регулювання іннова-

ційної діяльності підприємництва як напрям забезпечення сталого розвитку економіки країни. Економіка, управління та адміністрування, (3 (89)), 35–40.

12. Гнатенко, І. А., & Рубежанська, В. О. (2016). Теоретико–методологічні аспекти визначення специфічних ознак регіонального ринку праці. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, (6), 36–39.

13. Таран–Лала, О. М., Зось–Кіор, М. В., & Андрусенко, М. М. (2020). Імідж підприємства як фактор впливу на його конкурентоспроможність. Агросвіт, (7), 18–22.

14. Гнатенко, І. А., Попова, Ю. М., Бачкір, І. Г., & Нечипоренко, К. В. (2021). Стратегії державних пріоритетів в контексті сценарного форсайту управління інноваційною економікою: моделювання науково–технічного та інтелектуального потенціалу. Агросвіт, (17), 3–9.

15. Зось–Кіор, М. В., & Брижань, К. О. (2017). Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Міжнародний науковий журнал Інтернаука. Серія: Економічні науки, (6), 62–65.

16. Гнатенко, І. А. (2020). Оцінювання системи продовольчої безпеки України. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, (6), 159–164.

17. Ложачевська, О. М., Гнатенко, І. А., Сухомлин, Л. В., & Мельник, О. Ю. (2021). Моделювання інфраструктури підприємництва неінноваційного управління на національному та регіональному рівнях в умовах децентралізації. Інвестиції: практика та досвід, (18), 5–10.

#### **Дані про авторів**

##### **Наголюк Олена Євгенівна,**

к. юрид. н., доцент, учений секретар комунальної науково – дослідної установи «Науково – дослідний ін-

ститут соціально – економічного розвитку міста», м. Київ, Україна

##### **Скрипник Вікторія Віталіївна,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та банківської справи, Луганський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Полтава, Україна

##### **Алексєнко Артем Сергійович,**

аспірант кафедри підприємництва та бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна

##### **Щур Олександр Володимирович,**

аспірант кафедри управління та смарт–інновацій, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна

#### **Data about the authors**

##### **Olena Naholiuk,**

PhD (Law), Associate professor, Scientific Secretary, Communal Scientific and Research Institution “Scientific and Research Institute of Social and Economic Development of the City», Kyiv, Ukraine

##### **Viktoriia Skrypnyk,**

PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of Department of Finance, Accounting and Banking, Luhansk Taras Shevchenko National University, Poltava, Ukraine

##### **Artem Alekseienco,**

Graduate student of the Department of Entrepreneurship and Business, Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, Ukraine

##### **Oleksandr Shchur,**

Graduate student of the Department of Management and Smart Innovations, Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, Ukraine

# ЗМІСТ

---

## **Макроекономічні аспекти сучасної економіки**

ШІРІНЯН Е. А., КОВАЛЕНКО Ю. М. Розвиток ринку банківських послуг України на сучасному етапі еволюції .....	5
МЕЛЬНИК Н. В. Сутнісна характеристика і природа ризиків бюджетного процесу.....	20
МЕЛЬНИК Т. М., ОЛІЙНИК А. А. Впровадження моделі комплаєнс менеджменту в Україні в умовах війни та післявоєнного відновлення .....	28
СОЛТІС М. Ф. Використання концесій в Україні як основного механізму державно-приватного партнерства .....	40

## **Інноваційно-інвестиційна політика**

СТУДІНСЬКА Г. Я., СТУДІНСЬКИЙ В. А. Інноваційний досвід Нідерландів у розвитку аграрного виробництва.....	48
ЛОГОША Р. В., ПОЛІЩУК О. А., ДЯЧЕНКО М. В. Напрями активізації інвестиційної діяльності в сфері сільського господарства в умовах воєнного стану й поствоєнного відновлення .....	57
РАДІОНОВА Н. Й., БОНДАРЕНКО Д. В. Залучення інвестиційних ресурсів для післявоєнного відновлення України.....	65

## **Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності**

ШТЕРМА Т. В., МАНИЛІЧ М. В. Кадровий менеджмент та управління в кризових ситуаціях підприємства .....	73
КРАМЧЕНКО Р. А. Туристичний продукт як головний елемент комплексу маркетингу підприємства сфери туризму .....	81
МАРЦИНОВСЬКИЙ В. В. Етапи формування комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій на підприємствах України.....	87
ПЕТРИНЯК У. Я., КОВЧ І. Я. Міжнародний досвід формування системи і управління конкурентоспроможності бізнес структур.....	92
ШІРІНЯН А. А. Конкурентна позиція страхової компанії на ринку страхових послуг.....	97

## **Розвиток регіональної економіки**

ШАЦЬКА З. Я., КОГУТ А. Л. Нормативно-правове забезпечення розвитку регіонів на засадах смарт-спеціалізації .....	108
--	-----

## **Соціально-трудова проблеми**

БЕЛІНСЬКА Я. В., КОЛЯДА О. В., ГЛАДЧЕНКО О. В., ГЛАДЧЕНКО В. О. Соціальний маркетинг ТНК в умовах трансформації світового господарства .....	115
НАГОЛЮК О. Є., СКРИПНИК В. В., АЛЕКСЕСЕНКО А. С., ЦУР О. В. Моделювання менеджменту фінансового оцінювання господарської та інноваційної діяльності промислових підприємств в умовах діджиталізації, управління проектами підвищення кваліфікації та формування маркетингової стратегії .....	122

# CONTENT

---

## **Macro-economic aspects of modern economy**

SHIRINIAN E. A., KOVALENKO Yu. M. Development of the banking services market of Ukraine at the current stage of evolution.....	5
MELNYK N. V. The essential characteristics and nature of the risks of the budget process.....	20
MELNYK T. M, OLIINYK A. A. Implementation of the compliance management model in Ukraine in the conditions of war and post-war recovery.....	28
SOLTIS M. F. Concession contracts in Ukraine as the prime mechanism of Public private partnership.....	40

## **Innovation and investment policy**

STUDINSKA G. Ya., STUDINSKI V. A. Innovative experiences of the Netherlands In the development of agricultural production.....	48
LOHOSHA R. V., Polishchuk O. A., Diachenko M. V. Directions of activation of investment activities in the sphere of agriculture under the conditions of martial status and post-war recovery.....	57
RADIONOVA N. Y., BONDARENKO D. V. Attracting the investment resources for the post-war reconstruction of Ukraine.....	65

## **Economic problems of development of branches and types of economic activity**

SHTERMA T. V., MANYLICH M. V. Personnel management and management in crisis situations of the enterprise.....	73
KRAMCHENKO R. A. The tourist product as the main element of the marketing complex of the enterprise in the field of tourism.....	81
MARTSYNOVSKIY V. V. Stages of formation of a complex of integrated marketing communications at enterprises in Ukraine.....	87
PETRYNYAK U. Ya., KOVCH I. Ya. International experience in the formation of a system for managing the competitiveness of business structures.....	92
SHIRINIAN A. A. Competitive position of the insurance company on the market of insurance services.....	97

## **Development of a regional economic**

SHATSKAYA Z. Ya., KOGUT A. L. Regulatory and legal provision of the development of regions on the basis of smart specialization.....	108
--	-----

## **Social-labor problems**

BELINSKA Y. V., KOLIADA O. V., Hladchenko O. V., Hladchenko V. O. Social marketing of TNCs in the conditions of transformation of the world economy.....	115
NAHOLIUK O. E., SKRYPNYK V. V., ALEKSEIENKO A. S., SHCHUR O. V. Management modeling of financial evaluation of economic and innovative activities of industrial enterprises in conditions of digitalization, management of professional development projects and formation of marketing strategy.....	122

# До авторів збірника

## Шановні автори!

*Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки  
приймає до друку у збірнику  
«Формування ринкових відносин в Україні» статті з економічної тематики*

При подачі статті до редакції необхідно оформити її за поданими нижче правилами, а також ретельно перевірити текст на предмет виявлення граматичних, орфографічних, стилістичних та інших помилок!

1. Стаття має відповідати тематичній спрямованості збірника.

2. Обов'язковими є рецензія фахівця у відповідній галузі науки.

3. У статті відповідно до вимог ВАК необхідні такі елементи:

Стаття має містити: індекс УДК, відомості про автора (ів) на трьох мовах;

– назва статті та анотація на трьох мовах (українська, російська, англійська), де чітко сформульовано головну ідею статті та обґрунтовано її актуальність;

– ключові слова на трьох мовах до 10 слів (українська, російська, англійська);

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

– *аналіз останніх досліджень і публікацій*, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття;

– *формування цілей статті* (постановка завдання);

– *виклад основного матеріалу дослідження* з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів;

– *висновки з даного дослідження* і перспективи подальших розвідок у даному напрямку;

– *список використаних джерел* (українською та англійською мовами).

4. Обсяг – від 8 до 16 сторінок, формату А4 через інтервал 1,5. Поля: верхнє, нижнє, лівє, правє – 2 см. Абзац – 5 знаків. Шрифт: Arial, розмір – 12. Мова – українська.

5. Прізвище, ініціали, науковий ступінь розміщуються у правій верхній частині аркуша.

6. Відомості про автора: адреса, контактний телефон (домашній, робочий).

7. Статті, таблиці та формули мають виконуватися у редакторі Microsoft Word, якщо стаття містить формули, то вони мають набиратися у редакторі формул Microsoft Equation, який вбудований в усі версії програми Word.

8. Якщо стаття містить графіки чи діаграми, виконанні в інших програмах (такі як Excel, Corel Draw та ін.), то ці файли також додаються до статті в оригіналі програм, в яких вони виконані.

9. Графіки та діаграми можуть бути передані в графічних форматах: векторний – EPS, AI (шрифти переконвертовані в криві); растровий – TIF, 300 dpi, 256 кольорів сірого.

10. Зноски в документі мають бути оформлені за допомогою вбудованих функцій програми Word.

11. Назви файлів мають відповідати прізвищам авторів.

12. Статті надаються на диску, або іншому електронному носії інформації до диска обов'язково додаються статті в роздрукованому і якісному вигляді. Текст у електронному вигляді повинен відповідати тексту в надрукованому вигляді.

13. Статті не повинні містити приміток від руки та помарок, кожен лист статті підписується автором.

14. Посилання на джерела інформації є обов'язковими. Джерела подаються в кінці статті з основними вимогами до бібліографічних описів. Нумерація джерел вздовж тексту.

15. У разі невиконання вищевказаних вимог редакція не приймає статей до друку.

Редакція наукового збірника не несе відповідальності за авторські права статей, що подаються до друку.

Довідки за телефонами: (044) 239–10–49, (096) 309–42–80

Сайт збірника наукових праць: <http://ndiime.org.ua/>; e-mail: [zbornik@ukr.net](mailto:zbornik@ukr.net)

Редакційна колегія

# To the authors of the collection!

Dear authors!

*State Research Institute of Informatization and Economic Modeling  
accepts economic articles for printing in the scientific collection  
«Market Relations Development in Ukraine»*

When submitting an article to the editorial board, it is necessary to compose it according to the following rules, as well as carefully check the text to detect grammar, spelling, stylistic and other errors!

1. The article should correspond to the thematic orientation of the collection.
2. The review of a specialist (doctor of sciences) in the relevant field of science is mandatory.
3. The following elements are required in the article in accordance with the requirements of the HAC:  
The article should contain: UDC bibliographic index, information about the author(s) in three languages;  
– the title of the article and an abstract in three languages (Ukrainian, Russian, English extended annotation), where the main idea of the article is clearly formulated and its relevance is substantiated;  
– keywords in three languages, up to 10 words (Ukrainian, Russian, English);  
– *problem statement in general* and its connection with important or practical tasks;  
– *analysis of recent researches and publications* in which the solution to this problem was initiated and author is based on them; the emphasis of previously unsettled parts of the general problem to which the article is devoted;  
– *formation of the goals of the article* (statement of the task);  
– *an outline of the main research material* with the full justification of the obtained scientific results;  
– *conclusions from this study* and prospects for further investigation in this direction.  
– *list of used sources, references*
4. Volume – from 8 to 16 pages, format A4 in interval 1,5. Fields: upper, lower, left, right – 2 cm. Paragraph – 5 characters. Font: Arial, size – 12. Language – Ukrainian.
5. The last name, initials, scientific degree are placed in the upper right of the sheet.
6. Information about the author: address, contact phone (home, work).
7. Articles, tables and formulas must be executed in Microsoft Word editor, if the article contains formulas, they should be typed in the Microsoft Equation formula editor that is Built-in to all versions of Word.
8. If the article contains graphs or charts, execution in other programs (such as Excel, Corel Draw, etc.), then these files are also added to the article in the original programs in which they are executed.
9. Charts and diagrams can be transmitted in graphic formats: vector – EPS, AI (fonts converted into curves); raster – TIF, 300 dpi, 256 colors gray.
10. Entries in the document must be made using the built-in features of the Word program.
11. The names of the files should correspond to the names of the authors.
12. Articles are provided on an electronic carrier, as well as necessarily added articles in printed and high-quality form. The text in electronic form must correspond to the text in printed form.
13. Articles should not contain handwritten notes and stamps, each article letter is signed by the author.
14. References to sources of information are mandatory. Sources are provided at the end of the article with the basic requirements for bibliographic descriptions. Numbering sources along the text.
15. In case of non-fulfillment of the above-mentioned requirements, the editorial board does not accept articles for printing.

The edition of the scientific collection is not responsible for the copyrights of the articles submitted for publication.

Inquiries by phone: (044) 239–10–49, (096) 309–42–80

Website of scientific bulletin: <http://dndiime.org.ua/>; e-mail: [zbornik@ukr.net](mailto:zbornik@ukr.net)

Editorial team

**Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки**

# **ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ**

**Збірник наукових праць**

**№12 (271) 2023 р.**

**Періодичність – щомісячник**

Головний редактор Студінська Г.Я.  
Комп'ютерна верстка та дизайн Сердюк В.Л.

Підписано до друку 29.12.2023 р.  
Формат 60x84 1/8. Папір офсетний  
Ум. друк. аркушів 16,27.  
Гарнітура Europe. Наклад 100 прим.

Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки  
Свідоцтво про державну реєстрацію: Серія КВ 22545–12443ПР від 20.02.2017 р.  
Адреса редакції: 01014, м. Київ, бул. Дружби Народів, 38  
<http://dndiime.org.ua/>, e-mail: [zbornik@ukr.net](mailto:zbornik@ukr.net)

**State Research Institute of Informatization and Economic Modeling**

# **MARKET RELATIONS DEVELOPMENT IN UKRAINE**

**Collection of scientific works**

**No.12 (271) 2023**

**Frequency – monthly**

Editor-in-Chief G. Studinska  
Computer design and design V.Serdyuk

Signed for printing on 29.12.2023.  
Format 60\*84. 1/8. Paper offset  
Conditional Printed Sheets 16,27.  
Headset Europe. Circulation 100 copies

State Research Institute of Informatization and Economic Modeling  
Certificate of state registration of printed mass media  
Series KV 22545–12445PR from 02.20.2017  
Editorial address, 01014, m. Kyiv, bul. Druzhby Narodiv, 38  
<http://dndiime.org.ua/>, e-mail: [zbornik@ukr.net](mailto:zbornik@ukr.net)