

**FORMATION OF
MARKET
ECONOMY
IN UKRAINE**

**ФОРМУВАННЯ
РИНКОВОЇ
ЕКОНОМІКИ
В УКРАЇНІ**

ISSUE 52

ВИПУСК 52

SCIENTIFIC JOURNAL

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

Published 1-2 issues per year

Виходить 1-2 рази на рік

Published since 1995

Видається з 1995 р.

Ivan Franko National
University of Lviv

Львівський національний
університет імені Івана Франка

2024

Друкується за ухвалою Вченої Ради
Львівського національного університету
імені Івана Франка
(протокол № 77/1 від 29.01.2025 р.)

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:
*Рішення Національної ради України з питань
телебачення і радіомовлення №1877 від 30.05.2024 р.*
Ідентифікатор медіа: R30-04923

Журнал входить до Переліку наукових фахових видань категорії Б (Наказ МОН України від 02 липня 2020 р. № 886. Додаток 4) у галузі економічних наук за такими спеціальностями: 051 – Економіка; 072 – Фінанси, банківська справа та страхування; 073 – Менеджмент.

У збірнику публікуються наукові праці з проблем становлення і розвитку національної ринкової економіки, особливостей формування системи менеджменту та розвитку маркетингової діяльності в Україні, аналізу фінансово-кредитних та соціальних проблем економіки перехідного періоду, інших неусталених господарських систем тощо.

Scientific collection contains the articles that are devoted to contemporary issues of formation and functioning of the national market economy, the peculiarities of the management system and the development of marketing activities in Ukraine, the analysis of financial, credit and social problems of the transition economies, emerging markets, etc.

Редакційна колегія: д-р екон. наук, проф. **Сенишин О. С.** (*головний редактор*); д-р екон. наук, проф. канд. екон. наук, доц. **Михайлишин Р. В.** (*заступник головного редактора*); д-р економ. наук, проф. **Крупка М. І.** (*заступник головного редактора*); канд. екон. наук, доц. **Буняк В. Б.** (*відповідальний секретар*); д-р екон., доц. **Балвочюгс Р.** (Литва); д-р екон., проф. **Бекер Й.** (Австрія); д-р екон., проф. **Вірен М.** (Фінляндія); д-р економ. наук, проф. **Владичин У.В.**; д-р економ. наук, проф. **Вовк В.-Б. М.**; д-р, проф. **Гжебик М.** (Польща); канд. економ. наук, проф. **Грабинська І.В.**; д-р економ. наук, проф. **Гринів Л.С.**; канд. економ. наук, доц. **Гришук А.М.**; д-р економ. наук, проф. **Демчишак Н.Б.**; д-р економ. наук, проф. **Дропа Я.Б.**; д-р економ. наук, проф. **Жилінська О.І.**; д-р економ. наук, проф. **Заболоцький Т.М.**; д-р економ. наук, доц. **Замасло О.Т.**; д-р екон., проф. **Квашніцкі В.** (Польща); д-р економ. наук, проф. **Кічурчак М.В.**; д-р економ. наук, проф. **Ковалюк О.М.**; д-р економ. наук, проф. **Кундицький О.О.**; д-р екон. доц. **Лісовска Р.** (Польща); д-р економ. наук, проф. **Майовець Є.И.**; канд. економ. наук, проф. **Матковський С.О.**; д-р економ. наук, проф. **Михасюк І.Р.**; канд. економ. наук, проф. **Островець П.І.**; д-р економ. наук, проф. **Панчишин С.М.**; д-р економ. наук, проф. **Підхонний О.М.**; д-р економ. наук, проф. **Приймак В.І.**; д-р економ. наук, проф. **Ревак І.О.**; д-р економ. наук, проф. **Реверчук С.К.**; д-р, доц. **Транев С.** (Болгарія); д-р економ. наук, доц. **Урба С.І.**; д-р економ. наук, проф. **Юринець З.В.**

Professor **O. Senyshyn** – Editor-in-Chief
Professor **M. Krupka** – Assistant Editor
Associate Professor **R. Mykhailyshyn** – Assistant Editor
Associate Professor **V. Bunyak** – Managing Editor

Відповідальний за випуск **Р. В. Михайлишин**

Адреса редакційної колегії: ЛНУ ім. Івана Франка Економічний факультет пр. Свободи, 18, 79008, м. Львів, Україна tel. +38(032) 239-41-68, e-mail: MarketEconUkr@gmail.com	Editorial office address: Ivan Franko National University of Lviv Faculty of Economics 18, prosp. Svobody 79008, Lviv, Ukraine
---	---

<http://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/>

ISSN 2078-5860

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2024.52.0>

Комп'ютерне верстання *В. Буняк*

Текст надруковано в авторській редакції

Адреса редакції, видавця та виготовлювача:

Львівський національний університет
імені Івана Франка
вул. Університетська, 1, м. Львів, 79000, Україна
Свідцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до
державного реєстру видавців, виготівників і
розповсюджувачів видавничої продукції.
Серія ДК № 3059 від 13.12.2007 р.

Формат 70x100/16.
Ум. друк. арк. 19,1
Наклад 50 прим. Зам. №

© Львівський національний університет
імені Івана Франка, 2024

УДК 330.322,
JEL E29, G24

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2024.52.0.5201>

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ВЕНЧУРНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТРИМКОГО РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ

Алла Степанова

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
03022, м. Київ, вул. Васильківська, 90а,
e-mail: stepanova_alla@knu.ua
ORCID: 0000-0002-1711-7948*

***Анотація.** Досліджуються теоретичні та практичні підходи до формування стратегії управління венчурними інвестиціями на підприємстві. Актуальність дослідження формування стратегії управління венчурними інвестиціями обумовлена зростаючою роллю венчурного фінансування в підтримці інновацій та розвитку підприємств на ранніх стадіях. Правильне управління такими інвестиціями дозволяє значно підвищити шанси на прибутковість бізнесу, оскільки воно враховує ризики та можливості, адаптується до змін у ринковій ситуації та забезпечує належний моніторинг інвестицій. В Україні, попри потенціал, існує недостатня розвинутість екосистеми для стартапів, що підкреслює важливість розробки стратегії управління венчурними інвестиціями. Це дослідження може стати основою для рекомендацій інвесторам і підприємцям, а також сприяти створенню сприятливого інвестиційного клімату в країні.*

***Ключові слова:** венчурні інвестиції, венчурний капітал, стратегія, бізнес-інкубатор, бізнес-акселератор.*

Постановка проблеми. В умовах сучасної економіки венчурні інвестиції стали важливим інструментом для підтримки інновацій та розвитку підприємств на ранніх стадіях. Формування стратегії управління венчурними інвестиціями є актуальним напрямком дослідження, оскільки правильний підбір інвестиційних проектів і їх успішне супроводження можуть значно підвищити шанси на прибутковість та стійкість бізнесу.

Венчурне фінансування, яке зазвичай передбачає інвестування у стартапи або інноваційні проекти, надає можливість не лише залучати капітал, але й забезпечувати доступ до досвіду, контактів та ресурсів, які необхідні для росту нових підприємств. Однак управління такими інвестиціями вимагає гнучкості та адаптивності, оскільки ринки постійно змінюються, а нові технології та моделі бізнесу стають все більш популярними.

Серед основних чинників, що впливають на формування стратегії управління венчурними інвестиціями, слід виділити аналіз ризиків та можливостей, адаптацію до змін у законодавстві, а також зростаючу конкуренцію на ринку. Згідно з

дослідженнями, невизначеність у фінансовому середовищі та зміни у політичній ситуації можуть суттєво впливати на інвестиційні рішення [1;3].

Крім того, важливим аспектом є наявність чіткої структури та механізмів для моніторингу та оцінки ефективності інвестицій. Стратегії, які включають регулярний перегляд результатів та адаптацію до нових умов, мають більшу ймовірність успіху. Це дозволяє інвесторам своєчасно виявляти проблеми та коригувати свої дії, зменшуючи ризики та підвищуючи шанси на прибуток [2].

В Україні, формування стратегій управління венчурними інвестиціями, може суттєво вплинути на розвиток інноваційних підприємств. Важливо враховувати специфіку українського ринку, зокрема його обмеження та можливості, щоб максимально використовувати потенціал венчурного фінансування [4].

Крім того, актуальність даного дослідження підкріплюється потребою в нових знаннях та інструментах для підтримки венчурних інвесторів та стартапів. Дослідження стратегій управління венчурними інвестиціями дозволяє розробити рекомендації для інвесторів, стартапів, а також для державних органів, які можуть вплинути на створення сприятливого інвестиційного клімату.

У підсумку, формування стратегії управління венчурними інвестиціями є важливим аспектом для розвитку інноваційних підприємств та економіки в цілому. Це дослідження може стати основою для подальших наукових розробок та практичних рекомендацій, що сприятимуть стабільному росту венчурного фінансування в Україні та за її межами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досліджуючи дану проблематику варто виділити певні актуальні дослідження. Так, в *Venture Capital Market Study 2023* (PwC) зазначається значне зниження кількості угод у венчурному капіталі на 40% порівняно з 2022 р. [5]. Основні тенденції включають зростання інтересу до капітало-ефективних та стійких бізнес-моделей. Багато інвесторів звертаються до секторів B2B та *impact investing*, що вказує на їхню увагу до тривалих інвестицій з низьким ризиком.

Дослідження *Preqin Global Report 2023: Venture Capital* показує, що глобальні активи під управлінням венчурного капіталу (AUM) зросли до \$2,45 трлн у березні 2022 р. [6]. Попри нестабільність ринків, очікується продовження зростання інвестицій у венчурний капітал, особливо в ранні етапи та венчурний борг. Дослідження також підкреслює зниження оцінок компаній, що створює можливості для вигідних угод.

Незважаючи на зниження рівня залучення капіталу, 2023 рік став п'ятим поспіль, коли глобальні венчурні фонди перевищили позначку \$100 млрд (*Global Venture Fundraising Report 2023*). Однак велика частина капіталу залучається великими фондами, що підтверджує складність для нових гравців на ринку [7].

Ці дослідження підкреслюють ключові виклики у венчурному інвестуванні, включаючи зростання конкуренції за великі угоди, важливість стійких бізнес-моделей та вплив геополітичних факторів на ринок.

Проблематику венчурного інвестування висвітлювали такі вітчизняні науковці: Бажал Ю., Вірченко В., Жилінська О., Корнілова І., Крупка М., Опарін В., Савченко О., Федосов В., де, зокрема, досліджено макроекономічні аспекти венчурного інвестування та його роль в підвищенні конкурентоспроможності економіки України; проаналізовано фактори, що впливають на формування венчурного капіталу в країні; розглянуто механізми залучення венчурного капіталу для підтримки МСБ в Україні; розставлено акценти на перешкодах, з якими стикаються підприємці при пошуку венчурних інвесторів та визначено проблеми доступу стартапів до фінансових ресур-

сів; запропоновано рішення для стимулювання венчурного ринку [8-10]. Однак сьогодні вимагає швидких та гнучких дій, що і спонукало до проведення даного дослідження.

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка теоретичних, методологічних положень і практичних рекомендацій щодо формування стратегії управління венчурними інвестиціями в умовах сьогодні.

Методи дослідження. У дослідженні було використано діалектичний метод наукового пізнання та узагальнення для систематизації напрацювань у формуванні стратегії управління венчурними інвестиціями та методи аналізу і синтезу для формування рекомендацій щодо перспектив обраного об'єкту дослідження.

Вклад основного матеріалу дослідження. Венчурне фінансування базується на кількох ключових принципах, які були розроблені засновниками венчурного бізнесу, такими як Перкінсон Т., Клейнроу Ю. та Кофілд Ф. [10]. Основна ідея полягає у створенні партнерства через венчурні фонди, залучення коштів від партнерів з обмеженою відповідальністю та формування правил для захисту їхніх інтересів, а також використанні статусу генерального партнера.

Іншою формою венчурного інвестування є пряме інвестування. Після завершення таких операцій інвестор стає власником частки компанії-реципієнта. Прибутковість або збитковість цієї інвестиції залежить від майбутніх змін вартості компанії. Матеріальна зацікавленість інвестора в економічному зростанні компанії є однією з характерних рис прямого приватного інвестування, що відображає поведінку представників цієї інституційної форми.

Щоб знизити ризики втрат при прямих інвестиціях, венчурні капіталісти розподіляють свої кошти між кількома проектами. Таким чином, збитки з одного проекту можуть компенсуватися прибутками з інших. За оцінками експертів, у середньому прибутки від 20% успішно реалізованих проектів можуть не лише покрити збитки від 80% невдалих, але й забезпечити відносно високу норму прибутку для інвесторів (принцип Парето).

Форма прямих інвестицій з диверсифікацією вкладень у різні проекти є поширеною практикою серед великих корпорацій. Це вигідно обох сторонам: малі інноваційні компанії отримують доступ до необхідних ресурсів для реалізації своїх проектів від стабільного інвестора, в той час як великі корпорації здобувають доступ до перспективних інновацій, що дозволяє їм займати лідируючі позиції на ринку.

Найбільш досконалою організаційною формою венчурного інвестування є венчурний фонд, який займається кількома ризиковими проектами та об'єднує кошти декількох індивідуальних інвесторів. Ця модель не лише дозволяє зменшити ризики окремого інвестора завдяки об'єднанню капіталів, але й підвищує ймовірність прибутковості завдяки професійному управлінню інвестиціями, яке здійснюють спеціалізовані компанії венчурного капіталу.

Крім венчурних фондів, на ринку венчурного бізнесу активно функціонують бізнес-інкубатори та бізнес-акселератори.

Таблиця 1

Основні характеристики бізнес-інкубаторів та бізнес-акселераторів

Критерій	Інкубатор	Акселератор
Етап розвитку підприємства	Ранні етапи розвитку (seed stage)	Наступні стадії після seed stage, швидко зростаючі підприємства
Термін	Довгострокові проекти	Короткострокові проекти

Сектор	Сектори з довшим часом виходу на ринок	Сектори з коротшим часом виходу на ринок
Організаційна форма	Окреме підприємство	Організація в рамках корпорації, компанії
Особливість функціонування	Формування підприємства з довгостроковою перспективою розвитку	Короткостроковий горизонт, базується на невеликій групі учасників (cohort-based)
Фокус	Економічний розвиток	Швидкий розвиток, високий показник ROI
Прибуток	Неприбуткова організація	Комерційна організація
Мережа партнерів	Стабільні партнери	Нові технологічні компанії

Джерело: розроблено автором

Національна Асоціація Бізнес Інкубаторів (NBIA) визначає бізнес-інкубатор як «процес підтримки підприємництва, який сприяє успішному розвитку нових компаній, надаючи їм набір спеціалізованих ресурсів і послуг» [11].

Згідно з даними НАБІ, перший бізнес-інкубатор у США з'явився в Батавії, штат Нью-Йорк, у 1959 році, але концепція не набула популярності до кінця 1970-х. Аналогічно, інкубатори почали функціонувати у Великій Британії у 1970-х роках. Сьогодні в Північній Америці налічується близько 1400 бізнес-інкубаторів, близько 200 в Мексиці, 120 у Канаді та понад 3500 по всьому світу [11].

Інкубатори мають тривалу історію як інструменти економічного розвитку. Університети, державні органи та компанії по всьому світу використовують їх для досягнення цілого ряду цілей, пов'язаних із створенням багатства та соціальними ініціативами. Наприклад, у Китаї, колишній Східній Німеччині та Україні інкубатори допомагали в переході до ринкової економіки, а в Ізраїлі вони відіграли важливу роль у інтеграції іммігрантів [12]. В Азії, де налічується понад 2000 бізнес-інкубаторів, переважно в Індії, Китаї та Східній Азії, ці інституції зазвичай більші, ніж їхні аналоги в США та Європі, і пов'язані з університетами та технологічними парками, об'єднаними в Азіатську асоціацію бізнес-інкубаторів [12].

Незважаючи на тривалу історію, існують суперечливі дані щодо ефективності моделі інкубації. Деякі дослідження свідчать, що нові компанії, пов'язані з інкубаторами, мають вищий рівень виживання та зростання, в той час як інші показують, що інкубація майже не впливає на успіх фірм. Оцінка успіху інкубації ускладнюється різними критеріями відбору, браком даних і політичними факторами.

Прикладами успішних інкубаторів у Північній Америці є: Cambridge Innovation Center, TechColumbus, MaRS Discovery District, WaveFront та Innovate Calgary. В Україні успішно працюють Eastlabs, iHUB, Happy Farm, GrowthUp, Wannabiz, Voomy IT-парк та Polytesco.

Останніми роками з'явилася нова модель підтримки підприємців у сфері інноваційних технологій – бізнес-акселератор. Ця модель орієнтована на швидке зростання компаній, на відміну від традиційних інкубаторів. Основною відмінністю між інкубаторами та акселераторами є їх правовий статус: інкубатори зазвичай є некомерційними організаціями, тоді як більшість акселераторів – комерційні, розроблені для повернення інвестицій своїм спонсорам шляхом швидкої валідації бізнес-ідей, зазвичай у сферах, пов'язаних з мобільними додатками. Проте, на практиці терміни "інкубатор" і "акселератор" часто використовуються як синоніми. Обидві моделі мають спільні риси і працюють у схожих сферах (табл. 2).

Таблиця 2

Бізнес-моделі інкубатора та акселератора

Бізнес модель інкубатора та акселератора				
Інкубатор		Спільне	Акселератор	
Партнери	Ключові процеси	Цінності	Відносини зі споживачами	Сегменти споживачів
Університети Держава Венчурні інвестори Бізнес-ангели	Технічна підтримка Менторство Моніторинг прогресу Освіта Фінансова підтримка	Досягнення повноцінного розвитку (maturation) Швидке зростання	Індивідуальний робочий простір Низька плата за послуги Нетворкінг	Підприємці Стартапи Компанії Інвестори
	Ключові ресурси Фінансування Офіс Інвестори Нетворкінг з соціальним капіталом Капітал для початкової стадії (seed capital) Інвестиції		Канали Соціальні мережі Екосистема підприємства Web Університети	
Структура витрат			Дохід	
Оренда Заробітні плати Частка в капіталі (виплата заборгованостей по акціям)			Частка в капіталі Плата за послуги Оренда	

Джерело: розроблено автором

Прикладами успішних бізнес-інкубаторів у Північній Америці є Y Combinator, TechStars, DreamItVentures, AngelPad, Launchpad LA, WaveFront, Communitech, InCubes, GrowLab та VentureLab, The Foundry, MassChallenge. В Україні успішно діють такі бізнес-інкубатори: Sector X, IoT Hub, Radar Tech, ProSiebenSat.1 Accelerator і EY Startup Accelerator, включаючи акселераційну програму INTECRATOR у партнерстві з Intecracy Ventures.

Серед стартап-акселераторів можна виділити корпоративні акселератори. Вони забезпечують основний капітал, а також пропонують поєднання наставництва, технічної допомоги та можливостей для мережевого спілкування, що сприяє досягненню певних цілей корпоративних або інституційних структур. Корпоративні акселератори керують портфелями різних стартапів, щоб прискорити інновації та отримати конкурентні переваги. Прикладами корпоративних акселераторів є Siemens Technology Accelerator, EY Startup Accelerator, Nike+ Accelerator, Citrix Startup Accelerator, Media Camp Accelerator, Microsoft Accelerator та Kaplan EdTech Accelerator.

Формування стратегії управління венчурними інвестиціями — це складний процес, який потребує врахування багатьох факторів, включаючи ризики, фінансові цілі та ринок. Ось кілька ключових етапів, які можуть допомогти при розробці такої стратегії:

1. Оцінка інвестиційних цілей та стратегії фонду.

- **Цільова галузь та сектор:** Визначення сфер інтересу, таких як технології, медичні інновації, екологічні стартапи тощо.

- **Фінансові цілі:** Встановлення бажаного рівня прибутковості та толерантності до ризику. Венчурні інвестиції характеризуються високою ризиковістю, тому важливо враховувати можливість втрати капіталу.

- **Етап інвестування:** Інвестор може орієнтуватися на певний етап розвитку стартапу (посівна стадія, етап розширення або пізніша стадія). Кожен етап має різні рівні ризику та потенційної прибутковості.

2. Аналіз ринку та інвестиційної привабливості.

- **Дослідження ринку:** Визначення тенденцій та трендів у галузі, де планується інвестування. Це дозволяє знизити ризики і знайти інноваційні ніші з великим потенціалом.

- **Оцінка конкуренції:** Аналіз конкурентного середовища та бар'єрів для входу на ринок. Інвестор має розуміти, як стартапи можуть диференціюватися на ринку.

3. Управління портфелем інвестицій.

- **Диверсифікація:** Щоб знизити ризики, необхідно розподіляти капітал між різними стартапами, галузями чи етапами розвитку. Стратегія диверсифікації допомагає пом'якшити втрати, якщо окремі проекти не виправдають очікувань.

- **Моніторинг інвестицій:** Постійний контроль за діяльністю стартапів, їх розвитком, фінансовими показниками та можливими ризиками. Цей процес включає періодичний аналіз виконання бізнес-планів і корекцію стратегії.

4. Управління ризиками.

- **Оцінка ризику:** У венчурному капіталі високий рівень ризиків. Управління ризиками включає визначення обсягу фінансування, який інвестор готовий виділити на конкретний проєкт, та розробку стратегій з мінімізації можливих збитків.

- **Правильна юридична структура:** Створення інвестиційної структури, яка захищає інвестора від юридичних ризиків та забезпечує контроль над інвестиціями.

5. Екзит-стратегія (стратегія виходу).

- **ІРО або продаж компанії:** Одним із ключових аспектів стратегії є планування виходу з інвестицій. Це може бути продаж частки в компанії або виведення її на біржу.

- **Оцінка прибутковості:** Успішна екзит-стратегія дозволяє інвестору реалізувати прибуток. Важливо врахувати терміни виходу та економічні умови.

6. Пошук партнерів та співінвесторів.

- **Колаборація з іншими інвесторами:** Співпраця з іншими венчурними фондами або інвесторами може знизити ризики та покращити доступ до нових проєктів.

- **Стратегічні партнери:** Залучення компаній або установ, що надають стратегічні ресурси для розвитку стартапу.

7. Побудова відносин зі стартапами.

- **Активне залучення:** Інвестор може брати участь у стратегічному управлінні компанією, надавати консультації або допомагати у розширенні мережі контактів.

- **Довгострокова підтримка:** Венчурне інвестування часто включає не лише фінансову підтримку, але й довгострокові відносини з командою стартапу.

Стратегія управління венчурними інвестиціями повинна бути гнучкою та адаптованою до умов ринку, щоб забезпечити максимальну прибутковість при зниженні ризиків.

Формування та реалізація стратегії управління венчурними інвестиціями в Україні має певні виклики, однак є реалістичною, якщо врахувати кілька ключових факторів:

- **Розвиток екосистеми стартапів.** В Україні існує значний потенціал для розвитку стартапів, особливо в таких сферах, як ІТ, агротехнології та фінтех. Завдяки розвиненій технічній освіті та наявності кваліфікованих кадрів, багато українських компаній отримали міжнародне визнання (як-от **Grammarly** чи **GitLab**). Однак для успішної стратегії венчурного інвестування необхідно подальше розширення інноваційної екосистеми, підтримка на рівні держави та активне залучення приватного капіталу.

- **Проблеми правової та регуляторної бази.** Основним викликом для венчурних інвесторів є нестабільність правової системи та недосконалість регуляцій. Попри існуючі інструменти, такі як «Дія.City», яка створює умови для ІТ-компаній, багато інвесторів остерігаються через слабкий захист прав власності та непередбачуваність законодавства. Це вимагає додаткових юридичних механізмів для захисту інвесторів та ефективної угоди про розподіл прибутку.

- **Відсутність великих фондів та проблеми з фінансуванням.** Хоча в Україні є кілька активних венчурних фондів (**AVentures Capital, Ventures, Horizon Capital**), їхня кількість та обсяг фінансування обмежені. Багато інвесторів не готові вкладати значні кошти через високі ризики та нестабільність економіки. Важливими аспектами стратегії є залучення міжнародних венчурних фондів, а також створення механізмів співфінансування та гарантування повернення частини інвестицій.

- **Низький рівень культури інвестування.** В Україні все ще недостатньо розвинена культура венчурного капіталу. Стартапи часто стикаються з труднощами при пошуку фінансування на ранніх етапах, і багато потенційних інвесторів вважають венчурне фінансування занадто ризикованим. Необхідно впроваджувати освітні програми, що пояснюють вигоди та можливості венчурного капіталу, для залучення більшої кількості приватних інвесторів.

- **Потенціал прибутковості.** Попри всі ризики, венчурне інвестування в Україні може бути надзвичайно прибутковим. Успіх українських стартапів на міжнародній арені свідчить про те, що існують значні можливості для високих доходів. Стратегія венчурних інвестицій, що зосереджується на перспективних секторах і правильному управлінні ризиками, може дати значні прибутки.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Реальність стратегії венчурного інвестування в Україні залежить від низки факторів, зокрема стабільності правової системи, залучення іноземного капіталу та розвитку інноваційної екосистеми. Якщо ці аспекти будуть належно враховані, Україна може стати привабливим ринком для венчурних інвестицій. Партнерство з міжнародними інвесторами та фондами, орієнтовани на ІТ та інновації, можуть допомогти подолати існуючі бар'єри. Державні ініціативи та програми підтримки є необхідними для створення сприятливих умов, які знизять ризики для інвесторів. Таким чином, розробка венчурної стратегії в Україні реальна, але вимагає всебічного підходу та інтеграції з міжнародними практиками.

1. David H. Hsu, (2006) *Venture Capitalists and Cooperative Start-up Commercialization Strategy*. *Management Science*, 52(2):204-219. URL: <https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0480> (дата звернення: 03.10.2024).
2. Gompers, P., & Lerner, J. (2001). *The Venture Capital Cycle*. MIT Press. 385 p.
3. Reid, G. C., G Terry, N., & Smith, J. A. (1997). Risk management in venture capital investor-investee relations. *The European Journal of Finance*, 3(1), pp. 27–47. URL: <https://doi.org/10.1080/135184797337525> (дата звернення: 03.10.2024).

4. Gernego, I., Dyba, M.I., Shkoda, T., & Dyba, M.V. (2023). Venture Financing as Support for the Sustainable Model of Post-War Rebuilding in Ukraine. *European Journal of Sustainable Development*, 12(2), 1. URL: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2023.v12n2p1> (дата звернення: 04.10.2024).
5. Venture Capital Market Study 2023. URL: <https://www.pwc.de/en/deals/venture-capital-market-study.html> (дата звернення: 04.10.2024).
6. Preqin Global Report 2023: Venture Capital. URL: <https://www.preqin.com/insights/global-reports/2023-venture-capital> (дата звернення: 04.10.2024).
7. Global Venture Fundraising Report 2023. URL: <https://www.venturecapitaljournal.com/download-global-venture-fundraising-report-for-2023/> (дата звернення: 04.10.2024).
8. Корнілова І.М. (2014). Світовий досвід фінансової підтримки інноваційного розвитку. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. №161. DOI: <http://dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2014/161-8/6>
9. Жилінська О.І. (2013). Державне фінансування і стимулювання розвитку венчурного інвестування у моделі відкритих інновацій. *Бізнес Інформ*. № 6. С. 330-336. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_6_58 (дата звернення: 02.10.2024).
10. Вірченко, В.В. (2014). Венчурні фонди та їх роль у відтворенні інтелектуального капіталу. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(16), 114–123. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v1i16.28533> (дата звернення: 02.10.2024).
11. National Association of Business Incubators (NBIA) URL: <https://www.inc.com/encyclopedia/national-business-incubation-association-nbia.html> (дата звернення: 09.10.2024).
12. Asian Association of Business Incubators (AABI). URL: <https://www.aabi.info/> (дата звернення: 07.10.2024).

References

1. David H. Hsu, (2006) Venture Capitalists and Cooperative Start-up Commercialization Strategy. *Management Science*, 52(2):204-219. Retrieved from: <https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0480> (accessed 03 October 2024)
2. Gompers, P., & Lerner, J. (2001). The Venture Capital Cycle. MIT Press. 385 p.
3. Reid, G. C., G Terry, N., & Smith, J. A. (1997). Risk management in venture capital investor-investee relations. *The European Journal of Finance*, 3(1), pp. 27–47. Retrieved from: <https://doi.org/10.1080/135184797337525> (accessed 03 October 2024)
4. Gernego, I., Dyba, M.I., Shkoda, T., & Dyba, M.V. (2023). Venture Financing as Support for the Sustainable Model of Post-War Rebuilding in Ukraine. *European Journal of Sustainable Development*, 12(2), 1. Retrieved from: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2023.v12n2p1> (accessed 04 October 2024)
5. Venture Capital Market Study 2023. Retrieved from: <https://www.pwc.de/en/deals/venture-capital-market-study.html> (accessed 04 October 2024)
6. Preqin Global Report 2023: Venture Capital. Retrieved from: <https://www.preqin.com/insights/global-reports/2023-venture-capital> (accessed 04 October 2024)
7. Global Venture Fundraising Report 2023. Retrieved from: <https://www.venturecapitaljournal.com/download-global-venture-fundraising-report-for-2023/> (accessed 04 October 2024)
8. Kornilova I.M. (2014). Svitovyi dosvid finansovoi pidtrymky innovatsiinoho rozvytku. [World experience of financial support for innovative development]. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*. №161. DOI: <http://dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2014/161-8/6> [in Ukrainian].
9. Zhylynska O.I. (2013). Derzhavne finansuvannia i stymuliuvannia rozvytku venchurnoho investuvannia u modeli vidkrytykh innovatsii. [State financing and stimulation of the development of venture capital investment in open innovation

- models]. *Business Inform.* № 6. С. 330-336. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_6_58 [in Ukrainian]. (accessed 02 October 2024)
10. Virchenko, V.V. (2014). Venchurni fondy ta yikh rol u vidtvorenni intelektualnoho kapitalu. [Venture funds and their role in the reproduction of intellectual capital]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(16), 114–123. Retrieved from: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i16.28533> (accessed 05 October 2024).
11. National Association of Business Incubators (NBIA) Retrieved from: <https://www.inc.com/encyclopedia/national-business-incubation-association-nbia.html> (accessed 09 October 2024)
12. Asian Association of Business Incubators (AABI) Retrieved from: <https://www.aabi.info> (accessed 07 October 2024)

FORMATION OF A VENTURE INVESTMENT MANAGEMENT STRATEGY FOR ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF RAPID INNOVATION DEVELOPMENT

Alla Stepanova

*Taras Shevchenko National University of Kyiv,
03022, Kyiv, Vasylkivska Street, 90a
E-mail: stepanova_alla@knu.ua
ORCID: 0000-0002-1711-7948*

Abstract. The relevance of researching the formation of venture capital management strategies is underscored by the increasing significance of venture funding in supporting innovation and the development of early-stage enterprises. As the global economy rapidly evolves, the need for effective management strategies in venture investments becomes crucial. Successful management not only enhances the chances of profitability for businesses but also allows for the meticulous assessment of risks and opportunities that are inherent in the venture landscape. With the right strategies in place, venture capitalists can ensure adaptability to market fluctuations, legislative changes, and emerging competition, which are pivotal for long-term success.

In the context of Ukraine, the potential for venture financing remains largely untapped due to an underdeveloped ecosystem for startups. The current landscape presents both challenges and opportunities for new businesses seeking capital. Thus, the formation of robust management strategies becomes essential for both investors and entrepreneurs to navigate this complex environment effectively. Research in this area can provide insights into the best practices and frameworks that can be adopted to enhance the viability and success of startups, thereby contributing to economic growth.

Moreover, effective management strategies are critical for monitoring and evaluating the performance of investments. This entails establishing clear benchmarks and metrics to assess progress, which ultimately leads to informed decision-making. By understanding the dynamics of venture capital, stakeholders can develop strategies that not only mitigate risks but also capitalize on high-reward opportunities. The incorporation of diverse investment portfolios and a keen focus on performance tracking can significantly enhance the probability of achieving desired outcomes.

Additionally, the implications of this research extend beyond individual startups. A thriving venture capital ecosystem can stimulate job creation, foster technological

advancement, and drive economic development at large. Governments and policymakers can also benefit from this research by understanding how to create a more favorable investment climate. By implementing policies that support venture financing and entrepreneurship, they can help build a sustainable economic framework.

This study aims to address the gap in knowledge surrounding the formulation of venture capital management strategies, particularly within the Ukrainian context. The insights gleaned from this research can inform a range of stakeholders, including investors, entrepreneurs, and policymakers, fostering a more conducive environment for innovation and business growth. Ultimately, the research seeks to establish foundational guidelines that can be employed to navigate the intricacies of venture funding, thereby enhancing the prospects of emerging companies in Ukraine and beyond.

In conclusion, the formation of venture capital management strategies is not merely an academic exercise; it is a vital endeavor that holds the potential to transform the entrepreneurial landscape. The findings from this research will contribute to a deeper understanding of how to effectively manage venture investments, which is crucial for ensuring the sustainability and success of startups in today's rapidly evolving market.

Keywords: venture investment, venture capital, strategy, business incubator, business accelerator.

Стаття надійшла до редколегії 20.10.2024
Прийнята до друку 25.11.2024

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2024.52.0.5202>

УДК [338.439.68.021:664.66:005.934]"20"

JEL: D11; L66

СУЧАСНИЙ АНАЛІЗ ПОТРЕБ СПОЖИВАЧА В КОНТЕКСТІ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ

Ольга Левицька¹, Маріанна Павлишин², Євгенія Бурак³

^{1,2,3} Львівський національний університет імені Івана Франка
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18,

¹ E-mail: leviskaolgv@gmail.com; ORCID: 0009-0004-2686-4592

² E-mail: marianna.pavlyshyn@lnu.edu.ua; ORCID: 0000-0003-3044-297X

³ E-mail: burak-liet@ukr.net; ORCID: 0009-0002-1449-1851

Анотація. У статті містяться результати аналізу потреб у поведінці споживача. На основі аналізу доведено, що існуючі класифікації потреб А. Маслоу, Д. Макклеланда, Е. Фромма, Л. Елбота, Дж. Кейнса, М. Туган-Барановського, К. Платонова мають різний характер. На наш погляд, деякі класифікації можна використати лише для окремих сегментів споживачів. У статті запропоновано власну класифікацію потреб споживача в сучасних умовах.

Досліджено вплив якості товару на поведінку споживача з обґрунтуванням задоволення фізіологічних потреб і фізіологічних норм на прикладі хлібобулочних виробів. Визначено вплив різних факторів, теорій потреб споживачів на глобальному рівні. Обґрунтовано вплив війни на зміни в продовольчому забезпеченні споживачів. Встановлено місце та роль потреб споживачів у системі економічної теорії в контексті продовольчої безпеки.

Запропоновано власний підхід до оцінки рівня гнучкості споживання, як важливої умови забезпечення високої адаптації споживача до умов невизначеності сучасного ринку.

Доведено, що безпечність, якість товару, на прикладі хлібобулочних виробів, й гнучка поведінка споживача є важливими умовами забезпечення максимальної корисності продукту в процесі споживання.

Ключові слова: поведінка споживачів, теорії потреб, фізіологічні потреби, фізіологічна норма, хлібобулочні вироби, безпечність, якість, рівень гнучкості споживання, рівень адаптації.

Постановка проблеми. В сучасних умовах розвитку економіки України, яка перебуває в воєнного стану забезпечення продовольчої безпеки задоволення в економічній теорії та на практиці під час досліджень поведінки споживача не існує однозначного підходу щодо аналізу потреб споживача, яка є основним мотивом і важливою умовою прийняття рішення під час покупки товару. Вважаємо, що в умовах військового стану, економічної кризи та невизначеності, постійних змін зовнішнього середовища, споживач, як ніколи, потребує чіткого переосмислення пріоритету

© Ольга Левицька, Маріанна Павлишин, Євгенія Бурак, 2024

матеріальних цінностей та ретельного аналізу своїх потреб з метою максимального задоволення та досягнення максимальної корисності від споживання товарів. Якщо чітко не обґрунтовані потреби, споживач може прийняти невірні рішення щодо покупок, і, навпаки.

Тому, враховуючи, що потреба є головною умовою здійснення покупок споживача, є важливою складовою його поведінки, вважаємо за необхідне більш ґрунтовно проаналізувати сучасний підхід до теорії потреб у поведінці споживача. У статті на базі проведеного аналізу потреб споживача із теорій відомих вчених, нами обґрунтовано власний підхід із врахуванням наступного:

- аналізу потреби і поведінки споживача в умовах військового стану та постійних змін;
- необхідності використання високого рівня гнучкості та адаптації споживача до сучасного ринку.

Аналіз останніх досліджень. Багато вітчизняних та іноземних дослідників трактують продовольчу безпеку як інструмент системи економічної безпеки країни, зокрема, О. Сенишин [1, с. 54-62], С. Урба, М. Копитко [2, с. 6], С. Іванов [3], І. Свиноус [4, с. 206-209] тощо. Проте, мало публікацій присвячені встановленню пріоритетності потреб та аналізу повноти наповнення «споживчого кошика», задоволенню фізіологічних потреб споживачів, у т.ч. в якісному й безпечному продовольстві.

З метою вирішення поставлених завдань нами використовувались як загальнонаукові, так й спеціальні **методи дослідження**. Зокрема: теоретичний метод (для визначення суті змісту потреб людини), історичний (для визначення системи класифікації теорій потреб), метод аналізу (для деталізації різних груп потреб споживачів), метод експертних оцінок (для оцінки культури споживання хліба – основного продукту задоволення фізіологічних потреб), соціологічне дослідження (для обґрунтування задоволеності фізіологічних потреб споживачів в контексті продовольчої безпеки), системний метод (для розробки обґрунтованих висновків та рекомендацій) тощо.

Виклад основного матеріалу. Перед аналізом потреб, що відображаються через поведінку споживача, обґрунтуємо вже існуючі підходи до фундаментального вчення потреби в економічній теорії [5].

Одним з перших потреби людини-споживача проаналізував А. Маслоу, запропонувавши ієрархію потреб. За ступенем значущості потреби розташовуються в такій послідовності: фізіологічні; безпека або самозбереження; потреби соціального характеру; суспільне визнання і досягнення певного соціального статусу; самореалізація та самоствердження. Запропонований підхід названо пірамідою потреб А. Маслоу тому, що з часом потреби у людини зростають, з'являються нові, що роблять її мотивованою до певних покупок, і, навпаки. Якщо потреба першого рівня відсутня, зокрема споживач не відчуває себе в безпеці, тоді виникає збій у поведінці споживача, що призводить до стресу, матеріальних обмежень, фізичних заощаджень. І, навпаки, якщо споживач досяг високого статусу, фінансово та матеріально не обмежений, то його поведінка відрізняється позитивністю, активністю та супроводжується великою кількістю покупок.

Погоджуємось з думкою науковців, що класифікація потреб А. Маслоу є вичерпною характеристикою потреб людини - споживача в економічній теорії. Наступні класифікації потреб ґрунтуються саме на теорії А. Маслоу лише з тією різницею, що більше деталізують потреби або, навпаки, їх обмежують.

Зокрема, Д. Макклеланд виокремлює три групи потреб. До першої групи належить потреба влади. Він вважав, що в людей є бажання контролювати себе і своє оточення (інших людей). До другої групи належить потреба співчуття. Вчений вважав,

що поведінка людини залежить від товариства, дружби, приналежності до певної соціальної групи людей. Люди із високим соціальним статусом, як правило, мають більші комунікативні зв'язки, тому вони прагнуть залежати від інших. Такі люди часто вибирають ті товари, які як вони відчують, отримають схвалення від їхніх друзів. Люди, які відвідують ярмарки, вболівальники часто роблять покупки для задоволення своєї потреби бути поряд з іншими людьми, а не заради фізіологічного задоволення. Такі споживачі цінують сторонню допомогу, думку «дружніх» продавців, можуть купити, наприклад, одяг чи товари для дому, чи для того, щоб отримати схвалення персоналу торгового закладу. Такі споживачі адаптують свою поведінку відповідно до стандартів референтних груп [5, с.44]. До третьої групи потреб вчений відносить потреби в успіху та досягненнях. Успіх пов'язаний з егоїстичною потребою самовираження та самоповаги. Вважаємо, запропоновану класифікацію потреб Д. Макклеланда обмеженою і не повною, не однозначною. Проте, її можна застосувати для обмеженого кола споживачів. Зрозуміло, що не всі споживачі одержимі владою. Більшість людей є лінійними працівниками, не зацікавлені у надмірних владних комунікаціях, не люблять втручання в приватне життя. Через це, вважаємо, що класифікація потреб Д. Макклеланда носить соціальний характер, дотична до соціології, а не до аналізу поведінки споживача в умовах сучасного бізнес-середовища.

Цікавою є класифікація соціальних потреб людини за Е. Фроммом, зокрема в теорії розрізняють наступні групи: потребу в людських стосунках (почуття приналежності до групи «ми»); у самоствердженні та прихильності інших; у системі орієнтацій на об'єкті поклоніння. Як бачимо, запропоновані науковцем потреби носять відносний соціальний характер, а їх характеристика суттєво не впливає на поведінку споживача при виборі товарів з метою задоволення максимальної корисності.

Розмежувати родові й виробничі потреби (квазіпотреби) запропоновано Л. Елботом. Виробнича потреба є технологічним відгуком на родову потребу. Наприклад, автомобіль – це виробнича потреба щодо родової потреби в переміщенні [5, с.45].

Дж. Кейнс запропонував розрізняти абсолютні й відносні потреби людини. За його теорією існують абсолютні потреби з безсторонністю до того в якій ситуації знаходяться люди в конкретний час, а відносні – які відчуваємо тільки тоді, коли задоволення потреби дає змогу почувати себе вище за інших людей. Насичення абсолютних потреб можливе, а відносних – ні. Відносні потреби не можна задовольнити тому, що чим вищий їхній рівень, тим більше прагнення у людини цей рівень перевищувати. Тому, люди, чий життєвий рівень в абсолютному вимірі зріс, схильні вважати, що їхнє становище погіршилося, якщо ті кого вони вважали об'єктом порівняння (референтні) групи, в матеріальному плані стали жити гірше.

Цікавою, на наш погляд, є чітка класифікація потреб М. Туган-Барановського. Вчений виділив п'ять груп потреб людини: фізіологічні; статеві; симптоматичні інстинкти та потреби; альтруїстичні і потреби практичного характеру. Дослідник велике значення приділяв раціональним почуттям, приналежності до народностей, моральним і релігійним поглядам. Він першим науково обґрунтував значимість духовних потреб людини, яка впливає на її поведінку.

К. Платонов розглядає особистість як динамічну систему, а потреби людини подає у трьох підструктурах: соціальні: праця, пізнавальні, естетичні, етичні, правові; біологічні: інстинктивні (безумовно-рефлекторні) та соціалізовані (умовно-рефлекторні); патологічні [5, с.46].

Перелік аналізу теорій потреб споживача – людини у соціумі можна продовжувати. Однак, за вище проаналізованими теоріями видно, що класифікації потреб мають

різний характер у різних вчених. На наш погляд, деякі класифікації можна використати лише для окремих сегментів споживачів. В основному, проаналізовані класифікації потреб відомих вчених є фундаментальними та актуальними по сьогоднішній день. Але опосередковано впливають на поведінку споживача з метою задоволення максимальної корисності від здійснених покупок.

Пропонуємо власний підхід до класифікації потреб споживача, який перебуває в умовах воєнного стану. Вважаємо, що потреби доцільно розділити на три групи: первинні, соціальні та духовні. До *першої групи* віднесемо первинні (матеріальні) потреби, без задоволення яких споживач не зможе прожити та реалізувати свої наступні потреби. До них належать: безпека, захищеність; фізіологічні потреби; потреба у фінансових ресурсах; потреба житла. Всі ці потреби носять матеріальний характер, але без їх задоволення людина не зможе реалізувати в житті інші потреби – творчий потенціал, самовиражатися, кар'єрного росту, дружби, взаємодопомоги тощо.

До *другої групи* віднесемо соціальні потреби, оскільки споживач живе у соціумі, тому залежний від нього. Суспільство й економічний рівень розвитку суттєво впливають на пріоритетність потреб споживача, їх зміну, є вирішальними у забезпеченні та реалізації його потенціальних можливостей. До соціальних потреб належать: потреба в освіті, роботі, самореалізації та самоменеджменті, соцзахист і соцзабезпечення. Як бачимо, потреби соціального характеру частково або повністю забезпечують потреби першої необхідності. Зрозуміло, що якщо споживач втратить роботу або житло, то він тимчасово не зможе самостійно забезпечувати свої первинні потреби. Одночасно, якщо через війну споживач втрачає все своє майно, він теж не може повністю задовольнити свої первинні потреби. Соціальні потреби є відносними, оскільки залежать від рівня розвитку держави, де проживає споживач; від безпеки та захищеності суспільства, яке воно йому гарантує або не забезпечує.

До *третьої групи* належать духовні потреби. Погоджуємось з тим, що без задоволення духовних потреб люди стають бездушними, зокрема, самолюбними, насмішниками, гордими, грошолобними, хвалькуватими, пихатими, сповненими зневаги, невдячними, позбавленими самовладання, агресивними, зрадниками, свавільними, ті що люблять задоволення, а не Бога [6]. Бездуховність людей призводить до негативних наслідків, а це породжує аморальні вчинки: збільшення злочинів (крадіжок, корупції, вбивств, війн, тощо), які ведуть до знищення. Вважаємо, що сьогодні в час війни українці зобов'язані розвивати духовність, плекати християнські цінності, реалізуючи їх через віросповідання, любов, чесність, добрі вчинки, порядність, благодійність, волонтерство тощо.

Отже, всі три групи потреб у людини взаємозв'язані, мають вплив один на одного, а в кінцевому результаті ведуть до максимального задоволення потреб або навпаки. Їх гармонійне поєднання призведе до розвитку суспільства в цілому. Вважаємо, що людські потреби напряму пов'язані із потребами споживача, які значно залежать від ринкових можливостей, внутрішнього потенціалу, рівня розвитку суспільства, в якому проживає споживач. Тобто, у разі коли виробничі потреби наближаються до ринкових потреб, коли виробничий потенціал та виробничі потужності є максимально наближені до ринкової місткості або максимального обсягу товарів, які потребує споживач, тоді є створені умови для максимального задоволення потреб споживача через реалізацію та задоволення його максимальної фізіологічної цінності.

Практика доводить, що життєво необхідні потреби формують поведінку споживача. У людей пріоритети в потребах різні, оскільки залежать від впливу багатьох факторів: зовнішнє середовище, культура, стиль і умови життя, вік, смаки, бажання, платоспроможність тощо. Часто фізіологічні потреби не можуть бути задоволені через

відсутність доходів, і, навпаки, можна здійснювати надмірні покупки через надлишок грошових коштів. Тому, в державах регулюється питання продовольчого забезпечення, встановлюються соціальні гарантії: прожитковий мінімум, споживчий кошик тощо. Пересвідчуємось, що незалежно від наявності грошей покупці, задовольняючи свої потреби, поведуться або раціонально, або іраціонально.

Нами проведено соціологічне дослідження із обґрунтуванням задоволеності фізіологічних потреб споживачів в контексті продовольчої безпеки. Серед харчових продуктів хліб є найбільш вживаним серед країн Європи, Середземномор'я, Близького Сходу, Африки, Індії, Північної Америки. Хліб входить до набору «споживчого кошика» як продукт, необхідний для збереження здоров'я та життєдіяльності людей. Так, у «споживчий кошик» українця на 2024 рік закладено норматив споживання для працездатної людини - 62 кг пшеничного і 39 кг житнього хліба [7]. Вважаємо, що хліб є найнеобхіднішим продуктом для задоволення первинних фізіологічних потреб, через це нами для дослідження обрано хліб. Нами враховано те, що на задоволення фізіологічних потреб хлібом суттєво впливають сучасний стан і рівень розвитку економіки України в умовах воєнного стану, постійні непередбачувані зміни, а також рівень споживчої культури. Результати анкетування представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Думка респондентів щодо культури споживання хліба

№ з/п	Питання анкети	Думка споживачів	Думка студентів-економістів
1	2	3	4
1	Що відомо про хліб?	Прислів'я і приказки. Випікають з борошна. Це продукт повсякденного харчування з коротким терміном зберігання	Задовольняє фізіологічні потреби людини, містить поживні речовини: вуглеводи, білки, жири,
2	Який хліб найчастіше купується?	Батон, білий, сірий, на заквасках, висівковий, з ізюмом, цибулевий, кукурудзяний, гречаний	Дріжджовий і на заквасках, формовий і подовий, різаний і нерізаний, пшеничний, житній, пшенично-житній чи житньо-пшеничний, безглютеновий
3	Які критерії враховуються при покупці хліба?	Ціна, свіжість, якість: смак, запах, розмір; натуральність, склад, вміст добавок, термін зберігання, упакування	Цінові стратегії конкурентного середовища; безпечний, якісний продукт
4	Скільки часу і як зберігається хліб?	Чорний хліб у поліетиленовому пакеті довше зберігають за білий. У хлібниці 2-3 дні, у темній кімнаті. Довше зберігається у холодильній та морозильній камері	Швидкопсууючий продукт, слід дотримуватися стандартних умов і термінів зберігання, які зазначені на упаковці
5	Трактують терміну «безпечний хліб»	Свіжий, незапліснявілий, без алергенів, штучних хімічних добавок, консервантів, вироблений у стерильних умовах з дотриманням санітарних норм та умов зберігання	Хліб з найкорисніших властивостями, при виробництві і реалізації дотримано санітарно-гігієнічні умови та правил
6	Чим визначається якість хліба?	Свіжість, пухкість, запах, колір, смак, текстура, хрумкість скоринки, упаковкою, ціною, викладкою на полиці, датою виготовлення.	Показниками безпечності та якості.

Джерело: побудовано за результатами анкетування

Зведені результати, які зазначені в табл.1, ми отримали шляхом використання двох різних підходів до оцінювання фізіологічного задоволеності потреб хлібом: оцінка споживачем і фахівцем. Зокрема, споживач задовольняючи свої фізіологічні потреби (внаслідок споживання хліба) завжди керується власним досвідом і знаннями, отримані в процесі особистих спостережень та з маркувальної інформації, зазначеної на упаковці. Відповіді фахівців - економістів були ґрунтовніші, що свідчили про більшу обізнаність в культурі споживання хліба, а саме володіння знаннями щодо задоволення фізіологічних потреб споживачами хлібобулочними виробами.

У статті нами також визначено вплив на можливість задовольняти фізіологічні потреби через здійснення безпечних, якісних, зважених покупок. Якісні товари призводять до максимального досягнення рівня корисності від їх споживання. Нами проаналізовано задоволення потреб в умовах гнучкої та адаптивної поведінки споживача через альтернативний вибір якісного продукту в умовах фінансових обмежень. Термін «потреба» означає нестачу будь-чого, що може виникати під впливом дії різних чинників (відчуття небезпеки, холоду, голоду, спраги, потреби у відпочинку та праці тощо). Під впливом зовнішнього середовища в українців пріоритети в потребах постійно змінюються: від зміни бажань здійснювати покупки до зміни фінансового стану споживача внаслідок впливу кризових явищ. Споживач зацікавлений у якісних покупках, які в кінцевому результаті максимально б задовольнили фізіологічні норми. Відомо, що в сучасних умовах, ринок пропонує товари різної якості за умовно однаковими цінами. Наприклад, підприємства-монополісти чи консорціуми ставлять необґрунтовані ціни на свою продукцію, а споживач вимушений купляти товари з високими торговельними націнками. Також споживач часто купує за завищеними цінами неякісний, фальсифікований та небезпечний товар. Через це, володіючи знаннями та методологією оцінки рівня якості товару споживач зможе самостійно визначити доброякісний продукт, відрізнити фальсифікат. Отже, знання дадуть можливість споживачу уникнути неякісних покупок, які могли б призвести до зниження корисності від споживання продукту та задоволеності фізіологічних потреб.

В сучасних умовах постійних змін, непередбачених ситуацій, а також економічної кризи споживач зобов'язаний поєднувати гнучкі й адаптивні підходи до вибору якісних продуктів з метою забезпечення максимальної корисності від споживання в умовах обмеженого доходу. Оцінити рівень гнучкості у процесі споживання можна через оцінку корисності й споживних властивостей товарів та витрат, які йдуть на її забезпечення. Якщо споживач витрачає багато коштів із сімейного бюджету на неякісні чи непотрібні товари, то рівень його гнучкості у споживанні товарів низький, і, навпаки.

Вважаємо, що корисність товарів із «споживчого кошика» умовно можна визначити у обсязі споживання безпечних й якісних продуктів. Тобто, якщо, з часом обсяги споживання якісних товарів збільшуються, а витрати на споживання зменшуються, тоді, вважаємо, що раціональний покупець гнучко підійшов до процесу споживання, що забезпечить йому, в кінцевому результаті високий рівень адаптації до сучасного ринку в умовах економічної кризи та військового стану, і, навпаки.

Закономірно, коли проаналізувати поведінку споживача в часі бачимо, якщо він постійно витрачає свої доходи на купівлю неякісних продуктів, то рівень його гнучкості у процесі споживання знижується. Припустимо, за місяць українець витратив свій дохід на покупку як якісних, так і неякісних товарів, де неякісні й непотрібні покупки значно перевищує відсоток якісних товарів. Тоді, коефіцієнт

гнучкості від споживання в часі (1) можна оцінити як зміну доходу споживача (ΔD) по відношенню до зміни обсягів споживання товарів (ΔQ) з врахуванням рівня якості товарів. У формулі (1) відображено коефіцієнт гнучкості для споживача K_i :

$$K_i = \frac{\Delta D}{\Delta Q_{я}} = \frac{D_2 - D_1}{Q_{я2} - Q_{я1}} \quad (1),$$

де D_1, D_2 – дохід споживача на кінець та на початок аналізованого періоду, грн.

$Q_{я2}, Q_{я1}$ – обсяг споживних якісних товарів на кінець й на початок аналізованого періоду, шт.

Обсяг якісних товарів можна оцінити як різницю між загальним обсягом покупок за мінусом обсягу невдалих покупок (через неякісні товари). Якщо в кінці аналізованого періоду споживач повністю розтратив кошти сімейного бюджету, нічого не заощадивши, придбавши високий відсоток фальсифікованих, неякісних або непотрібних товарів, то рівень гнучкості від споживання у споживача буде низьким, і, навпаки. Зрозуміло, що небезпечні й неякісні товари принесуть тільки шкоду для здоров'я людини та фінансові збитки. Вважаємо, що в умовах військового стану та значної інфляції споживач повинен раціонально й гнучко розподіляти гроші сімейного бюджету. При споживанні варто дотримуватися теорії раціонального харчування, максимально задовольняючи фізіологічні потреби безпечними продуктами з максимальною їх корисністю. Як наслідок, покупець зобов'язаний уникати невдалих покупок, наприклад, фальсифікованих товарів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На підставі аналізу поширених класифікацій, загальноповторюваними є матеріальні й духовні потреби людини. Проте, на наш погляд, визначальними є духовні потреби споживача. У разі їх незадоволеності з'являється багато негативних ризиків.

У статті досліджено задоволеність фізіологічних потреб споживача з позицій забезпечення фізіологічних норм безпечними продуктами, наприклад, хлібобулочними виробами. Нами проаналізовано вміння споживача та фахівця оцінювати рівень задоволеності фізіологічних потреб, на прикладі хліба. Доведено, що досвід і знання суттєво покращують культуру споживання хліба, що впливає на зменшення частки неякісних та невдалих покупок, що значно підвищить рівень корисності товарів. Вважаємо, що фізіологічна потреба буде максимально задоволена, якщо споживач придбає корисні продукти з високими споживними властивостями, оскільки вони задовольняють максимальну корисність від їх споживання. Отже, володіння високою культурою споживання та вміння оцінювати рівень якості продовольства забезпечить досягнення максимальної корисності від споживання. А це напряду впливає на продовольчу безпеку.

Ми вважаємо, що в умовах військового стану, економічної кризи, інфляційних процесів, невизначеності, непередбачуваності, сучасний споживач повинен бути обізнаний з високою культурою споживання, проявляти високий рівень гнучкості у споживанні, що забезпечить йому високий рівень адаптації до ринкового середовища. Запропонована система оцінки рівня гнучкості від споживання товару та обґрунтовані чинники, які на неї впливають.

Вважаємо, що проведені дослідження та запропоновані підходи є актуальними для масового та раціонального споживача. Проведені дослідження носять комплексний підхід і потребують подальших, поглиблених і деталізованих досліджень. Однак сучасний споживач, використовуючи запропоновані підходи в часі може визначити

рівень своєї гнучкості у споживанні. Запропоновані підходи є особливо актуальні в умовах військового стану та нестабільності економіки України. Практичне використання цих підходів знизить відсоток невдалих покупок; підвищить рівень гнучкості споживача у виборі якісних товарів, що в кінцевому результаті забезпечить максимальний рівень корисності від споживання. Враховуючи, що споживання визначає рівень життя, працездатність й самореалізацію, вважаємо, що запропонований якісний підхід до споживання забезпечить високий рівень життя споживача-українця та реалізацію його потреб. Ми обґрунтували гнучкість споживання як важливу умову адаптації споживача до сучасного ринку в умовах військового стану.

На наш погляд, у зміст терміну «продовольча безпека» доцільно ввести складові рівень гнучкості та рівень корисності від споживання безпечних, якісних і корисних продуктів. Тільки такі товари зможуть гарантувати споживачу задоволеність на рівні науково обґрунтованих нормативів для максимального задоволення фізіологічних потреб. Отже, наявність якісного продовольства у достатній кількості стануть гарантантами задоволення фізіологічних потреб, як наслідок, це відсутність голоду громадян держави, що знаходиться в умовах військового стану.

1. Сенишин О.С. Пріоритетне значення продовольчої безпеки у процесі формування системи національної безпеки країни. *Галицький економічний вісник*. 2014. №1. С. 54-62.
2. Урба С.І, Копитко М.І Зміцнення продовольчої безпеки як інструмент реалізації потенціалу конкурентоспроможного розвитку суб'єктів аграрного сектору в системі економічної безпеки України. *Економіка та управління національним господарством*. 2022. №5. С.6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-03-07>.
3. Іванов С.В. Продовольча безпека України в умовах сучасних викликів : монографія. Одеса : ДУ «ПРЕД НАНУ», 2023. 291 с.
4. Свиноус І.В. Щодо проблеми продовольчої безпеки у контексті зміни умов господарювання. *Інноваційна економіка*. 3'2013(41). С. 206-209.
5. Городняк І.В. Поведінка споживача: навч. посібник. Львів: В-во ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 256 с.
6. Лист 2 до Тимофія. *Біблія. Переклад нового світу*. New York: Watchtower Bible and Tract Society of New York, Inc. Wallkill, 2024. 1772 с. URL: <https://www.jw.org/uk>. (дата звернення: 27.09.2024)
7. Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.10.2016 р. №780-2016-п зі змінами.
8. Кундицький О.О., Павлишин М.Л. Сучасний вектор розвитку якості харчових продуктів в системі продовольчої безпеки. *Якість та безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі й торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи*: збірник матер. III Міжн. науково-практ. інтернет-конф. / Полтавський державний аграрний університет (м. Полтава, 15.02.2024). Полтава: ПДАУ, 2024. С. 78-80 URL: https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/academic_department/kafedra-pidpryyemnyctva-i-prava/zbirnykyakist2024-stysnuto.pdf. (дата звернення: 12.10.2024).

References

1. Senyshyn, O.S. (2014) *Priorytetne znachennia prodovolchoi bezpeky u protsesi formuvannia systemy natsionalnoi bezpeky krainy* [The priority importance of food security in the process of forming the national security system]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk* [in Ukrainian].

2. Urba, S.I. & Kopytko, M.I. (2022). *Zmitsnennia prodovolchoi bezpeky yak instrument realizatsii potentsialu konkurentospromozhnoho rozvytku subiektiv ahrarnoho sektoru v systemi ekonomichnoi bezpeky Ukrainy* [Strengthening food security as a tool for realising the potential of competitive development of agricultural sector entities in the system of economic security of Ukraine]. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-03-07> [in Ukrainian].
3. Ivanov, S.V. (2023). *Prodovolcha bezpeka Ukrainy v umovakh suchasnykh vyklyktiv : monohrafiia*. [The food security of Ukraine in the context of modern challenges] [in Ukrainian].
4. Svytnous, I.V. (2013). *Shchodo problemy prodovolchoi bezpeky u konteksti zminy umov hospodariuvannia* [The problem of food security in the context of changing economic conditions]. *Innovatsiina ekonomika*. [in Ukrainian].
5. Horodniak, I.V. (2018) *Povedinka spozhyvacha: navchalnyi posibnyk* [Consumer behaviour: a study guide]. *LNU imeni Ivana Franka, Lviv* [in Ukrainian].
6. Lyst 2 do Tymofii (2024). *Bibliia. Pereklad novoho svitu* [Bible. New World Translation]. Watchtower Bible and Tract Society of New York, Inc. Wallkill, New York. Retrieved from: <https://www.jw.org/uk/> [in Ukrainian] (accessed 27 September 2024).
7. Pro zatverdzhennia naboriv produktiv kharchuvannia, naboriv neprodovolchykh tovariv ta naboriv posluh dlia osnovnykh sotsialnykh i demohrafichnykh hrup naseleння [On the approval of food packages, non-food packages and service packages for the main social and demographic groups]: *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 11.10.2016 r. №780-2016-p zi zminamy* [in Ukrainian].
8. Kundytskyi, O.O. & Pavlyshyn, M.L. (2024). *Suchasnyi vektor rozvytku yakosti kharchovykh produktiv v systemi prodovolchoi bezpeky* [The modern vector of food quality development in the food security system]. *Yakist ta bezpechnist produktiv u vnutrishnii i zovnishnii torhivli y torhovelne pidpriemnytstvo: suchasni vektory rozvytku i perspektyvy: zbirnyk materialiv III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii*. PDAU, Poltava [in Ukrainian].

CONTEMPORARY ANALYSIS OF CONSUMER NEEDS IN THE CONTEXT OF FOOD SECURITY

Olga Levytska¹, Marianna Pavlyshyn², Yevhenia Burak³

^{1,2,3} Ivan Franko National University of Lviv
79008 Lviv, Prospekt Svobody, 18

¹ E-mail: leviskaolgv@gmail.com; ORCID:0009-0004-2686-4592

² E-mail: marianna.pavlyshyn@lnu.edu.ua; ORCID: 0000-0003-3044-297X

³ E-mail: burak-liet@ukr.net; ORCID:0009-0002-1449-1851

Abstract. In the article, the results of the analysis of needs in consumer behavior are presented. On the basis of the analysis, it is proved that the existing classifications of needs by A. Maslow, D. McClelland, E. Fromm, L. Elbott, J. Keynes, M. Tugan-Baranovsky, and K. Platonov are of a different nature. We believe that some classifications can be used only for certain segments of consumers. The article offers the author's own classification of consumer needs in modern conditions.

The impact of the quality of goods on consumer behavior is studied with the justification of satisfaction of physiological needs and physiological norms on the example of bakery products. The influence of various factors and theories of consumer needs at the global level

is determined. The effect of war on changes in the food supply of consumers is substantiated. Also, the place and role of consumer needs in the economic theory system in the context of food security are determined.

An author's own approach to assessing the level of flexibility of consumption is proposed as an important condition for ensuring high consumer adaptation to the uncertainty of the modern market.

It was proven that safety, quality of goods, the example of bakery products, and flexible consumer behavior are important conditions for ensuring maximum product usefulness in the process of consumption.

Keywords: consumer behavior, theories of needs, physiological needs, physiological norm, bakery products, safety, quality, level of consumption flexibility, level of adaptation.

Стаття надійшла до редколегії 21.10.2024

Прийнята до друку 25.11.2024

УДК 336.7
JEL E52, E58

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2024.52.0.5203>

ТРАНСМІСІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ТА АЛЬТЕРНАТИВНІ РЕЖИМИ ГРОШОВО-КРЕДИТНОЇ ПОЛІТИКИ

Олександр Кузан

Львівський національний університет імені Івана Франка
79008 м. Львів, вул. Університетська, 1
e-mail: oleksandr.kuzan@lnu.edu.ua
ORCID: 0009-0009-1506-3438

Анотація. У статті розглянуто особливості трансмісійного механізму грошово-кредитної політики та його роль у макроекономічному регулюванні. Проаналізовано основні канали монетарної трансмісії, такі як процентний, кредитний, та канали цін на активи. З'ясовано вплив монетарних рішень на економічну активність, інфляцію, та інші макроекономічні параметри. Розглянуто альтернативні режими монетарної політики, включаючи таргетування інфляції, грошової маси та обмінного курсу. Висвітлено переваги та недоліки кожного з режимів монетарної політики, а також обґрунтовано необхідність гнучкого підходу до формування монетарної політики в умовах глобальної економічної нестабільності. Особливу увагу приділено аналізу взаємозв'язку монетарних інструментів та макроекономічної стабільності.

Ключові слова: монетарна політика, трансмісійний механізм, грошова маса, економічне зростання, інфляція, процентна ставка.

Постановка проблеми. У сучасній економічній теорії та практиці функціонування центральних банків велике значення приділяється дослідженню трансмісійного механізму та альтернативних режимів грошово-кредитної політики. Висвітлення механізмів трансмісії, а також розгляд альтернативних стратегій управління грошово-кредитною політикою є передумовою для удосконалення механізмів регулювання та досягнення макроекономічної стабільності.

Водночас, трансмісійний механізм монетарної політики залишається складним об'єктом досліджень, оскільки його дія значною мірою залежить від структури економіки, ступеня розвитку фінансового ринку та специфіки монетарних інструментів, що використовуються центральним банком. Окрім цього, актуальність проблеми зумовлена зростаючою волатильністю глобальних фінансових ринків, що робить монетарну політику менш передбачуваною та складнішою для реалізації. Такі виклики вимагають аналізу наявних механізмів монетарної трансмісії, зокрема в контексті їх ефективності, а також можливостей впровадження альтернативних режимів грошово-кредитної політики для досягнення сталого економічного зростання та цінової стабільності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика трансмісійного механізму монетарної політики привертала увагу багатьох дослідників протягом останніх десятиліть. Наприклад, у роботах Ф. Мішкіна було проведено значну роботу

над систематизацією і описом каналів монетарної трансмісії [13, 14]. Окрім цього, особливу увагу вивченню кредитного каналу трансмісійного механізму було приділено Б. Бернанке та М.Гертлером [8]. Натомість В. Курдія та М. Вудфорд внесли значний внесок у дослідження дії трансмісійного механізму в періоди фінансових потрясінь [9].

Серед вітчизняних вчених варто виділити внесок В. Мішенка, А. Сомик та О. Петрика, які акцентували увагу на функціонуванні механізму трансмісії в умовах української економіки [3, 4, 5]. Особливої уваги також заслуговують А. Гриценко та Т. Кричевська, чії роботи допомагали формувати монетарну стратегію в Україні [2]. У дослідження комплексу питань ефективності монетарної політики вагомий внесок зробили Є. Алімпієв, В. Козюк, І. Радіонова та інші [1, 6, 7, 12].

Проте, попри значну кількість досліджень, залишаються невирішені питання щодо адаптації монетарної політики до сучасних економічних викликів, серед яких підвищений рівень інфляції як результат заходів, спрямованих на підтримку економіки після пандемії коронавірусу, волатильність фінансових ринків та нестабільність валютних курсів. Таким чином, подальший розвиток теорії та практики монетарної політики вимагає більш глибокого аналізу каналів монетарної трансмісії та розробки нових підходів до управління грошово-кредитною політикою.

Постановка завдання. Метою цієї статті є дослідження особливостей функціонування трансмісійного механізму монетарної політики та визначення ефективності його ключових каналів. Також завданням дослідження є аналіз альтернативних режимів грошово-кредитної політики, таких як таргетування грошової маси, інфляції та обмінного курсу, з метою оцінки їхньої доцільності для досягнення макроекономічної стабільності. Особливу увагу буде приділено аналізу впливу монетарних рішень на економічну активність, рівень інфляції та інші макроекономічні показники.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених у статті завдань було використано комплексний методологічний підхід, що включав різноманітні якісні методи. Зокрема, серед загальнонаукових методів варто виділити синтез та систематизацію наукових джерел, яка дозволила виокремити основні канали монетарної трансмісії, а також порівняльний аналіз, що був проведений для виділення переваг та недоліків альтернативних режимів монетарної політики. Застосування системного підходу сприяло цілісному розумінню взаємозв'язків між монетарними інструментами та макроекономічною стабільністю, що, в свою чергу, забезпечило можливість дослідження комплексного впливу монетарної політики на економічні процеси. Окрім загальнонаукових, у статті також було використано порівняльні та графічні економіко-логічні методи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Через трансмісійний механізм центральні банки здійснюють вплив на реальний сектор економіки, що дозволяє корегувати ключові макроекономічні показники. Таким чином, трансмісійний механізм монетарної політики є центральним у проведенні грошово-кредитної політики. За своєю суттю трансмісійний механізм являє собою систему каналів, за допомогою якого рішення щодо грошово-кредитної політики, такі як зміни процентних ставок або грошової маси, впливають на ключові макроекономічні параметри національної економіки, включаючи інфляцію, виробництво та зайнятість [1, 3, 7].

Механізм дії згаданих вище каналів в основних рисах формує економічний контекст в країні. Наприклад, коли центральний банк підвищує процентні ставки, це, як правило, призводить до підвищення вартості позик, що може зменшити обсяг інвестицій та споживання, тим самим уповільнивши економічну активність і зменшивши інфляційний тиск. Такий механізм притаманний процентному каналу монетарної

трансмисії. Схожим чином діє також канал кредитування, впливаючи на доступність і вартість кредиту, що, у свою чергу, впливає на рішення щодо витрат та інвестицій корпорацій і споживачів. Окрім цього, монетарна трансмісія може здійснюватися через канали цін на активи, які впливають на національну економіку через зміни вартості певних активів, що в свою чергу може впливати на рівень сукупного випуску.

Кожен із цих каналів має певний вплив на різноманітні макроекономічні параметри, розкриваючи складний характер впливу монетарної політики на національну економіку. Важливо також згадати контекст функціонування трансмісійного механізму, показуючи, як ефективність окремих каналів монетарної трансмісії впливає на ефективність монетарної політики в цілому.

В рамках розуміння динамічної взаємодії між монетарною політикою та економічним механізмом, важливо заглибитися в алгоритм монетарної трансмісії, оскільки він має прямий вплив на макроекономічні змінні, такі як інфляція, процентні ставки та економічне зростання. Як зазначалося вище, механізм монетарної трансмісії відіграє визначальну роль у впливі на поведінку споживачів, інвестиційні рішення та на сукупний попит в національній економіці [1, 13, 14]. Завдяки різноманітним історичним та сучасним чинникам економістами було ідентифіковано численні канали економічної трансмісії, кожен з яких отримував різну міру уваги залежно від економічного контексту в певному періоді. Такі канали зазвичай класифікуються за поділом на традиційні канали процентних ставок, канали цін на інші активи та кредитні канали.

Традиційний канал процентної ставки є одним з найбільш вивчених та детально описаних каналів монетарної трансмісії [13, с. 4]. Зміни ключових ставок центральних банків впливають на короткострокові ставки (r) по всій економіці. Наприклад, зниження ключової ставки зменшує вартість позик, стимулюючи інвестиції (I) та споживання. Це в свою чергу приводить до зростання сукупного попиту (AD) і, відповідно, виробництва (Y). Підвищення ставки, навпаки, збільшує вартість позик, що стримує видатки на інвестиції. Окрім того, вищі ставки стимулюють заощадження, що додатково впливає на економічну активність. Схематично, вплив стимулювальної політики центрального банку через канал процентної ставки зазвичай зображують наступним чином:

$$M \uparrow - r \downarrow - I \uparrow - AD \uparrow - Y \uparrow (1)$$

Окрім традиційного кейнсіанського каналу, який концентрується лише на одному вартісному показнику – процентній ставці, варто також враховувати й інші вартісні канали, такі як канали цін активів. Такі канали слугують поясненням того, як зміни у вартості різних активів впливають на економічну поведінку суб'єктів і як результат на обсяги випуску. Наприклад, q -теорія Тобіна пояснює, як грошова маса впливає на показник q – співвідношення між ринковою вартістю активів фірми та витратами на їх заміщення. Механізм такого впливу полягає у тому, що збільшення грошової маси створює надмірні залишки грошей у домогосподарств. Це, у свою чергу, стимулює їх до витрачання зайвих коштів, в тому числі й на купівлю таких цінних паперів як акції. Зростання попиту на акції спричиняє підвищення їх курсу (P_e), що підвищує показник q , оскільки вартість компанії безпосередньо залежить від вартості її акцій, а вартість капіталу незмінна в короткостроковій перспективі [13 с. 6; 14, с. 7]. Візуально це зображено на наступній схемі:

$$M \uparrow - P_e \uparrow - q \uparrow - I \uparrow - Y \uparrow (2)$$

Іншим каналом з числа каналів цін активів є ефект багатства, який пояснює вплив від збільшення вартості акцій на рівень загального випуску. Механізм дії такого

каналу є схожим до того, який пояснений q -теорією Тобіна, проте на відміну від останнього пропонує пояснення впливу цін активів на виробництво через їх вплив на поведінку домогосподарств.

Ефект багатства передбачає, що збільшення вартості акцій в результаті експансивної монетарної політики відбувається як через надлишок зайвих грошей у домогосподарств, так і за рахунок зниження процентних ставок, які роблять акції більш привабливим фінансовим інструментом, ніж депозит. Зростання цін на акції збільшує багатство домогосподарств (W), що стимулює споживчі видатки (C) і, відповідно, обсяги сукупного випуску. Цей ефект посилюється у випадках, коли домогосподарства мають значні інвестиції у фінансові активи [14, с. 7]. Схематичне зображення механізму такого впливу можемо зобразити наступним чином:

$$M \uparrow - r \downarrow - P_e \uparrow - W \uparrow - C \uparrow - Y \uparrow \quad (3)$$

Канал цін на житло є особливо важливим у розумінні впливу монетарної політики на економіку. Цей канал також можна віднести до каналів цін на активи, адже житло можна розглядати як актив. Таким чином, при зниженні процентних ставок в результаті стимулювальної монетарної політики, відбувається також і зниження іпотечних ставок. Здешевлення іпотечного кредитування, робить готову нерухомість дорожчою відносно будівництва нової. Таке зростання цін на житло (P_H) підвищує добробут власників нерухомості, що стимулює споживання через ефект багатства [14, с. 8]. Спробувавши графічно зобразити механізм такого впливу, отримаємо наступну схему:

$$M \uparrow - r \downarrow - P_H \uparrow - W \uparrow - C \uparrow - Y \uparrow \quad (4)$$

Окрім механізму, описаного ефектом багатства, до наявного каналу також можна застосувати q -теорію Тобіна. Таким чином, описане вище підвищення цін на житло може привести до збільшення будівельної активності (H). Це відбуватиметься через зростання рівня показника q , що в такому випадку позначатиме відношення вартості готового будинку до вартості будівництва нового [14, с. 8]. Натомість збільшення обсягів будівництва приводитиме до зростання сукупного випуску. Зобразимо такий механізм за допомогою наступної схеми:

$$M \uparrow - r \downarrow - P_H \uparrow - q \uparrow - H \uparrow - Y \uparrow \quad (5)$$

Окрім цього, канали цін активів також включають канал валютного курсу. Зокрема, в умовах стримувальної монетарної політики, коли реальні внутрішні процентні ставки зростають, депозити в національній валюті можуть стати більш привабливими порівняно з депозитами в іноземній валюті. Це приводить до зростання вартості депозитів в національній валюті порівняно з іншими валютами, тобто до зміцнення цієї валюти (E). Вищий курс національної валюти робить внутрішні товари дорожчими за іноземні, що призводить до зниження їх привабливості на іноземних ринках. Це, в свою чергу, впливає на обсяг чистого експорту (NX) і, як наслідок, призводить до скорочення сукупного випуску [13, с.5; 14, с. 5]. Таким чином, схема монетарного механізму передачі, що діє через валютний курс, виглядає так:

$$M \downarrow - r \uparrow - E \uparrow - NX \downarrow - Y \downarrow \quad (6)$$

Кредитні канали монетарної трансмісії відіграють не менш важливу роль у посиленні ефектів монетарної політики. Ці канали впливають як на позичальників, так і на кредиторів, змінюючи їх фінансовий стан та кредитоспроможність. Одним із важливих кредитних каналів є канал банківського кредитування, що функціонує через вплив монетарної політики на резерви та капітал банків, які в свою чергу визначають їх здатність надавати кредити. Експансивна монетарна політика забезпечує збільшення резервів банків (R), що дозволяє їм збільшити обсяги кредитування (L). Це

стимулює економічну активність, оскільки бізнес та споживачі можуть отримати доступ до додаткових фінансових ресурсів, в результаті чого збільшується рівень інвестиційних видатків. Окрім того, такий вплив посилюється ефектом грошово-кредитної мультиплікації [10 с. 656]. Схематичне зображення механізму передачі монетарної політики на економіку через канал банківського кредитування, можна зобразити таким чином:

$$M \uparrow - R \uparrow - L \uparrow - I \uparrow - Y \uparrow \quad (7)$$

Варто зазначити, що комерційні банки відіграють важливу роль у процесі монетарної трансмісії, а зміни в їхній здатності надавати кредити можуть мати значний вплив на загальну економічну активність. Попри це, в науковому дискурсі присутні певні сумніви щодо важливості каналу банківського кредитування [13, с. 7].

Іншим кредитним каналом, який заслуговує на увагу, є балансовий канал, що функціонує через вплив монетарної політики на вигляд балансу підприємства. Такий вплив забезпечується тим, що зростання процентних ставок призводить до зменшення грошових потоків підприємств (CF), що впливає на нездатність більшості підприємств до залучення коштів. В результаті, серед потенційних позичальників опиняються в основному підприємства, які ведуть високо ризиковану діяльність, що приносить високий дохід, достатній для виплати високих процентів. В свою чергу, це знижує рівень кредитування, через збільшення рівня ризиків (MH), впливаючи на економічну активність [14, с. 11]. Схема такого впливу виглядатиме так:

$$M \downarrow - r \uparrow - CF \downarrow - MH \uparrow - L \downarrow - Y \downarrow \quad (8)$$

Окрім того, зниження вартості активів в результаті стримувальної монетарної політики негативно впливає на ринкову вартість компаній, що стримує рівень інвестиційної діяльності через описаний вище механізм зростання ризиків для комерційних банків. Зниження обсягу інвестиційної діяльності, в свою чергу, призводить до зниження виробництва [13, с. 8; 14, с. 11]. Зобразимо механізм такого впливу на схемі нижче:

$$M \downarrow - P_e \downarrow - MH \uparrow - L \downarrow - Y \downarrow \quad (9)$$

Аналогічно, балансовий канал домогосподарств схожий на попередній, але фокусується на домогосподарствах. Підвищення вартості активів, таких як житло чи акції, покращує баланс домогосподарств, що збільшує іпотечне кредитування та стимулює споживання через зниження імовірності фінансових труднощів у домогосподарств (LFD) [13, с. 9]. Схема такого механізму буде мати наступний вигляд:

$$M \uparrow - P_e \uparrow - LFD \downarrow - H \uparrow \& C \uparrow - Y \uparrow \quad (10)$$

Складність і взаємопов'язаність цих каналів мають важливі наслідки для результатів діяльності центральних банків. Важливо застосовувати комплексний підхід при формуванні монетарної політики, розуміючи численні шляхи її впливу на економіку. Крім того, варто ретельно розраховувати час і масштаб політичних втручань для досягнення бажаних економічних результатів без непередбачених негативних наслідків. Ефективна комунікація політичних намірів є важливою для управління очікуваннями ринку та підвищення довіри до монетарної політики. Зрозумілі й прозорі політичні сигнали можуть допомогти зменшити невизначеність і підвищити ефективність монетарної політики [2, с. 14].

Ключові компоненти трансмісійного механізму сконцентровані головним чином навколо розуміння того, як рішення монетарної політики впливають на національну економіку в цілому. Натомість задля розуміння того, як саме центральні банки використовують цей механізм і які цілі вони при цьому переслідують, варто дати пояснення режимам грошово-кредитної політики.

Впроваджуючи той чи інший режим грошово-кредитної політики (монетарний режим), центральний банк декларує свій намір щодо досягнення певного рівня якогось із макроекономічних показників [6, с. 279]. Окрім інформативної ролі, визначення (таргетування) цільового рівня певного показника виконує також роль покладання певної відповідальності на центральний банк за досягнення цього показника [15, с. 462]. Такий комплексний підхід не лише забезпечує прозорість центрального банку, а й дозволяє контролювати ефективність здійснення монетарної політики. За час свого існування центральні банки світу винайшли і адаптували багато різноманітних монетарних режимів, кожен з яких концентрується на таргетуванні різних макроекономічних показників.

Зауважимо, що таргетування грошової маси в обігу, валютне таргетування, інфляційне таргетування, а також таргетування номінального ВВП виділяються як основні режими, якими керуються центральні банки в їхніх зусиллях керувати економічним розвитком і ціновою стабільністю. Окрім цього, деякі центральні банки користуються режимом без явного номінального якоря або гібридними режимами.

Таргетування грошової маси (монетарне таргетування) передбачає використання грошового агрегату, такого як M1 або M2, як основного якоря для проведення грошово-кредитної політики. Ця стратегія встановлює чіткі цілі для темпу зростання обраного грошового агрегату. Така стратегія також ґрунтується на кількісній теорії грошей, яка передбачає прямий зв'язок між грошовою масою та рівнем цін [11].

Контролюючи зростання грошової маси, центральні банки прагнуть керувати інфляцією. У межах цієї стратегії центральний банк обирає грошовий агрегат для моніторингу та контролю, прагнучи утримувати його зростання в межах визначеного діапазону. Якщо темп зростання грошової маси перевищує цільовий показник, центральний банк може застосувати стримувальну грошово-кредитну політику шляхом продажу державних цінних паперів, підвищення процентних ставок або збільшення обов'язкових резервів. Навпаки, якщо зростання грошової маси нижче цільового показника, центральний банк може застосувати стимулювальну політику, наприклад, купівлю державних цінних паперів або зниження процентних ставок для стимулювання економічної активності [15, с. 462-465].

Монетарне таргетування відоме своєю простотою та прозорістю, що робить його зрозумілим і легким для комунікації. Крім того, встановлення чітких цілей забезпечує більшу підзвітність, оскільки результати діяльності центральних банків можна безпосередньо виміряти порівняно з цілями грошового зростання [15, с. 466].

Однак ця стратегія має також значні недоліки. Взаємозв'язок між грошовою масою та економічними змінними, такими як ВВП та інфляція, може бути нестабільним, особливо в умовах фінансових інновацій або дерегуляції, які змінюють попит на гроші [5, с. 9]. Крім того, суворе дотримання грошових цілей може обмежити здатність центрального банку гнучко реагувати на несподівані економічні потрясіння або кризи. Ця стратегія була особливо популярною в 1970-х і 1980-х роках у таких країнах, як США, Німеччина та Швейцарія, але її популярність знизилася, оскільки фінансові інновації та зміни у волатильності попиту на гроші зменшили її ефективність [6, с. 282].

Таргетування інфляції з'явилося у 1990-х роках у відповідь на обмеження монетарного таргетування та виклики, пов'язані з високими та нестабільними темпами інфляції в багатьох країнах [15, с. 467]. Така стратегія передбачає публічне декларування цільового рівня інфляції та подальше коригування грошово-кредитних інструментів для досягнення цього рівня.

У рамках інфляційного таргетування, цільовий рівень інфляції, зазвичай встановлюється на рівні від 1% до 3%, що приймається як основна мета грошово-кредитної політики. Для досягнення цієї цілі, центральний банк використовує коригування процентних ставок, насамперед короткострокових, щоб впливати на економічну активність, наближаючи інфляцію до цільового рівня.

Важливою складовою описаного режиму грошово-кредитної політики є прозорість діяльності центрального банку. Центральні банки часто публікують звіти про інфляцію, економічні прогнози та рішення щодо своєї політики, доводячи доцільність таких рішень до громадськості та фінансових ринків. Така прозорість допомагає формувати прогнозовані інфляційні очікування, що є критичним фактором у досягненні стабільності цін [5].

Переваги таргетування інфляції включають можливість контролю над інфляційними очікуваннями, зменшення невизначеності та сприяння економічній стабільності. Такий режим дозволяє гнучко реагувати на різноманітні економічні потрясіння та сприяє збільшенню довіри до центрального банку [5, с. 12]. Окрім того, таргетування інфляції підвищує прозорість, вимагаючи від центральних банків пояснювати свої дії, покращуючи розуміння громадськістю грошово-кредитної політики та довіру до неї.

Однак, інфляційне таргетування також має свої обмеження. Воно значною мірою покладається на точні економічні прогнози, ефективність використання яких може бути знижена через непередбачуваний характер економіки. Крім того, критики стверджують, що таргетування інфляції може змусити центральні банки надто зосереджуватися на підтриманні цінової стабільності, нехтуючи іншими економічними цілями, такими як зайнятість [15, с. 472].

Таргетування інфляції було прийнято кількома країнами, включаючи Нову Зеландію, яка першою прийняла цю стратегію в 1990 році, а також Канаду, Великобританію та Швецію [5, с. 11]. З часом ця стратегія виявилася успішною у зниженні рівня інфляції та контролі над інфляційними очікуваннями, сприяючи загальній економічній стабільності [6, с. 282].

Таргетування процентної ставки є ще однією стратегією грошово-кредитної політики. Ця стратегія передбачає використання короткострокової процентної ставки, такої як федеральна резервна ставка у США, як основного інструменту для впливу на економічну активність, інфляцію та зайнятість.

У межах таргетування процентної ставки центральний банк встановлює цільову короткострокову процентну ставку та використовує операції на відкритому ринку – купівлю чи продаж державних цінних паперів – для впливу на пропозицію грошей і досягнення цільової ставки. Зміни в цільовій процентній ставці впливають на вартість запозичень, споживчі видатки, інвестиції бізнесу та загальну економічну активність. Зниження процентних ставок робить запозичення дешевшим, тим самим стимулюючи економічну активність і потенційно підвищуючи інфляцію, тоді як підвищення ставок може допомогти охолодити перегріту економіку та знизити інфляційний тиск [16, с. 438].

Таргетування процентної ставки має кілька переваг. По-перше, воно забезпечує прямий вплив на економічну активність, впливаючи на вартість запозичень, споживчі видатки та інвестиційні рішення. Окрім цього, такий режим дозволяє центральним банкам часто коригувати процентні ставки у відповідь на економічні зміни, забезпечуючи гнучкість у реалізації політики [16, с. 439]. Крім того, таргетування

процентних ставок надає чіткі сигнали фінансовим ринкам і громадськості, допомагаючи керувати очікуваннями щодо майбутніх економічних умов.

Попри це, стратегія таргетування процентної ставки також має свої недоліки. Коли процентні ставки наближаються до нуля, можливості центрального банку використовувати традиційні зниження процентних ставок для стимулювання економіки стають обмеженими [16, с. 439]. Крім того, тривалі періоди низьких процентних ставок можуть сприяти виникненню фінансових бульбашок, що підвищує ризик фінансової нестабільності.

Таргетування обмінного курсу є ще однією важливою стратегією грошово-кредитної політики, яка передбачає використання валютного курсу як цілі грошово-кредитної політики. У рамках цієї стратегії центральний банк прив'язує свою валюту до валюти іншої країни, часто до тієї валюти, в якій здійснюються найбільше експортних операцій. Центральний банк зобов'язується купувати чи продавати іноземну валюту в обмін на національну, щоб підтримувати фіксований курс. Для підтримання фіксованого валютного курсу центральний банк втручається у валютний ринок, здійснюючи валютні інтервенції. Наприклад, якщо національна валюта перебуває під тиском девальвації, центральний банк продаватиме золото-валютні резерви та купуватиме національну валюту для підтримки її вартості. Натомість, якщо валюта перебуває під тиском ревальвації, центральний банк купуватиме іноземну валюту та продаватиме національну [16, с. 539].

Таргетування обмінного курсу може набувати різних форм, включаючи режими фіксованого валютного курсу та доларизацію. У режимі фіксованого валютного курсу валюта прив'язується до іншої валюти в межах вузького діапазону. Доларизація передбачає прийняття валюти іншої країни як національної, що фактично усуває валютний ризик.

Режим таргетування обмінного курсу має кілька переваг. Прив'язка до стабільної валюти може допомогти стабілізувати рівень інфляції, особливо в країнах з історією гіперінфляції. Фіксований валютний курс також зменшує валютний ризик для підприємств, які займаються міжнародною торгівлею, сприяючи торгівлі та інвестиціям. Окрім того, фіксований обмінний курс може закріпити інфляційні очікування та надати чіткий сигнал політики, підвищуючи довіру [4, с. 540].

Попри це, таргетування обмінного курсу має також й недоліки. Воно вимагає від центрального банку надавати пріоритет стабільності валютного курсу над іншими внутрішніми цілями, такими як зайнятість чи економічне зростання. Режими фіксованого валютного курсу також можуть бути вразливими до спекулятивних атак, у випадку недостатньої довіри ринків до регуляторної здатності центрального банку на валютному ринку. Такі спекуляції також потенційно можуть призводити до фінансових криз [15, с. 541]. Крім того, підтримка фіксованого валютного курсу часто вимагає значних валютних резервів для захисту валюти, що може виснажити фінансові ресурси країни.

Таргетування обмінного курсу зазвичай використовувалося країнами, що мають невелику відкриту економіку або історію високої інфляції. У деяких випадках ця стратегія була ефективною для стабілізації інфляції, наприклад, в Аргентині у 1990-х роках та Угорщині [6, с. 282].

Режим без явного номінального якоря передбачає декларування центральним банком свого зобов'язання досягати низької та стабільної інфляції без явного цільового зазначення цього показника. Цей підхід забезпечує більшу гнучкість у реагуванні на непередбачувані економічні шоки або зміни економічних умов, що може

бути особливо корисним у нестабільних економіках. Відсутність жорсткої прив'язки до конкретної цілі дозволяє центральним банкам, які використовують цей режим, більш вільно коригувати свою політику, враховуючи ширший спектр економічних передумов [15, с. 473].

Ефективність грошово-кредитної політики без явного номінального якоря значною мірою залежить від довіри до центрального банку. З часом, через послідовні дії, центральний банк може вибудувати довіру з боку громадськості та фінансових ринків. Така довіра є надзвичайно важливою, оскільки, не маючи явної цілі, центральний банк повинен покладатися на свою репутацію для оцінки рівня інфляційних очікувань та інших макроекономічних показників. Якщо центральному банку вдається підтримувати таку репутацію, учасники ринку мають достатньо інформації для формування передбачуваних очікувань. Внаслідок цього, навіть за відсутності явного номінального якоря, центральний банк може впливати на інфляційні очікування та, відповідно, на реальні показники інфляції [15, с. 473].

Таблиця 1

Режими грошово-кредитної політики центрального банку

Режим монетарної політики	Основні характеристики	Переваги	Недоліки
Таргетування грошової маси	Декларування центральним банком певного показника грошової маси як своєї цілі. Спирається на кількісну теорію грошей.	Прозорість рішень центрального банку. Легкість в оцінці ефективності.	Наявність затримки в передачі змін в агрегатах M1 чи M2 на динаміку інфляції. Недостатня гнучкість для реагування на зміну екзогенних умов.
Таргетування інфляції	Декларування центральним банком певного показника інфляції як своєї цілі.	Можливість керування інфляційними очікуваннями, прозорість дій центрального банку.	Складність моделювання та розрахунків, що використовуються для прийняття рішень.
Таргетування процентної ставки	Декларування центральним банком певного показника короткострокової процентної ставки як своєї цілі.	Забезпечення прямого впливу на економічну активність. Можливість швидкої реакції на потрясіння.	Складність стимулювання економіки при наблизенні процентних ставок до нульової межі.
Таргетування обмінного курсу	Декларування центральним банком стабільності валютного курсу як своєї основної цілі.	Стабілізація інфляційних очікувань та зниження валютних ризиків для підприємств.	Вразливість до спекулятивних атак, пріоритизація утримання стійкого валютного курсу над економічним зростанням.
Режим без явного номінального якоря	Відсутність декларування центральним банком жодного із макроекономічних показників як своєї цілі. Основний орієнтир на забезпечення низької інфляції.	Гнучкість в рішеннях центрального банку, можливість враховувати ширший спектр економічних передумов.	Ускладнений контроль за інфляційними очікуваннями на фоні економічної невизначеності чи зниження довіри до центрального банку.

Джерело: складено автором на основі [5, 6, 15; 16].

Однак використання неявного номінального якоря не позбавлене труднощів. Одним із потенційних недоліків є те, що контроль за інфляційними очікуваннями може ускладнюватися на фоні економічної невизначеності або коли довіра до центрального банку знижується. Без чіткої та явної цілі існує ризик, що громадськість і учасники ринку можуть неправильно зрозуміти дії або наміри центрального банку, що призведе до підвищеної волатильності інфляційних очікувань та фінансових ринків [15, с. 474].

Незважаючи на ці труднощі, використання режиму без явного номінального якоря може бути надзвичайно ефективним у певних контекстах. Наприклад, Федеральна резервна система США по цей час діє без явного номінального якоря, хоча й декларує орієнтовний таргет для рівня інфляції задля керування очікуваннями [6, с. 282].

У таблиці 1 здійснено порівняльний аналіз описаних вище режимів грошово-кредитної політики, а також їх переваг та недоліків. У результаті такого аналізу встановлено, що режим таргетування грошової маси забезпечує прозорість і легкість в оцінці ефективності, проте супроводжується затримками

у впливі на рівень інфляції та недостатньою гнучкістю. У той же час режим таргетування інфляції дозволяє ефективно керувати інфляційними очікуваннями, проте потребує складного моделювання. Режим таргетування процентної ставки дозволяє швидко реагувати на економічні потрясіння, однак стає менш дієвим при досягненні нульової межі ставок. Водночас використання режиму таргетування обмінного курсу знижує валютні ризики, але підвищує вразливість до спекулятивних атак. Режим без явного якоря надає більшу гнучкість у прийнятті рішень, хоча й ускладнює контроль за інфляційними очікуваннями в умовах невизначеності. Загалом, кожен із режимів має як сильні сторони, так і недоліки, а їх застосування залежить від економічної ситуації та цілей монетарної політики.

Висновки. Трансмісійний механізм монетарної політики є важливим в контексті впливу центральних банків на економічні процеси та забезпечення макроекономічної стабільності. Окрім цього, аналіз різних монетарних режимів та цілей в розрізі інфляції, фіксованого обмінного курсу, контролю над грошовою масою вказує, що вибір оптимального режиму має базуватися на конкретних умовах та цілях економічної політики. Важливо зазначити, що наявні режими не можуть вважатися універсальним рішенням, а ефективність грошово-кредитної політики залежить від здатності центрального банку гнучко реагувати на зміни в національній економіці та ефективності в управлінні очікуваннями ринків і домогосподарств. Відповідно, основним завданням для центрального банку залишається забезпечення стабільності, прозорості та передбачуваності у своїх рішеннях, виходячи з поточних макроекономічних індикаторів і потенційних економічних шоків.

1. Алімпієв Є. Класифікація передавальних каналів фінансово-монетарної трансмісії. *Ефективна економіка*. 2013. № 8. С. 1–9.
2. Гриценко А., Кричевська Т. Монетарна стратегія: шлях до ефективної грошово-кредитної політики. Необхідність і передумови формування монетарної стратегії як форми комунікації центральних банків. *Вісник НБУ*. 2005. № 5. С. 8–18.
3. Міщенко В., Сомик А. Монетарний трансмісійний механізм в Україні. Теоретичні засади трансмісійного механізму грошово-кредитної політики. *Вісник НБУ*. 2007. № 6. С. 24–27.

4. Міщенко В., Петрик О., Сомик А. Монетарний трансмісійний механізм в Україні: Науково-аналітичні матеріали. Вип. 9. Національний банк України. Центр наукових досліджень, 2008. 144 с.
5. Петрик О. Цілі та основні режими сучасної монетарної політики. *Вісник НБУ*. 2006. № 6. С. 6–13.
6. Радіонова І.Ф., Бурлай Т.В., Алімпієв Є.В. Макроекономіка: навч. посіб. Кам'янець-Подільський: Аксиома, 2010. 423 с.
7. Фарина О. Нелінійний ефект перенесення обмінного курсу на внутрішні ціни в Україні. *Вісник НБУ*. 2016. № 236. С. 30–42.
8. Bernanke B., Gertler M. Inside the Black Box: The Credit Channel of Monetary Policy Transmission. *Journal of Economic Perspectives*. 1995. 9 (4). P. 27–48.
9. Curdia V, Woodford M. Credit Frictions and Optimal Monetary Policy. NBER Working Paper. 2011. No. 17883. P. 1–53.
10. Campbell R. McConnell, Stanley L. Brue, Sean M. Flynn. *Economics: principles, problems, and policies*. 18th ed. New York. 2009. 786 p.
11. Fisher, I. *The Purchasing Power of Money: Its Determination and Relation to Credit, Interest, and Crises*. New York: Macmillan. 1911. 515 p.
12. Koziuk V. Independence of Central Banks in Commodity Economies. *Visnyk of the National Bank of Ukraine*, 2016. 235. P. 6-25.
13. Mishkin F.S. Symposium on the Monetary Transmission Mechanism. *Journal of Economic Perspectives*. 1995. 9. P. 3–10.
14. Mishkin F.S. The Channels of Monetary Transmission: Lessons for Monetary Policy. NBER Working Paper. 1996. 5464. P. 1–27.
15. Mishkin F.S. *The Economics of Money, Banking and Financial Markets*. 4th Canadian Edition. Toronto. 2011. 748 p.
16. Mishkin, F. S. *The Economics of Money, Banking, and Financial Markets*. 13th Edition. Pearson. Columbia. 2022. 670 p.

References

1. Alimpiyev, Y. (2013). Klyasyfikatsiia peredavalnykh kanaliv finansovo-monetarnoi transmissii [Classification of financial-monetary transmission channels]. *Efektivna Ekonomika*, 8, 1–9. [in Ukrainian]
2. Hrysenko, A., & Krychevska, T. (2005). Monetarna stratehiia: shliakh do efektyvnoi hroshovo-kredytnoi polityky. Neobkhdnist i peredumovy formuvannia monetarnoi stratehii yak formy komunikatsii tsentralnykh bankiv [Monetary strategy: The path to effective monetary policy. The necessity and prerequisites for forming a monetary strategy as a form of central bank communication]. *Visnyk of the National Bank of Ukraine*, 11, 8–18. [in Ukrainian]
3. Mishchenko, V., & Somyk, A. (2007). Monetarnyi transmissijnyi mekhanizm v Ukraini. Teoretychni zasady transmissijnogo mekhanizmu hroshovo-kredytnoi polityky [The monetary transmission mechanism in Ukraine. Theoretical foundations of the transmission mechanism of monetary policy]. *Visnyk of the National Bank of Ukraine*, 6, 24–27. [in Ukrainian]
4. Mishchenko, V., Petryk, O., Somyk, A., & Lysenko, R. (2008). *Monetarnyi transmissijnyi mekhanizm v Ukraini: Naukovyi ta analitychnyi material* [Monetary transmission mechanism in Ukraine: Scientific and analytical materials]. Kyiv: National Bank of Ukraine, Centre for Scientific Research. [in Ukrainian].
5. Petryk, O. (2006). Tsili ta osnovni rezhymy suchasnoi monetarnoi polityky [Objectives and main regimes of modern monetary policy]. *Visnyk of the National Bank of Ukraine*, 6, 6–13. [in Ukrainian]
6. Radionova, I., Burlai, T., & Alimpiyev, Y. (2010). *Makroekonomika-2: Navchalnyi posibnyk* [Macroeconomics-2: A textbook]. Kamianets-Podilskyi: Axioma. [in Ukrainian]

7. Faryna, O. (2016). Neliniinyi efekt perenesenia obminnoho kursu na vnutrishni tsiny v Ukraini [Nonlinear exchange rate pass-through effect on domestic prices in Ukraine]. *Visnyk of the National Bank of Ukraine*, 236, 30–42. DOI: 10.26531/vnbu2016.236.030. [in Ukrainian]
8. Bernanke, B., Gertler, M., & Gilchrist, S. (1995). Inside the black box: The credit channel of monetary policy transmission. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 27–48.
9. Curdia, V., & Woodford, M. (2011). Credit frictions and optimal monetary policy. *NBER Working Paper* No. 17883, 1–53.
10. McConnell, C., Brue, S., & Flynn, S. (2009). *Economics: Principles, problems, and policies* (18th ed.). New York: McGraw-Hill.
11. Fisher, I. (1911). *The purchasing power of money: Its determination and relation to credit, interest, and crises*. New York: Macmillan.
12. Koziuk, V. (2016). Independence of central banks in commodity economies. *Visnyk of the National Bank of Ukraine*, 235, 6–25. doi: 10.26531/vnbu2016.235.006
13. Mishkin, F. S. (1995). Symposium on the monetary transmission mechanism. *Journal of Economic Perspectives*, 9, 3–10.
14. Mishkin, F. S. (1996). The channels of monetary transmission: Lessons for monetary policy. *NBER Working Paper*, 5464, 1–27.
15. Mishkin, F. S. (2011). *The economics of money, banking and financial markets* (4th Canadian ed.). Toronto: Pearson.
16. Mishkin, F. S. (2022). *The economics of money, banking, and financial markets* (13th ed.). New York: Pearson.

THE TRANSMISSION MECHANISM AND ALTERNATIVE MONETARY POLICY REGIMES

Oleksandr Kuzan

Ivan Franko National University of Lviv
1 University Str., Lviv, 79008,
E-mail: oleksandr.kuzan@lnu.edu.ua
ORCID: 0009-0009-1506-3438

Abstract. The article focuses on the transmission mechanism of monetary policy, which plays a pivotal role in how central banks influence macroeconomic stability and steer national economies. It begins by emphasizing the complexity of the transmission mechanism, shaped by the specific economic structure, financial market development, and the monetary tools employed by central banks. Various channels of monetary transmission, such as interest rates, credit availability, and asset prices, are examined in detail. These channels influence key macroeconomic indicators including inflation, investment, and consumption, which, in turn, affect overall economic activity and employment levels.

Additionally, the article reviews different monetary policy regimes and their respective advantages and disadvantages. The regimes discussed include inflation targeting, monetary aggregate targeting, exchange rate targeting, and interest rate targeting. Each regime is analyzed in the context of its suitability for achieving macroeconomic goals such as price stability and sustainable economic growth. The research explores the impact of these regimes on the effectiveness of monetary transmission channels and evaluates the central bank's ability to adapt to modern economic challenges, such as post-pandemic inflation and financial market volatility.

Particular attention is paid to how monetary policy decisions influence inflation expectations and market behavior. The effectiveness of these policies is linked to the central bank's capacity to communicate its goals clearly and maintain transparency, which is crucial in reducing market uncertainty and enhancing policy efficiency. Moreover, the article suggests that no single monetary policy regime is universally applicable, as the effectiveness of each depends on the unique characteristics of a country's economy. Central banks must, therefore, remain flexible in their approaches, continuously adjusting their strategies to respond to shifting economic conditions.

Keywords: monetary policy, transmission mechanism, money supply, economic growth, inflation, interest rate.

Стаття надійшла до редколегії 23.10.2024

Прийнята до друку 25.11.2024

РОЗВИТОК АЛЬТЕРНАТИВНИХ ТА ТРАДИЦІЙНИХ ФОРМ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Мар'яна Виклюк¹, Андрій Бліновський², Роман Бугір³

¹ Львівський національний університет імені Івана Франка
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18

e-mail: m_yukluk@ukr.net; ORCID: 0000-0002-6039-2515;

^{2,3} ПВНЗ «Європейський університет»

03115 м. Київ, бульвар Академіка Вернадського, 16 В

² ORCID: 0009-0005-3324-5615; e-mail: ablinovsjkyj@e-u.edu.ua

³ ORCID: 0009-0001-1232-565X; e-mail: rbuhir@e-u.edu.ua

Анотація. У статті досліджено основні форми фінансової підтримки діяльності сільськогосподарських підприємств. Представлено узагальнену характеристику різних форм фінансування. Окрім традиційних джерел фінансування (інвестиції, кредити, самофінансування), на сьогоднішній день, варто впроваджувати альтернативні форми фінансового забезпечення сільськогосподарських підприємств (факторинг, форфейтинг, краудфандінг, бридж-фінансування, мезонінне фінансування, ЕСА-фінансування, ЛВО-фінансування, аграрні розписки тощо). Узагальнено причини, що створюють перешкоди та обмеження щодо використання альтернативних форм фінансування сільськогосподарських підприємств. Відзначено, що для активізації роботи сільськогосподарських підприємств необхідне активне державне стимулювання та практичне забезпечення різноманітних форм фінансування, що ґрунтується на об'єднанні аграрного та банківського капіталів.

Ключові слова: фінансове забезпечення, державне регулювання, факторинг, форфейтинг, краудфандінг, бридж-фінансування, мезонінне фінансування, ЕСА-фінансування, ЛВО-фінансування, аграрні розписки, фінансово-кредитна інфраструктура.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день розвиток сільськогосподарських підприємств слугує фактором стимулювання розвитку національної економіки та індикатором піднесення економічного розвитку держави. Оскільки аграрна сфера є однією з найперспективніших та експорторієнтованих галузей економіки України, тож потребує виваженої державної підтримки та фінансування.

Враховуючи реалії сьогодення усі суб'єкти господарювання, в тому числі сільськогосподарські товаровиробники, потерпають від зменшення обсягів власних фінансових ресурсів та державної допомоги у вигляді бюджетних асигнувань спрямованих на вирішення пріоритетних завдань їх розвитку, що негативно позначається на фінансових результатах їх діяльності. Тому питання фінансового забезпечення

розвитку сільськогосподарських підприємств є надзвичайно актуальним. Необхідною передумовою успішного функціонування сільськогосподарських підприємств є активна участь держави у процесах їх фінансового забезпечення через формування дієвої системи їх фінансування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема державної підтримки сільськогосподарських підприємств присвячено праці таких вітчизняних науковців як: Т.П. Басюк [2], М.А. Дем'янчук та В.В. Станкової [1], О.А. Островської [5], О. В. Романишин та О. В. Булавинець [4], І.В. Петлін [3], С.І. Урби та О.Ю. Червоної [10], В.В. Черкаскої [9] та інших. У своїх наукових працях вони доводять необхідність підтримки діяльності вітчизняних сільськогосподарських підприємств з боку держави та обґрунтовують систему фінансового забезпечення [1; 8;10], інструменти та методи фінансування [3;4;5;7], механізм фінансових відносин в аграрній галузі [2;6;9]. Враховуючи значний науковий доробок, малодослідженими залишаються питання обґрунтування необхідності альтернативних форм фінансування розвитку сільськогосподарських підприємств, що заслуговує на всебічну увагу і стало предметом наукового дослідження.

Методи дослідження. У процесі наукового пошуку використано ряд загальнонаукових методів: абстракції, систематизації, порівняння, узагальнення. Окреслені методи сприяли виокремленню базових чинників, які зумовлюють спад виробництва сільськогосподарських товаровиробників та показників ефективності їх функціонування. Представлені методи дозволили обґрунтувати необхідність впроваджувати в практичній діяльності сільгоспвиробників як традиційних, так і альтернативних форм фінансового забезпечення та запропонувати концептуальну модель державного регулювання фінансового забезпечення розвитку сільськогосподарських підприємств.

Постановка завдання. Головним завданням дослідження є виявлення основних складових державної політики фінансової підтримки діяльності сільськогосподарських підприємств та розробка основних напрямів державного регулювання фінансового забезпечення їх розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основними чинниками, що зумовлюють спад виробництва сільськогосподарських товаровиробників та зниження їх ефективності є:

1. Нестабільна політична ситуація.
2. Невважена аграрна політика держави щодо реформування відносин власності.
3. Диспаритет цін на сільськогосподарську продукцію та матеріально-технічні ресурси, без яких їх виробництво є неможливим (сільськогосподарська техніка, паливо, мінеральні добрива, засоби захисту рослин тощо).
4. Відсутність фінансово-кредитного забезпечення сільськогосподарських товаровиробників.
5. Відсутність фінансово-кредитної інфраструктури підтримки сільськогосподарських підприємств.
6. Не врахування сучасних умов розвитку аграрної галузі при розробці довгострокової стратегії її розвитку.

Задля забезпечення ефективного функціонування досліджувані суб'єкти бізнесу повинні залучати та використовувати всі можливі джерела фінансових ресурсів. Пропонуємо їх розглянути більш детально.

Самофінансування (використання власних фінансових ресурсів) визначає їх фінансову незалежність та впливає на фінансову стійкість. Але специфікою функціонування сільськогосподарських підприємств є те, що переважна їх більшість не мають

можливості фінансувати в повному обсязі свою діяльність за рахунок власних фінансових ресурсів, тому одним із основних джерел фінансування їх діяльності виступають кредити. Основними формами банківського кредитування сільгоспвиробників є: інвестиційне банківське кредитування, проектне фінансування, емісія кредитних нот та деривативів.

Інвестиційний банківський кредит підтримує реалізацію конкретних проектів, забезпечуючи фінансування до введення об'єкта в експлуатацію. Це дозволяє підприємствам отримати необхідні кошти для розвитку та модернізації своїх активів, зменшуючи ризики для банків завдяки заставі необоротних активів.

Проектне фінансування дозволяє позичальнику отримати необхідні кошти для реалізації конкретного інвестиційного проекту, де основним джерелом погашення кредиту є доходи, отримані від цього проекту. Заставою в такому випадку є сам проект та його доходи, що знижує ризики для кредитора та робить цей підхід привабливим для фінансування масштабних та довгострокових проектів.

Емісія кредитних деривативів дозволяє залучати капітал на зовнішніх ринках, знижуючи ризики та розширюючи фінансові можливості. Це складні фінансові інструменти, які використовуються для управління кредитними ризиками та поліпшення ліквідності. Завдяки цьому підприємства можуть отримати доступ до додаткових ресурсів для фінансування своїх проектів.

Як показує практика, в Україні емісію кредитних деривативів здійснюють шляхом випуску кредитних нот, або кредитно-дефолтних боргових зобов'язань. Кредитні ноти (CLN) і ноти участі у кредиті (LPN) є важливими інструментами для залучення капіталу на фінансових ринках. CLN мають певні переваги через швидкість і гнучкість в організації випуску, що дозволяє підприємствам краще адаптуватися до ринкових умов. Це є корисним інструментом для українських компаній, оскільки дозволяє більш ефективно використовувати можливості зовнішніх ринків капіталу. LPN – це фінансові інструменти, які дозволяють інвесторам брати участь у кредитах, виданих компанією-емітентом.

Переваги LPN: швидке залучення капіталу порівняно з іншими фінансовими інструментами; можливість адаптації умов випуску під ринкові зміни; доступність (інвестори можуть брати участь у кредитній діяльності без необхідності видавати кредити самостійно).

Цей фінансовий інструмент є корисним для компаній, які прагнуть швидко залучити додаткові ресурси для своєї кредитної діяльності, а також для інвесторів, які шукають нові можливості для інвестування.

В реаліях сьогодення сільськогосподарські підприємства змушені впроваджувати альтернативні форми фінансового забезпечення, основні з яких відображені на рис. 1.

Факторинг – це вигідний спосіб для підприємств отримати негайні кошти, використовуючи дебіторську заборгованість як заставу. Фактор (посередник) бере на себе ризик неплатежу та забезпечує підприємству надходження коштів.

Основні аспекти факторингу:

- Посередник (Фактор) купує рахунки дебіторів.
- Ризик неплатежу: Перехід ризику до фактору.
- Плата за факторинг включає комісійну винагороду та відсоток за користування засобами.

Це допомагає підприємствам забезпечити необхідний грошовий потік без очікування на оплату від дебіторів.

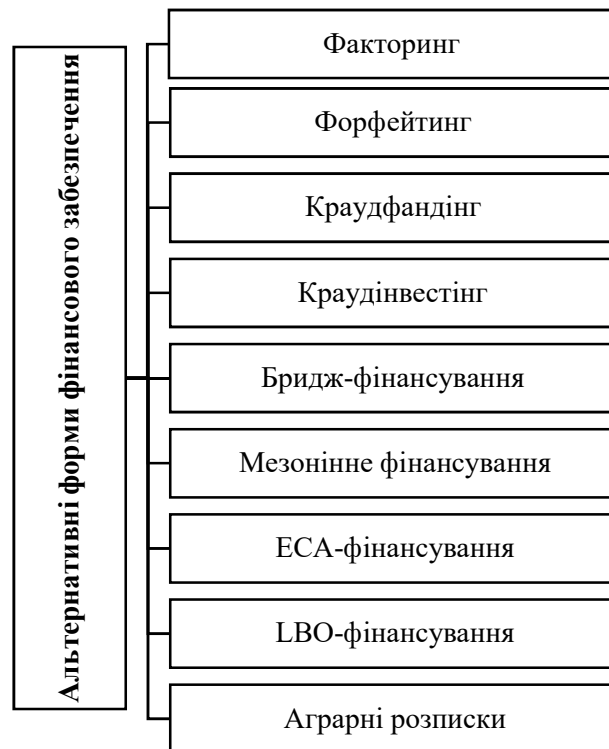


Рис. 1. Альтернативні форми фінансового забезпечення сільськогосподарських підприємств

Форфейтинг – це спеціалізована форма кредитування, що дозволяє експортеру отримати негайні кошти від продажу комерційного зобов'язання позичальника (імпортера) форфейтору. Форфейтор бере на себе всі ризики, пов'язані з борговими зобов'язаннями, без права повернення на зобов'язання продавця. Це робить форфейтинг ефективним інструментом для поліпшення грошового потоку і зменшення ризиків для експортерів.

Краудфандинг – це потужний інструмент для фінансування різноманітних проєктів за рахунок колективної співпраці. Він став надзвичайно популярним завдяки інтернету та соціальним мережам, які дозволяють швидко залучити велику кількість людей.

Основні типи краудфандингу:

- Донорський краудфандинг. Донори жертвують гроші без очікування матеріальної винагороди. Використовується для благодійних проєктів, соціальних ініціатив.

- Револьверний краудфандинг. Інвестори надають кошти на умовах позики. Кошти повертаються з відсотками протягом певного періоду.

- Краудфандинг винагороди. Інвестори отримують винагороди за свої вкладення. Використовується для творчих проєктів, стартапів.

- Краудфандинг часток. Інвестори отримують частки в проєкті або компанії. Використовується для стартапів і малих підприємств.

Перевагами краудфандингу – незалежність від банківських установ, повний контроль над проектом, відкритість новим можливостям, отримання контактної інформації та формування бази даних споживачів, ресурси, отримані на краудфандингових платформах не потрібно повертати. Тобто, краудфандинг являє собою об'єднання зусиль користувачів мережі Інтернет щодо залучення фінансових ресурсів для реалізації якихось ідей чи проектів [3, с. 154].

Краудінвестинг полягає у онлайн-кредитуванні фізичними особами інших фізичних осіб або компаній через інтернет-ресурси; інвестування коштів і отримання максимальної вигоди від вкладання коштів в реалізацію проекту – об'єкта крауд-інвестування. Перевагами такого виду кредитування є: отримання вигоди інвестором, фінансування здійснюється невеликими вкладками широкого кола учасників, формування прозорого і ефективного механізму приватного фінансування проектів, підтримка стартапів та інноваційних ідей, великий вибір проектів, можливість диверсифікації, сприяє росту технологічного та інноваційного розвитку. В сучасних умовах важко знайти інвестора, який би інвестував значну суму коштів для реалізації крауд-проекту, тому інвестування незначних за обсягом сум грошових коштів – найбільш оптимальний напрямок успішної реалізації проекту [3, с. 157].

Альтернативою інвестиційних банківських позик є бридж-фінансування. Бридж-фінансування справді дозволяє позичальникам швидко залучати капітал для тимчасових потреб, перед завершенням довгострокових фінансових угод або до моменту випуску цінних паперів. Це гнучкий інструмент, особливо корисний у ситуаціях, коли швидко потрібен великий обсяг коштів.

Основні аспекти бридж-фінансування:

- Короткостроковий характер. Зазвичай терміном до одного року.
- Гнучкість. Позичальник може коригувати обсяг залучених коштів відповідно до потреб.
- Забезпечення. Зазвичай забезпечується майбутніми надходженнями від продажу цінних паперів або інших активів.
- Процентні ставки можуть бути як фіксованими, так і плаваючими, залежно від умов договору.
- Доступність. В основному доступне для великих підприємств через високі вимоги до забезпечення та надійності.

Бридж-фінансування дозволяє підприємствам безперебійно виконувати фінансові зобов'язання та реалізовувати проекти, не чекаючи завершення великих фінансових угод. Цей механізм також допомагає підтримувати ліквідність і стабільність фінансових потоків [4].

Мезонінне фінансування – унікальний інструмент, який поєднує в собі риси боргового фінансування і прямих інвестицій. Ось його ключові аспекти:

- Поєднання фінансування. Інвестор спрямовує кошти на розвиток компанії, отримуючи боргові зобов'язання та опціон на акції.
- Без входження до капіталу. Інвестор не стає співвласником компанії, але має право на придбання акцій у майбутньому за визначеною ціною.
- Для стабільних компаній. Найбільше підходить для підприємств зі стабільними грошовими потоками або значним капіталом.

Таке фінансування є привабливим для компаній, які вичерпали можливості банківських позик або шукають довгострокові ресурси [5, с. 182].

ЕСА-фінансування сприяє стимулюванню експорту за рахунок залучення довгострокових кредитних ресурсів від експортних кредитних агентств (ЕСА). Ці агентства

надають фінансову підтримку експортерам, що дозволяє їм пропонувати вигідні умови фінансування своїм клієнтам з країн, які не є членами ЄС.

Ключовими аспектами ЕСА-фінансування є: підтримка експорту, залучення кредитних ресурсів на тривалий період, фінансування імпорту, інтеграція в європейський економічний простір.

Це фінансування дозволяє українським підприємствам отримувати необхідні ресурси для розвитку свого бізнесу та підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках [5, с. 180].

ЕСА-фінансування є дуже корисним для підприємств, які імпортують дорогі машини та обладнання з Європи. Основні переваги включають: фінансування через банки, страхове покриття, прямі платежі постачальнику, погашення кредиту здійснює покупець з власних коштів.

Це дозволяє підприємствам ефективно фінансувати великі покупки обладнання, зменшуючи фінансове навантаження на бізнес [1, с. 563; 5, с. 182-183].

LBO-фінансування (Leveraged Buyout) – це стратегія залучення позикових коштів для придбання компаній, де основна частина фінансування здійснюється за рахунок боргу. Ключові аспекти LBO-фінансування включають:

- Всебічний аналіз об'єкта придбання. Оцінка фінансового стану, активів і можливих ризиків.
- Ідентифікація активів. Точна оцінка матеріальних та нематеріальних активів компанії.
- Варіанти поглинання:
- Придбання активів компанії. Придбання фізичних активів, що дозволяє контролювати матеріальну базу компанії.
- Придбання акцій компанії. Придбання акцій, що забезпечує контроль над власністю та управлінням компанією.

Переваги LBO-фінансування:

- Контроль над компанією.
- Оптимізація структури капіталу.
- Цей метод є популярним для великих інвесторів та компаній, які прагнуть розширити свій бізнес за рахунок придбання інших компаній.

Аграрні розписки дуже корисні для аграрного сектору, надаючи гнучкі можливості для фінансування. Вони дозволяють аграріям отримувати необхідні кошти для своєї діяльності, використовуючи врожай як забезпечення. Це зменшує фінансові ризики і допомагає забезпечити стабільний грошовий потік. [6].

Серед запропонованих альтернативних форм фінансового забезпечення сільсько-господарських підприємств найбільшого поширення набули факторинг та форфейтинг, а інші форми мають обмежене використання. Це можна пояснити низкою причин: відсутністю нормативно-правового забезпечення регулювання послуг такого характеру; складним документообігом; бюрократичними перепонами при укладанні угод. Всі ці обставини збільшують витрати щодо залучення фінансових ресурсів та збільшують їх вартість, що виступає чинником, який стримує використання нових форм фінансування суб'єктами господарювання.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Узагальнюючи одержані дослідження, слід наголосити на тому, що для подальшої активізації роботи сільсько-господарських підприємств необхідне активне державне стимулювання практичного забезпечення різноманітних форм фінансування, що ґрунтується на об'єднанні аграрного та банківського капіталів. Зокрема, держава має визначитися із основними

напрямами фінансової підтримки розвитку сільськогосподарських підприємств, що полягає у:

- реалізації ефективної антимонопольної політики регулювання цін на продукцію сільгоспвиробників;
- забезпеченні сприятливих умов щодо залучення коштів сільськогосподарськими підприємствами для ефективного функціонування;
- створенні сприятливих умов для активізації інвестиційних процесів в аграрну сферу;
- забезпеченні прибутковості сільгоспвиробників для удосконалення операцій з лізингу техніки та товарного кредиту;
- сприянні розвитку ринкової інфраструктури;
- створенні умов захисту вітчизняного сільгосптоваровиробника в конкуренції імпортованих товарів;
- наданні фінансової допомоги вітчизняним виробникам сільськогосподарської продукції;
- формуванні консалтингової підтримки стосовно адаптації до сучасних умов господарювання тощо.

Вжиття окреслених заходів сприятиме залученню ресурсів у галузь та активізації інвестиційної діяльності на основі використання різноманітних форм фінансування підприємств. Це позитивно відобразиться на показниках діяльності зазначених суб'єктів господарювання, а саме: збільшенні обсягів виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції та інтенсифікації впровадження інноваційних технологій. Зазначене визначає предмет подальших наукових досліджень.

1. Демянчук М.А., Станкова В.В. Напрями формування джерел фінансового забезпечення сталого розвитку підприємства. *Молодий вчений*. 2017. №5(45). С. 561-567.
2. Басюк Т.П. Фінансові аспекти зовнішньоекономічних операцій. *Економіка, фінанси, право*. 2017. № 6. С. 20–24.
3. Петлін І.В. Переваги та недоліки використання крауд-технологій в розвитку підприємницьких структур. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2020. Вип. 44. С. 152-160.
4. Романишин О.В., Булавинець О.В. Інноваційні інструменти кредитного ринку як джерело формування позиченого капіталу підприємств в Україні. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2015/13.pdf (дата звернення: 13.06.2024).
5. Островська О.А. Нові форми фінансування бізнесу в Україні. *Фінанси, облік і аудит*. 2017. Випуск 1 (29). С. 174-187.
6. Закон України «Про аграрні розписки» № 5479-VI від 06.11.2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5479-17#Text> (дата звернення: 3.06.2024).
7. Черкаська В.В. Форми та методи державного регулювання розвитку аграрного сектору. *Інвестиції: практика та досвід*. №18. 2017. С. 70-73.
8. Yaron J. What makes rural finance institutions successful? *The World Bank Research Observer*, 9(1), 1994. 49- 70. <https://doi.org/10.1093/wbro/9.1.49> (дата звернення: 23.06.2024).
9. Mrema H. (2007). Mainstreaming smallholder farmers into the world economy, using the farmer ownership model. Presentation at the AFRACA Agribanks Forum. 2007. (дата звернення: 23.06.2024).
10. Урба С.І., Червона О.Ю. Аналіз фінансового забезпечення розвитку аграрного сектору економіки України. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Вип. 2 (51). 2019. С. 37-41.

References

1. Demianchuk, M.A., Stankova, V.V. (2017) Napriamy formuvannya dzherel finansovoho zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstva [Directions for the formation of sources of financial support for the sustainable development of the enterprise]. *A young scientist*, No. 5(45), pp. 561-567 [in Ukrainian].
2. Basiuk, T.P. (2017) Finansovi aspekty zovnishnoekonomichnykh operatsii [Financial aspects of foreign economic operations]. *Economy, finance, law*, 6. pp. 20-24 [in Ukrainian].
3. Petlin, I.V. (2020) Perevahy ta nedoliky vykorystannia kraud-tekhnologii v rozvytku pidpriemnytskykh struktur [Advantages and disadvantages of using crowd technologies in the development of business structures]. *Formation of market economy in Ukraine*, 44, pp. 152-160 [in Ukrainian].
4. Romanyshyn, O. V., Bulavynets, O. V. (2015) Innovatsiini instrumenty kredytnoho rynku yak dzherelo formuvannya pozychenoho kapitalu pidpriemstv v Ukraini [Innovative instruments of the credit market as a source of formation of borrowed capital of enterprises in Ukraine]. Retrieved from: http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2015/13.pdf [in Ukrainian] (accessed 3 June 2024).
5. Ostrovska, O.A. (2017) Novi formy finansuvannia biznesu v Ukraini [New forms of business financing in Ukraine]. *Finance, accounting and auditing*, Issue 1 (29). pp. 174-187 [in Ukrainian].
6. Pro aharni rozpysky. Zakon Ukrainy vid 6 lystopada 2012 r. No. 5479-VI. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5479-17#Text> (accessed 3 June 2024).
7. Cherkaska, V.V. (2017) Formy ta metody derzhavnoho rehuliuвання rozvytku aharnoho sektoru [Forms and methods of state regulation of agricultural sector development]. *Investments: practice and experience*, 18, pp. 70-73 [in Ukrainian].
8. Yaron, J. (1994) What makes rural finance institutions successful? *The World Bank Research Observer*, 9 (1), pp. 49-70. Retrieved from: <https://doi.org/10.1093/wbro/9.1.49> (accessed 23 June 2024).
9. Mrema, H. (2007) Mainstreaming smallholder farmers into the world economy, using farmer ownership model. Presentation at the AFRACA Agribanks Forum.
10. Urba, S.I., Chervona, O.Yu. (2019) Analiz finansovoho zabezpechennia rozvytku aharnoho sektoru ekonomiky Ukrainy [Analysis of financial support for the development of the agricultural sector of the economy of Ukraine]. *Scientific and industrial magazine "Business-navigator"*, Issue 2 (51). pp. 37-41 [in Ukrainian].

DEVELOPMENT OF ALTERNATIVE AND TRADITIONAL FORMS OF FINANCIAL SECURITY FOR THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Mariana Vykliuk¹, Andriy Blinovskiy², Roman Bughir³

¹Ivan Franko National University of Lviv,
79008 Lviv, Prospekt Svobody, 18

e-mail: m_vyklus@ukr.net

^{2,3}European University

03115, Kyiv, Akademika Vernadskiyi Avenue, 16 e

²e-mail: ablinovskiy@e-u.edu.ua; ORCID: 0009-0005-3324-5615

³ORCID: 0009-0001-1232-565X; e-mail: rbuhir@e-u.edu.ua

Abstract. The article examines the main forms of financial support for the activities of agricultural enterprises. The factors that led to the downward trends in the activity of

domestic farming enterprises and the constant shortage of resources have been determined, in particular: the reduction of the amount of own financial resources and state financial allocations. It has been noted that to ensure the effective functioning of agricultural enterprises, the state must actively participate in the processes of their financial support through the formation of an effective system of financing. In addition to traditional forms of financing (investments, loans, self-financing), it is worth implementing alternative forms of financial support for agricultural enterprises today. These include factoring, forfeiting, crowdfunding, bridge financing, mezzanine financing, ECA financing, LBO financing, agricultural receipts, etc. A generalized description of the specified forms of financing has been presented. It has been proven that among the proposed alternative forms of financial support for agricultural enterprises, factoring and forfeiting are the most common. The reasons that create obstacles and restrictions regarding the use of alternative forms of financing for agricultural enterprises have been summarized. Among these reasons, the following have been noted: lack of legal support for the regulation of services of this nature, complex document flow, and bureaucratic obstacles when concluding agreements. The specified circumstances increase the costs of attracting financial resources and their final cost, which acts as a factor that restrains the use of new forms of financing by the studied economic entities. It has been noted that active state stimulation and practical provision of various forms of financing, based on the combination of agricultural and banking capital, are necessary to intensify the work of agricultural enterprises.

Keywords: financial support, state regulation, factoring, forfeiting, crowdfunding, bridge financing, mezzanine financing, ECA financing, LBO financing, agricultural receipts, financial and credit infrastructure.

Стаття надійшла до редколегії 24.10.2024
Прийнята до друку 25.11.2024

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2024.52.0.5205>

УДК [331.5.02:355.01(470+571-651.1:477)]"20"

JEL J44, J61, J63, J64

РИНОК ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ОСНОВНІ ТРЕНДИ

Анна Гришук

Львівський національний університет імені Івана Франка,
79008, м. Львів, проспект Свободи, 18
e-mail: anna.hryshchuk@lnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9997-9620>

Анотація. Стаття присвячена дослідженню основних трендів на ринку праці України в умовах війни. Названі причини відсутності офіційних даних Держстату щодо оцінки рівня безробіття за час війни. Представлені результати досліджень НБУ та дослідницької агенції Info Sapiens на замовлення Центру економічної стратегії щодо оцінки рівня безробіття в нашій державі. Визначено основні тренди на ринку праці в умовах війни: 1) частка безробітних, які шукають роботу, повільно зростає, але їхні навички, кваліфікація, рівень підготовки не завжди відповідають вимогам роботодавців; 2) зростання ролі жінок на ринку праці; 3) активізація з боку роботодавців щодо залучення ветеранів та осіб з інвалідністю на вакантні посади; 4) невідповідність між зростаючою кількістю нових вакансій та активністю шукачів роботи. На основі аналізу синтетичних індексів представлено графічно лінії тренду на нові вакансії та надіслані резюме у 2022-2024 рр. Зроблено висновки щодо наявності як позитивних, так і негативних трендів на ринку праці та запропоновані заходи щодо захисту цього ринку від їх несприятливих впливів.

Ключові слова: ринок праці, тренди, рівень безробіття, нові вакансії, резюме, працевлаштування, дефіцит кадрів.

Постановка проблеми. Ринок праці України відчув і продовжує відчувати серйозні зміни внаслідок повномасштабної війни. Початковий період економічного шоку від російського вторгнення призвів до різкого спаду і попиту, і пропозиції робочої сили. Та вже з середини 2022 року попит на робочу силу почав поступово відновлюватися, але повільними темпами. Проте подальші тенденції у 2023 році та поточному 2024 році змінилися: попит на робочу силу зростає відповідно до потреб відновлення економіки та її пропозиція значною мірою відстає через вимушену внутрішню міграцію з прифронтових територій (як чоловіків, так і жінок), міграцію українців працездатного віку за кордон (переважно жінок), і мобілізацію працездатних осіб до Збройних Сил України (переважно чоловіків). Також нестачу кваліфікованих кандидатів на працевлаштування поглибили й освітньо-професійні диспропорції на ринку праці та нерівномірне його відновлення як у регіональному, так і галузевому вимірах.

Так, за повідомленням онлайн-порталу з пошуку роботи «Work.ua», у 2023 році спостерігався значний дефіцит кадрів у західних регіонах України. Наприклад, у Закарпатській та Івано-Франківській областях на початок 2024 року ринок праці відновився відповідно на 155 % та 146 % робочих місць за рахунок релокованих підприємств та створення нових виробництв. Тобто, вакансій тут побільшало, ніж до повномасштабного вторгнення, але кандидатів на їх заміщення не вистачає. Подібна ситуація спостерігається і в інших західних областях. Від нестачі кадрів також потерпають роботодавці й у прифронтових регіонах, де складнощі з наймом працівників пов'язані з безпековими моментами та відносним знелюдненням цих територій [1, с. 5].

Тому дослідження структурних, якісних та кількісних змін на ринку праці є важливими, особливо з огляду на економічну та політичну невизначеність майбутнього нашої держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні наукові дослідження і публікації на тему ринку праці в умовах війни [1, 2, 3] показують, що ситуація на ньому змінювалася дуже динамічно. На початку війни на ринку праці стався обвал, тобто значний «стрибок» безробіття (з 10,3% у 2021 р. до 21,2% [4]), адже половина працевлаштованих українців втратили роботу через руйнування підприємств, зниження обсягів їхньої діяльності, міграцію за кордон, вступ у лави ЗСУ. У 2023 році економічна активність почала відновлюватися, рівень безробіття почав падати (19% [4]), але безробіття набуло ознак структурного, коли кваліфікація та рівень підготовки потенційних працівників не відповідають потребам роботодавців, та застійного, коли термін тривалості безробіття для людини, яка шукає роботу, є більшим року. У 2024 році активність роботодавців зросла, але активність шукачів роботи знизилась. Ці ж тенденції підтверджуються даними окремих досліджень, проведених агенцією Info Sapiens на замовлення Центру економічної стратегії (ЦЕС) [5] та НБУ [6].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Важливим питанням на сьогодні є дослідження останніх тенденцій змін на ринку праці, виокремлення як позитивних, так і негативних трендів та визначення шляхів захисту від їх несприятливих впливів.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження основних трендів, які спостерігаються на ринку праці України в період війни, їх причин та можливих наслідків впливу на стан ринку та рівень безробіття в країні.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених завдань у статті було застосовано як загальнонаукові (спостереження та опис окремих тенденцій на ринку праці; аналіз та синтез (виокремлення) основних трендів цього ринку; пояснення причин трендів та їх можливого впливу на стан ринку), так і спеціальні (статистичні, для обґрунтування висновків щодо аналізу виявлених трендів; соціологічні, зокрема дані опитувань незалежних інституцій щодо оцінки рівня безробіття) методи пізнання.

Виклад основного матеріалу дослідження. З початку повномасштабного вторгнення Держстат України припинив публікувати дані про рівень безробіття, які раніше отримував завдяки регулярним проведенням опитування домогосподарств. Через війну організація опитувань стала неможливою та з'явилися інші об'єктивні причини, що ускладнили збір і публікацію офіційної статистики безробіття. Зокрема:

- не має повних та об'єктивних даних про безробітних осіб, які перебувають на тимчасово окупованих територіях. Є можливість отримати статус безробітного для осіб, які перебувають на територіях, на яких ведуться (велися) бойові дії, або тимчасово окупованих, в електронному форматі через портал «Дія» чи через сайт Державної

служби зайнятості України (ДСЗ), але у тому випадку, якщо не втрачено українського паспорта та ППН;

- велика частка безробітного населення все ще не зареєстрована в службах зайнятості. У січні 2023 року їх було зареєстровано 166 тис. осіб, що вдвічі менше, ніж у січні 2022 року, а на початку 2024 року їх кількість зменшилась ще на 40% – до 101,4 тис. осіб [6]. Особливо велика частка незареєстрованих безробітних серед осіб чоловічої статі з причини відсутності оновлених даних у військоматах та їх небажання офіційного працевлаштування, яке може завершитися небажаною для багатьох з них мобілізацією;

- в Україні залишається високим не лише рівень безробіття, але й невизначеність щодо майбутнього серед внутрішньо переміщених осіб (ВПО). За даними Мінсоцполітики, на вересень 2023 року в країні було зареєстровано 4,7 млн ВПО, з яких 42,3% становили особи працездатного віку. Із цієї групи працевлаштованими були близько 800 тис. осіб, що складає лише 38% від загальної кількості. Однак, за результатами опитування, проведеного Міжнародною організацією з міграції, у квітні 2024 року ситуація дещо покращилася, серед ВПО вже 45% працювали за наймом, а ще 7% стали самозайнятими [6], а у жовтні 2024 року суттєво зменшилася і загальна кількість ВПО – до 3,5 млн осіб [7];

- відсутні офіційні дані щодо працевлаштування тих осіб, які повернулися із зовнішньої міграції. Тут слід наголосити на тому, що державні органи розпочали роботу на законодавчому рівні щодо реалізації Стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 року. Зокрема, Кабінет Міністрів України видав Розпорядження від 3 вересня 2024 р. № 837-р «Про затвердження плану заходів на 2024 і 2025 роки щодо реалізації Стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 року», де 8 пунктом передбачено створення необхідних умов для повернення та реінтеграції в українське суспільство громадян України, які є трудовими мігрантами та/або яким надано за кордоном тимчасовий захист [8].

У площині цього питання важливим є дослідження ЦЕС «Українські біженці. Майбутнє за кордоном та плани на повернення» [9]. Цей матеріал сформовано на основі опитування дослідницької агенції Info Sapiens українських воєнних мігрантів (протягом грудня 2023 – січня 2024 р.), що перебувають за межами України, окрім українців, які перебувають на території росії чи Білорусі. Для дослідження була сформована квотна вибірка, на основі даних Європейської служби статистики, а також офіційних даних щодо кількості українців, які виїхали до Великобританії, Канади та США. Опитування відбувалося методом SMS-розсилки з покликанням на онлайн-анкету рандомно на номери абонентів «Київстар» та «Водафон», які на момент проведення опитування знаходились за кордоном. Загальна кількість опитаних становила 1000 осіб [10].

За даними ЦЕС, на кінець січня 2024 року за кордоном через війну перебувало близько 4,9 млн українців. Переважну більшість воєнних мігрантів складають жінки працездатного віку та діти. Серед країн Європи найбільше українських мігрантів перебуває в Німеччині (30%) та Польщі (22%). За межами Європи значну кількість українців прийняли США (280 тис. осіб), Велика Британія (253,2 тис.) та Канада (210,2 тис.). У багатьох країнах витрати на підтримку українських мігрантів поступово скорочуються, а умови для їхнього подальшого перебування стають менш сприятливими. За різними сценаріями розрахунків ЦЕС, до України можуть не повернутися від 1,4 до 2,3 мільйонів громадян [10].

Дослідницька агенція Info Sapiens продовжує робити власні оцінки рівня безробіття в Україні. Відповідно до її оцінок, у січні 2024 року показник безробіття становив 17%, [1, с. 1], а у вересні дещо знизився і вже становив 15,4% [5].

Свої оцінки рівня безробіття в Україні публікує і Національний банк. Його показники базуються на вибіркових опитуваннях і моделюванні ситуації на ринку праці. Зокрема, за оцінками НБУ, рівень безробіття залишається високим, хоча й знизився з 21% у 2022 році до 14%, і таким прогнозується на кінець 2024 року (рис. 1).

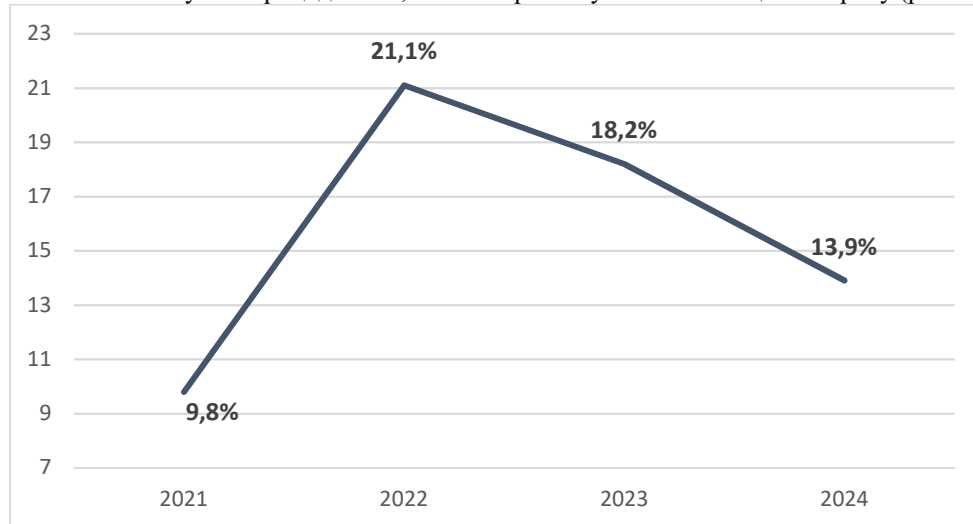


Рис. 1. Рівень безробіття в Україні у 2021-2024 рр.* [6]

* рівень безробіття розраховувався за визначенням Міжнародної організації праці (МОП) як відсоткове співвідношення кількості безробітних до економічно активного населення у віці 15–70 років (за даними інфляційного звіту НБУ за липень 2024 р.)

Як бачимо прогнози двох незалежних установ, НБУ та дослідницької агенції Info Sapiens, майже однакові у своїх оцінках рівня безробіття в нашій державі. Це говорить про те, що багато тенденцій змін на ринку праці України вже виявлено, пояснено та обґрунтовано.

Загальне зниження кількості безробітних і рівня безробіття в Україні зумовлене низкою факторів: виїздом значної частини населення за кордон, що скоротило чисельність робочої сили; відсутністю адміністративного контакту з тимчасово окупованими територіями, через що неможливо отримати повні дані; відсутністю достовірної інформації від роботодавців, які в умовах війни не завжди зацікавлені у наданні повних відомостей про своїх працівників [3, с. 7].

Серед основних трендів, що спостерігаються на ринку праці в сучасних умовах, можна виокремити наступні:

1. Більша частка безробітних все ж шукають роботу, але їхні навички, кваліфікація, рівень підготовки не завжди відповідають вимогам роботодавців. Це підтверджує опитування підприємств, у якому від 16% роботодавців мали проблеми недостатньої кваліфікації претендентів на відкриті ними вакансії. Такий кваліфікаційний дисбаланс

на ринку праці вимагає дієвих та швидких заходів щодо забезпечення відповідності між очікуваннями працедавців і можливостями претендентів на пропоновані вакансії.

На Міжнародній конференції з відновлення України URC-2024, що відбулась в червні 2024 року у Берліні, уряд України та міжнародні партнери оголосили про запуск трирічної програми «Skills Alliance for Ukraine» з фінансуванням у розмірі 700 млн євро. Ця програма спрямована на навчання та підвищення кваліфікації українців у професіях, необхідних для відбудови та реконструкції країни, зокрема у сферах будівництва, транспорту, ІТ, інженерії та охорони здоров'я; перекваліфікацію та підвищення кваліфікації ВПО та інших соціально вразливих верст громадян в Україні, а також українців, які тимчасово проживають за кордоном, з метою їхнього повернення та реінтеграції у вітчизняний ринок праці; запуск навчальних програм для сприяння економічній інтеграції жінок, молоді, людей з інвалідністю, літніх людей і ветеранів; інтеграцію України в ЄС через покращення взаємного визнання дипломів, здобутих за кордоном, та адаптацію освітніх стандартів до вимог ЄС; зміцнення співпраці з приватним сектором для зменшення розриву між наявними кваліфікаціями працівників та потребами ринку праці [11].

2. Війна спричинила зростання ролі жінок на ринку праці. По-перше, їх тепер стало на 40% більше у війську, порівнюючи з початком повномасштабного вторгнення, а кількість жінок-офіцерів збільшилася ушестеро. По-друге, жінки стали активними шукачами роботи та все частіше пробують себе у ролі підприємців. Зокрема, у першому кварталі 2024 року серед зареєстрованих ФОПів 58,8% були жінки, а це більше, ніж у відповідних періодах 2021-2023 рр. (рис. 2). По-третє, на електронних платформах з пошуку роботи (Jobs.ua, Olx.ua, Rabota.ua, Work.ua) теж більшу частку у період війни становлять жінки, наприклад, серед шукачів роботи Work.ua їхня частка становить 59% [6].

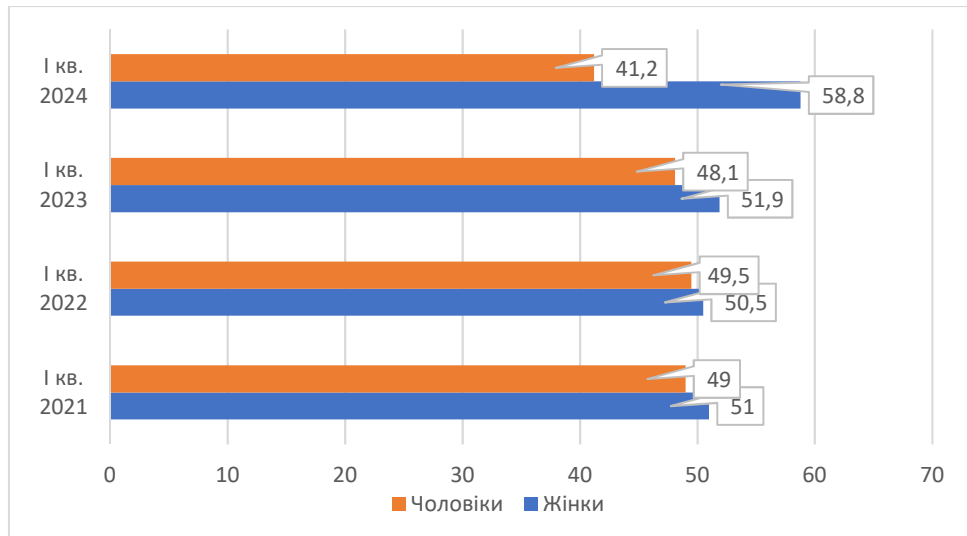


Рис. 2. Частка жінок і чоловіків серед новостворених ФОПів у першому кварталі 2021–2024 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі [12]

Найчастіше жінки-підприємці обирають для своєї діяльності роздрібну торгівлю (68%), надання інших індивідуальних послуг (89%) та інформаційних послуг (63%) [12].

3. Залучення ветеранів і людей з інвалідністю на вакантні посади. Це стає дедалі вигіднішим для роботодавців, оскільки ці кандидати часто мають значний професійний досвід і не підпадають під ризик мобілізації. У 2021 році в Україні нараховувалося близько 2,7 млн людей з інвалідністю, а за час повномасштабного вторгнення ця кількість зросла приблизно на 10% і продовжує збільшуватися. Однак темпи працевлаштування осіб з інвалідністю залишаються низькими — у 2023 році їх кількість зросла лише на 297 осіб [6].

В умовах зростаючого кадрового дефіциту працевлаштування таких категорій є особливо актуальним, оскільки це сприяє їхній інтеграції в соціальне та робоче середовище, дозволяє реалізувати наявний професійний потенціал або опанувати нові спеціальності. ДСЗ пропонує програми навчання та надає гранти на відкриття власного бізнесу для ветеранів та учасників бойових дій. До того ж, результати опитування ДСЗ свідчать, що 60,3% роботодавців не вбачають перешкод у працевлаштуванні осіб з інвалідністю чи ветеранів, а 7,8% зазначають головною проблемою відсутність облаштованих робочих місць для людей з інвалідністю [6].

4. Існує невідповідність між зростаючою кількістю нових вакансій та активністю шукачів роботи. Зокрема, на основі розрахунків Центру економічної стратегії (ЦЕС) на підставі даних платформ з пошуку роботи work.ua, robota.ua, Jooble було виявлено цю невідповідність і представлено у вигляді синтетичних індексів кількості нових вакансій і резюме у 2022-2024 рр., де за 100% взяте середнє значення за 2021 рік (рис. 3).

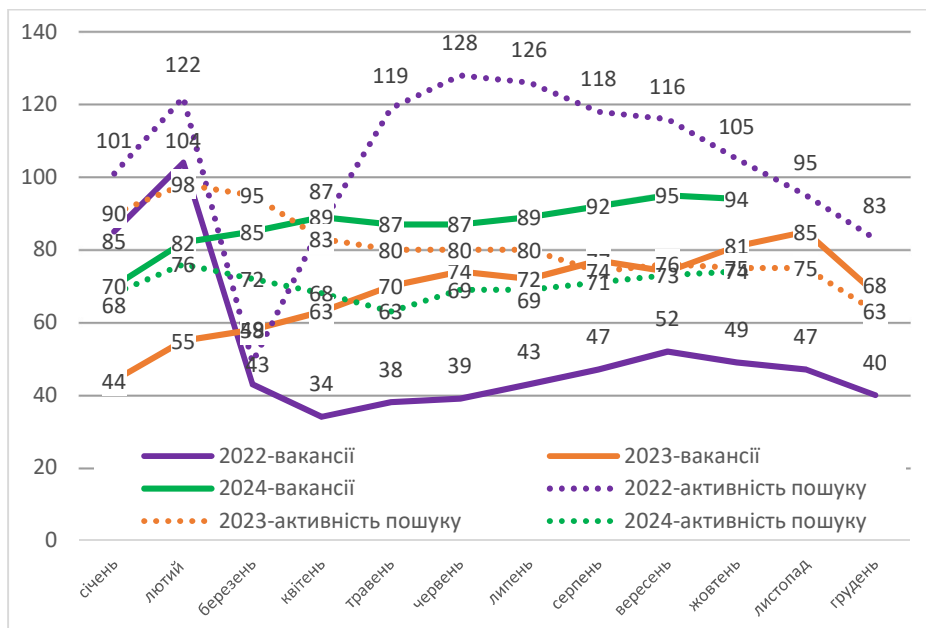


Рис. 3. Синтетичні індекси кількості нових вакансій та резюме у 2022-2024 рр., % (середнє за 2021 р. = 100%)

Джерело: побудовано автором на основі середніх значень розрахунків відповідних індексів ЦЕС за даними work.ua, robota.ua, Jooble [5]

На основі даних цього дослідження можна констатувати, що тренд на кількість пропонуваніх вакансій є зростаючим. Зокрема, усереднені синтетичні індекси кількості нових вакансій становили у 2022 р. – 52%, у 2023 р. – 68%, у 2024 р. – 87% (без показників листопада і грудня). А тренд на кількість поданих резюме є спадним. Зокрема, усереднені синтетичні індекси кількості резюме становили у 2022 р. – 104%, у 2023 р. – 81%, а в 2024 р. – 70% (без показників листопада і грудня) (рис. 4).

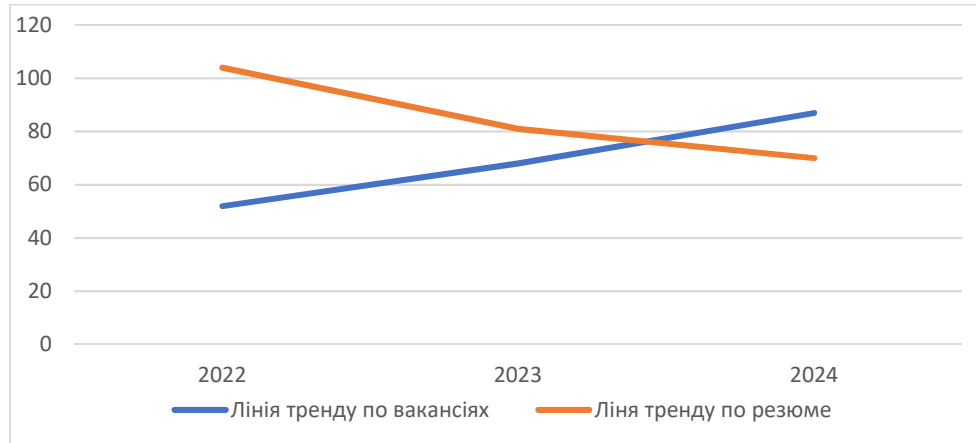


Рис. 4. Лінії тренду на нові вакансії та резюме у 2022-2024 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі середніх річних значень розрахованих індексів

Таким чином, починаючи з 2022 року спостерігається тенденція на повільне зростання кількості пропонуваніх нових вакансій і у 2024 році їх було відкрито найбільше. Та активність шукачів роботи залишається на стабільно низькому рівні, що є меншим за відповідні показники 2023 та 2022 років. А ще ситуацію погіршило те, що упродовж I кв. 2024 року спостерігалось збільшення кількості мігрантів. Це обмежувало не лише пропозицію робочої сили, але й стримувало нарощування споживчого попиту. У результаті кількість кандидатів на одне робоче місце на початку квітня 2024 року була нижчою за рівень до повномасштабного вторгнення. У низці професій (у сфері логістики, робочих спеціальностей, роздрібно́ї торгівлі та галузі готелів та ресторанів) цей показник вже менший за одиницю.

За прогнозами НБУ зменшення кількості шукачів роботи призводить і до зниження офіційного рівня безробіття. Так, якщо за результатами 2023 року він становив 18,2%, то на кінець 2024 року цей показник може знизитися до 14,2%, а у 2025–2026 рр. – до 10-12% [13].

Висновки та перспективи подальших досліджень. На українському ринку праці у 2024 році основним негативним трендом є дефіцит кадрів: пропозицій вакансій стає все більше, але попит їх не покриває. Таке суттєве зменшення пропозиції робочої сили пояснюється наступними причинами: подальша міграція працездатного населення за кордон; мобілізація; небажання офіційного працевлаштування чоловіків через страх мобілізації; повільна адаптація ВПО на нових місцях проживання до вимог місцевих ринків праці; невідповідність між навичками, кваліфікацією і рівнем підготовки шукачів роботи вимогам роботодавців. Та на ринку праці прослідковуються і позитивні тренди, серед яких можна виокремити тренд на самозайнятність, зокрема,

збільшення частки жінок серед зареєстрованих ФОПів, та певна активізація роботодавців щодо залучення ветеранів, ВПО та осіб з інвалідністю на вакантні посади.

Пошквалюванню на ринку праці та зниженню впливу негативних трендів можуть посприяти й державні програми допомоги для підтримки і розвитку діючих підприємств, особливо сфери малого бізнесу, продовження існуючих («Робота») та запуск нових грантових програм для відкриття власної справи для ветеранів, учасників бойових дій, ВПО, осіб з інвалідністю.

Вітчизняному бізнесу для зменшення втрат людського капіталу необхідно використовувати антикризову стратегію, як набір тактичних дій, які здійснюються під час кризових явищ. Однак це поняття не вичерпує всього змісту. Його характерною особливістю є зміщення пріоритетів [14, с. 112]. Зокрема, в умовах війни у центрі уваги керівництва компаній мають бути такі тактичні дії: створення належних умов щодо збереження життя і здоров'я своїх працівників; вчасна виплата заробітної плати; за необхідності навчання, підвищення кваліфікації чи перепідготовка кадрів; забезпечення бронювання відповідно до вимог чинного законодавства; надання пріоритетів для працевлаштування ветеранів, колишніх учасників бойових дій, ВПО, осіб з інвалідністю.

Вирішення цих завдань на місцях призведе до вирішення більш комплексного стратегічного завдання – швидшого відновлення людського капіталу, наповнення ринку праці новими учасниками та загалом зниження рівня безробіття в країні.

1. Яценко Л. Відновлення ринку праці в Україні в умовах війни: регіональні аспекти. Київ: Національний інститут стратегічних досліджень, 2024. 9 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-03/az_regrinki-praci_04032024.pdf (дата звернення: 04.09.2024).
2. Лібанова Е. Як змінився ринок праці у воєнний час: сьогодні та перспективи. *Дзеркало тижня*. 19 жовтня 2023. URL: <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/jak-zminivsja-riнок-pratsi-u-vojennij-chas-sohodennja-ta-perspektivi.html> (дата звернення: 10.09.2024).
3. Кундицький О. Ринок праці в умовах війни: реалії та перспективи. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2024. Вип. 51. С. 3-13. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/4432/4898> (дата звернення: 10.10.2024).
4. Колесніченко Н. Безробіття: прогнози та стан на ринку праці. Ринок праці під час війни: які зміни потрібні. *УКРІНФОРМ*. 15.02.2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3827148-rinok-praci-pid-cas-vijni-aki-zmini-potribni.html> (дата звернення: 01.10.2024).
5. Українські біженці. Майбутнє за кордоном та плани на повернення. Опитування на замовлення Центру економічної стратегії: матеріали з сайту Info Sapiens. 2024. URL: <https://www.sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=311> (дата звернення: 20.10.2024).
6. Студеннікова І. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України. *УКРІНФОРМ*. 25.09.2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3909003-rinok-praci-v-umovah-vijni-demograficni-vikliki-dla-ukraini.html> (дата звернення: 20.10.2024).
7. Ukraine – Internal Displacement Report – General Population Survey Round 18 (October 2024). ІМО. URL: <https://dtm.iom.int/ukraine/> (дата звернення: 20.10.2024).
8. Про затвердження плану заходів на 2024 і 2025 роки щодо реалізації Стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 року: Розпорядження

- Кабінету Міністрів України від 3 вересня 2024 р. № 837-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/837-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.10.2024).
9. Українські біженці. Майбутнє за кордоном та плани на повернення: аналітична записка. Київ: Центр економічної стратегії, 2024. 104 с. URL: https://www.sapiens.com.ua/publications/socpol-research/311/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%B1%D1%96%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96_3%D1%85%D0%B2%D0%B8%D0%BB%D1%8F_%D0%A6%D0%95%D0%A1.pdf (дата звернення: 04.09.2024).
 10. Трекер економіки України під час війни: Ринок праці. Центр економічної стратегії. 2024. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення: 17.10.2024).
 11. Волокіта В. Ініціатива Skills Alliance: хто з українців може перекваліфікуватися чи отримати нові професії. *Економічна правда*. 4 вересня 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/09/4/718894/> (дата звернення: 15.10.2024).
 12. 59% нових фопів в Україні у 2024 році відкрили жінки. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/fops-gender-2024-4> (дата звернення: 15.10.2024).
 13. *Робота є, а працювати нікому: роботодавці б'ють на сполох*. УНІАН. 25.05.2024. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/roboata-ye-a-pracuyuvati-nikomu-robotodavci-b-yut-na-spoloh-12644784.html> (дата звернення: 17.10.2024).
 14. Гришук А., Сулик Я. Особливості антикризового управління людськими ресурсами в умовах змін. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2022. Вип. 47. С. 107-115. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/3853/4280> (дата звернення: 20.10.2024).

References

1. Jacenko, L. (2024). Vidnovlennja rynku praci v Ukrajinі v umovakh vijny: regionalni aspekti [Restoration of the labor market in Ukraine in war conditions: regional aspects]. Kyiv: National Institute of Strategic Studies. 9 p. Retrieved from: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-03/az_regrinki-praci_04032024.pdf (accessed 04 September 2024) [in Ukrainian].
2. Libanova, E. (2023). Jak zminyvsja rynek praci u vojennyj chas: sjoghodennja ta perspektivy [How the labor market changed during the war: present and prospects]. *Mirror of the week*. October 19. Retrieved from: <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/jak-zminivvsja-rynok-pratsi-u-vojennij-chas-sohodennja-ta-perspektivi.html> (accessed 10 September 2024) [in Ukrainian].
3. Kundycykij, O. (2024). Rynek praci v umovakh vijny: realiji ta perspektivy [The labor market in the conditions of war: realities and prospects]. *Formation of Market Economy in Ukraine*. Vol. 51. pp. 3-13. Retrieved from: <http://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/4432/4898> (accessed 10 October 2024) [in Ukrainian].
4. Kolesnichenko, N. (2024). Bezrobitnja: proghnozy ta stan na rynku praci. Rynek praci pid chas vijny: jaki zminy potribni [Unemployment: forecasts and the state of the labor market. The labor market during the war: what changes are needed]. UKRAINFORM. Retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3827148-rinok-praci-pid-cas-vijni-aki-zmini-potribni.html> (accessed 01 October 2024) [in Ukrainian].
5. Ukrajinjski bizhenci. Majbutnje za kordonom ta plany na povnennja [Ukrainian refugees. Future abroad and plans to return]. Survey commissioned by the Center for Economic Strategy: materials from the Info Sapiens website. Retrieved from: <https://www.sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=311> (accessed 20 October 2024) [in Ukrainian].
6. Studennikova, I. (2024). Rynek praci v umovakh vijny: demografichni vyklyky dlja Ukrajinij [The labor market in the conditions of war: demographic challenges for Ukraine]. UKRAINFORM. Retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/rubric->

- politics/3909003-rinok-praci-v-umovah-vijni-demograficni-vikliki-dla-ukraini.html (accessed 20 October 2024) [in Ukrainian].
7. Ukraine — Internal Displacement Report — General Population Survey Round 18 (October 2024). IMO. Retrieved from: <https://dtm.iom.int/ukraine/> (accessed 20 October 2024).
 8. Pro zatverdzhennja planu zakhodiv na 2024 i 2025 roky shhodo realizaciji Strateghiji derzhavnoji mighracijnoji polityky Ukrainy na period do 2025 roku [On the approval of the action plan for 2024 and 2025 regarding the implementation of the State Migration Policy Strategy of Ukraine for the period until 2025]: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated September 3, 2024. No. 837. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/837-2024-%D1%80#Text> (accessed 15 October 2024) [in Ukrainian].
 9. Ukrajinjski bizhenci. Majbutnje za kordonom ta plany na povernennja: analitychna zapyska [Ukrainian refugees. Future Abroad and Return Plans]. Kyiv: Center for Economic Strategy. 104 p. Retrieved from: https://www.sapiens.com.ua/publications/socpol-research/311/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B1%D1%96%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96_3%D1%85%D0%B2%D0%B8%D0%BB%D1%8F_%D0%A6%D0%95%D0%A1.pdf (accessed 04 September 2024) [in Ukrainian].
 10. Treker ekonomiky Ukrainy pid chas vijny: Rynok praci [Tracker of Ukraine's economy during the war: Labor market]. Center for Economic Strategy. Retrieved from: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (accessed 17 October 2024) [in Ukrainian].
 11. Volokita, V. (2024). Inicijatyva Skills Alliance: khto z ukrajinciv mozhe perekvalifikuvatysja chy otrymaty novi profesiji [Skills Alliance initiative: which of the Ukrainians can retrain or get new professions]. *Economic truth*. September 4. Retrieved from: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/09/4/718894/> (accessed 15 October 2024) [in Ukrainian].
 12. 59% novykh fopiv v Ukraini u 2024 roci vidkryly zhinky [59% of new FOPs in Ukraine in 2024 were opened by women]. Opendatabot. Retrieved from: <https://opendatabot.ua/analytics/fops-gender-2024-4> (accessed 15 October 2024) [in Ukrainian].
 13. Robota je, a pracjuvaty nikomu: robotodavci b'jutj na spolokh [There is work, but nobody wants to work: employers sound the alarm]. UNIAN. Retrieved from: <https://www.unian.ua/economics/other/roboata-ye-a-pracyuvati-nikomu-robotodav-ci-byut-na-spoloh-12644784.html> (accessed 17 October 2024) [in Ukrainian].
 14. Ghryshhuk, A. & Sulyk, Ja. (2022). Osoblyvosti antykryzovogho upravlinnja ljuds'kymy resursamy v umovakh zmin [Features of anti-crisis management of human resources in the conditions of change]. *Formation of Market Economy in Ukraine*. Vol. 47. pp. 107-115. Retrieved from: <http://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/3853/4280> (accessed 20 October 2024) [in Ukrainian].

UKRAINIAN LABOR MARKET IN TIMES OF WAR: MAIN TRENDS

Anna Hryshchuk

Ivan Franko National University of Lviv, 79008 Lviv, Prospekt Svobody, 18

e-mail: anna.hryshchuk@lnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9997-9620>

Abstract. The article is devoted to studying the main trends in the Ukrainian labor market during the war. The reasons for the lack of official data from the State Statistics Service on unemployment during the war are identified. The results of the NBU and Info

Sapiens research agency commissioned by the Center for Economic Strategy on unemployment estimates are presented, analyzed and compared, and it is concluded that the results of these estimates are very close. The main trends in the labor market during the war are identified: 1) the share of unemployed people looking for work is slowly growing, but their skills, qualifications, and level of training do not always meet the requirements of employers. 2) the growing role of women in the labor market; 3) employers' efforts to recruit veterans and people with disabilities to fill vacant positions; 4) the discrepancy between the growing number of new vacancies and the activity of job seekers. Based on the analysis of synthetic indices, the trend lines for new vacancies and resumes submitted in 2022-2024 are presented graphically. The author draws conclusions about the existence of both positive and negative trends in the labor market and proposes measures to protect this market from their adverse effects. In particular, it is determined that the main negative trend in the Ukrainian labor market in 2024 is the shortage of personnel, which is explained by the following reasons: further migration of the able-bodied population abroad; mobilization; reluctance of men to find official employment due to fear of mobilization; slow adaptation of IDPs to new places; Slow adaptation of IDPs in new places of residence to the requirements of local labor markets; mismatch between the skills, qualifications and level of training of job seekers and the requirements of employers. Among the positive trends, the author emphasizes the trend toward self-employment, especially among women, and a certain intensification of employers' efforts to attract veterans and people with disabilities to vacant positions. It is determined that the revival of the labor market and the reduction of the impact of negative trends on it can be facilitated by: the implementation by domestic companies of priority tactical measures within the framework of their anti-crisis strategies; strengthening of state assistance programs to support and develop existing enterprises, especially small businesses, continuation of existing ones ("eRobota") and the launch of new grant programs for starting their own business for veterans, combatants, IDPs, and persons with disabilities.

Keywords: labor market, trends, unemployment rate, new vacancies, resume, employment, staff shortage.

*Стаття надійшла до редколегії 25.10.2024
Прийнята до друку 25.11.2024*

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2024.52.0.5206>

УДК: 334.012.63 / 657.3 / 369.3(477)

JEL: M14, D74

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ: ВІД КОНЦЕПЦІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДО ПІДТРИМКИ СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Маріанна Кохан¹, Лілія Дундер², Богдан Гнатківський³

^{1,2,3}Львівський національний університет імені Івана Франка
79008, м. Львів, проспект Свободи, 18

¹e-mail: marianna.kokhan@lnu.edu.ua ; ORCID: 0000-0002-9358-2200

²e-mail: liliia.dunder@lnu.edu.ua; ORCID: 0009-0006-7404-7057

³e-mail: bohdan.hnatkivskiy@lnu.edu.ua; ORCID: 0000-0001-5146-9077

Анотація. Стаття розкриває тему корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у світі та в Україні, акцентуючи на суспільно важливі соціальні заходи в умовах повномасштабної війни в Україні. В контексті глобальних тенденцій та кращих практик КСВ та сталого розвитку в світі, автори показують, як український бізнес адаптує свої підходи до КСВ, зосереджуючись на підтримці суспільства, військових та власних працівників.

Розглянуто еволюцію КСВ-стратегії «Нової пошти» від внутрішніх ініціатив до масштабної допомоги армії, внутрішньо переміщеним особам та медичним закладам. На основі аналізу діяльності «Нової пошти», автори надають рекомендації для вдосконалення її КСВ-практик. Підкреслено важливість ефективної комунікації соціальних ініціатив, фокусування на пріоритетних напрямках ESG, інтеграції КСВ у загальну бізнес-стратегію та налагодження діалогу з громадами.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), «Нова пошта», бізнес під час війни, соціальні ініціативи, гуманітарна допомога, сталий розвиток, соціальна стратегія, ESG.

Постановка проблеми. В умовах глобальних викликів та особливо під час війни в Україні, питання корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) набуває особливої актуальності та потребує переосмислення традиційних підходів до її реалізації. Проблема полягає у необхідності трансформації моделей КСВ українських підприємств відповідно до нових соціально-економічних реалій, де бізнес змушений брати на себе додаткові функції соціального забезпечення та підтримки обороноздатності держави. Це пов'язано з важливими завданнями щодо формування ефективних механізмів впровадження КСВ в умовах воєнного стану та практичними завданнями адаптації бізнес-процесів до нових соціальних викликів, що вимагає систематизації успішних практик та розробки рекомендацій для українських компаній на основі досвіду лідерів ринку, зокрема компанії «Нова пошта».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання КСВ активно досліджується як українськими, так і закордонними науковцями. Теоретичні засади КСВ досліджували О. Охріменко, Т. Іванова [1], С. Литовченко [2], А. Керолл, Д. Баден, Р. Альбукерке [3], Уварова О., Саприкіна М. [4], В. Дюжев., О. Подрез [5], та ін. Трансформацію КСВ-практик під час війни аналізували О. Дикань, В. Компанієць, О. Бела [6], наукова команда Л. Червінської [7], К. Середюк [8], В. Шевчук та Лучка О. [9]. Особливості впровадження КСВ в умовах війни запропоновані у дослідженнях «Індексу КСВ 2023» [12], Звіті Програми розвитку ООН в Україні «Відповідальна поведінка бізнесу в часи війни в Україні» [4] та практичних кейсах українських компаній [13-15]. Проте, незважаючи на значну кількість досліджень, питання адаптації КСВ до умов воєнного часу та формування нової моделі КСВ в Україні потребує подальшого вивчення та систематизації, особливо в контексті практичного досвіду компаній-лідерів у цій сфері.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження концепції та трансформації КСВ українського бізнесу в умовах війни та визначення ефективних практик її реалізації. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: дослідити теоретичні засади та кращі світові практики КСВ; проаналізувати сучасний стан впровадження КСВ в українському бізнес-середовищі; дослідити основні напрямки та особливості реалізації соціальних ініціатив під час війни; розглянути практичний досвід лідера «Індексу КСВ 2023» – компанії «Нова пошта» у впровадженні соціальних проєктів; розробити рекомендації щодо вдосконалення системи КСВ для українських компаній.

Методи дослідження. Для підготовки цієї статті було проведено аналіз вторинних джерел інформації, зокрема досліджень, звітів та публікацій, що висвітлюють тему КСВ бізнесу в світі та в Україні, особливо в умовах війни. Також проаналізовано приклади найкращих практик у цій сфері, зокрема діяльність компанії «Нова пошта».

Виклад основного матеріалу дослідження. Глобалізація, зміна клімату, соціальні проблеми та вплив бізнесу на довкілля змушують підприємства переосмислювати свої підходи до управління та стратегій розвитку. Більше не достатньо лише прагнути до максимізації прибутку; компанії повинні враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін: працівників, споживачів, місцевих громад і навіть майбутніх поколінь. Це формує нові стандарти відповідальності, які тісно переплітаються з репутацією бренду, довірою клієнтів та довгостроковою стійкістю бізнесу.

На наш погляд, найбільш точне і разом з тим доволі гнучке визначення соціальної відповідальності надає С. Литовченко, що пропонує розуміти соціальну відповідальність бізнесу «як відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, споживачів, працівників, партнерів, активну соціальну позицію компанії, яка полягає у гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем» [2, с. 38].

Як показує світова практика компанії мають різні причини для участі в КСВ. Деякі компанії можуть мати добрі наміри і намагатися отримати вигоду від КСВ у сфері відновлюваної енергетики, а інші організації можуть намагатися покращити свою політичну позицію. Узагальнення публікацій [1, 2, 4, 5, 6, 7, 12] дозволяє виділити такі основні причини участі компаній у практиках КСВ: покращення іміджу та посилення бренду; збільшення продажів і доходів; оптимізація податків; залучення та утримання найкращих талантів; посилення впливів та зміцнення відносин.

Популярність корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) зростає у світі завдяки усвідомленню бізнесом своєї ролі у покращенні соціального добробуту. Згідно з дослідженням Deloitte та Forbes Insights 93% керівників компаній вважають бізнес

відповідальними за соціальний добробут, а 95% планують активізувати свої зусилля у цій сфері в найближчі роки [16].

Загострення конкуренції, глобальні виклики та розвиток міжнародних ринків сприяє трансформації розуміння КСВ, яка сьогодні акцентує на додаткове джерело конкурентних переваг. У окремі дуже помітні та впливові напрями виділилися концепції дотримання бізнесом цілей сталого розвитку ООН (Sustainability) та екологічне соціальне врядування (ESG). Один із способів розрізнити КСВ і екологічне соціальне врядування (ESG) полягає в тому, що КСВ керується внутрішніми міркуваннями та зобов'язаннями корпорації, а ESG – дотриманням зовнішніх вимог, такі як міжнародні рамки та стандарти [11].

Вперше журнал TIME у партнерстві зі статистичним агентством Statista визначив найвідповідальніші компанії світу у 2024 р., щоб привернути увагу до КСВ та сприяти розвитку сталих практик ESG [10]. Оцінка враховувала понад 20 ключових показників за повною звітністю у 2021-2022 рр. в рамках таких оцінкових груп: оцінка CDP (стандарти розкриття інформації), відповідність GRI (стандарти з вимірювання впливу на зміну клімату, дотримання прав людини та корупцію) та SASB (стандарти практик сталого розвитку), рівень викидів та енергоемності, плинність кадрів і безпека праці [13].

Компанії-переможці представлені у понад 30 країнах світу. Найбільше компаній у списку представлено у США (111), за ними йдуть Японія (44) та Великобританія (35). Компанії, що очолили список, приєдналися до найбільш авторитетних кліматичних програм, зокрема, до ініціативи «Науково обґрунтовані цілі» (SBTi), і отримали високі бали від CDP. У рейтингу також врахували рівень споживання енергії щодо розміру компанії, скорочення викидів та частки відновлюваної енергії, що використовується у діяльності компанії [10].

Важливою особливістю було те, що багато провідних компаній включили питання сталого розвитку у свої бізнес-моделі. Наприклад, французька компанія Schneider Electric, яка очолює список, створює програмне забезпечення та послуги для управління енергоспоживанням. Компанія має власну програму впливу на сталий розвиток для відстеження своєї діяльності, а також скоротила викиди по всьому ланцюгу поставок і допомагає своїм клієнтам скорочувати викиди та ставати більш енергоефективними. У свою чергу, Illumina, американська біотехнологічна компанія заявила про зменшення кількості відходів упаковки на 90% порівняно з попередньою моделлю. Moncler, італійський будинок моди, посів третє місце у списку завдяки використанню перероблених матеріалів у 2023 р. та використанню 100% відновлюваної енергії у своїх офісах, магазинах, фабриках та логістичних центрах, що знаходяться під безпосереднім управлінням [10].

З початком повномасштабного вторгнення в Україну в 2022 р., усвідомлюючи грубе порушення норм міжнародного права та руйнівні глобальні наслідки для усього світу, розуміння КСВ міжнародних компаній, на наш погляд, потребують нового осмислення. У цьому контексті варто звернути увагу на дослідження Шевчук В. та Лучки О. [9] щодо взаємозв'язку між глобальними рейтингами ESG та корпоративними рішеннями щодо виходу іноземних компаній з російського ринку. Дослідниці аналізували рейтинги ESG іноземних компаній, які вели бізнес в Росії станом на 24 лютого 2022 року, з бази даних Refinitiv (Вюрцбурзький університеті Юліуса Максимиліана) та списку Yale, який включає близько 1500 компаній. В результаті було виявлено, що компанії з вищим рейтингом ESG оперативніше відреагували на повномасштабне вторгнення Росії в Україну, оновили стратегічні прогнози та детально

і об'єктивно розкрили свою позицію щодо повного або часткового виходу з російського ринку у звітах.

З початком російської агресії в Україну КСВ стала особливо важливою для українських компаній. Бізнеси активніше почали інвестувати у соціальні проекти, допомогу армії та благодійність, а також підтримку власних працівників. Компанії, які раніше часто сприймали КСВ як іміджевий інструмент, тепер роблять акцент на реальних діях, оскільки стабільність бізнесу тісно пов'язана з добробутом суспільства в умовах воєнного часу.

У травні 2023 р. CSR Ukraine та The Page провели дослідження сталості українського бізнесу під час війни [12]. Головною метою дослідження було вивчення того, як українські компанії дають раду з викликами, пов'язаними з повномасштабною війною, і як вони впроваджують КСВ у таких складних обставинах. Центр «Розвиток КСВ» в Україні презентував модифіковану модель КСВ, що складається з п'яти компонентів. Ця модель вперше відображає досвід українських компаній після початку повномасштабного вторгнення та може бути використана іншими компаніями у світі під час конфліктів чи природних катастроф. Основні компоненти включали: безперервність бізнесу і податки, безпеку співробітників, боездатність, об'єднаність і підтримку громад (рис. 1).



Рис. 1. Найбільш популярні заходи КСВ серед українських компаній в часі війни (побудовано авторами на основі результатів дослідження [12])

Компанія «Нова пошта» отримала найвищу оцінку, ставши лідером дослідження. До числа інших компаній-лідерів увійшли ПрАТ «Київстар», «ЕРАМ Україна», «Infopulse» та «Sense Bank». Найбільше уваги компанії приділяли саме соціальній підтримці та відповідальності за своїх працівників та підтримці Сил Оборони України. У дослідженні брали участь 30 компаній. За результатами дослідження, середній бал учасників Індексу КСВ 2023 р. становив 60 балів [12].

Проаналізуємо ці складові детальніше. *Безпека співробітників*. 83 % опитаних компаній впродовж 2022-2023 рр. організували релокацію своїх працівників та їхніх родин у безпечні регіони, переважно на Захід України або за кордон (див. рис. 2). Релокованим працівникам надавалася матеріальна підтримка у вигляді авансів на зарплату, премій, а також додаткових коштів на облаштування на новому місці. Окрім

того, компанії оплачували житло та витрати на переїзд. Для працівників у зонах окупації або в прифронтових регіонах більшість компаній продовжували виплати, зберігаючи зарплатню, а також надаючи надбавки для тих, хто працює в умовах безпосередньої загрози. Компанії активно впроваджували програми підтримки працівників, які постраждали внаслідок бойових дій: компенсації у разі пошкодження чи втрати житла, допомога при пораненнях, а також виплати родинам загиблих співробітників.

Боездатність. Фінансова та матеріальна підтримка ЗСУ, а також організацій, що надають допомогу військовим, стає важливою частиною КСВ. Майже всі опитані компанії надають допомогу ЗСУ, тоді як лише дві не можуть цього робити через глобальні корпоративні політики. Український бізнес підтримує ЗСУ як матеріально, так і гуманітарно – надаючи фінанси, автомобілі, оргтехніку, аптечки, бронезилети, продукти харчування, термоковдри тощо. Понад половина компаній співпрацює з іншими організаціями, щоб забезпечити ефективну підтримку для військових. Всі компанії рейтингу також підтримують своїх працівників у Силах Оборони України. Заробітну плату зберігають 23 компанії, а 17 забезпечують мобілізованих працівників військовим спорядженням [12]. Додатково компанії надають фінансову і психологічну допомогу мобілізованим працівникам під час лікування і реабілітації, а також підтримують родини в разі загибелі їхніх співробітників.

Об'єднаність. Багато компаній надають pro bono послуги органам влади. Це охоплює надання юридичних послуг; послуги з підключення безкоштовного інтернету для укриттів, навчальних закладів і Пунктів незламності; створення інтернет-платформ (наприклад, гуманітарна платформа, що скорочує час розмитнення гуманітарних вантажів); підтримка в розмінуванні сільськогосподарських земель і підводному розмінуванні; транспортні послуги (релокація середнього та малого бізнесу за підтримки Нової Пошти, доставка гуманітарних вантажів тощо) [4]. Понад дві третини компаній, що взяли участь в опитуванні, мають досвід об'єднання з конкурентами для реалізації проєктів під час війни. Зокрема, показовим є національний проєкт Power Banking для забезпечення безперервного доступу до фінансових послуг навіть під час блекаутів, об'єднання агрокомпаній у проєкті Farmerhood для підтримки українських агровиробників на прифронтових та деокупованих територіях, які постраждали від бойових дій, співпраця телекомунікаційних компаній у рамках Національного роумінгу [12]. Близько половини компаній підтримують своїх підрядників та партнерів. через надання корпоративного транспорту і приміщень під час блекаутів, перенесення критично важливих даних в хмарне середовище партнерів, а також здійснення передплати за послуги на прохання постачальників.

Підтримка громад. Бізнес активно підтримує місцеві громади, де розташовані компанії, надає допомогу ВПО та бере участь у волонтерських ініціативах. Найчастіше це включає фінансову підтримку, надання обладнання для лікарень і навчальних закладів, передачу товарів та безкоштовне надання послуг. У звільнені від окупації громади було передано комунальну техніку (екскаватори, навантажувачі, ремонтні автомобілі), будівельні матеріали, засоби зв'язку, комп'ютерну техніку тощо. Також більшість компаній підтримували ВПО, надаючи гуманітарну допомогу (їжа, ліки, засоби гігієни), облаштовуючи житло для ВПО та організовуючи освітні проєкти [12]. Переважна більшість компаній у 2022-2023 рр. активно сприяли волонтерським ініціативам. Деякі з них створили фандрейзингові платформи, на яких співробітники збирають кошти для військових, гуманітарних проєктів, беруть участь у донорських акціях, готують гуманітарні вантажі для звільнених громад та ЗСУ [4].

Безперервність бізнесу. Після початку повномасштабного вторгнення деякі компанії адаптували свої плани безперервності до нових реалій. Більшість компаній додали політику роботи під час блекаутів, забезпечення безпеки працівників, експорт товарів і послуг за кордон тощо.

Розподіл КСВ-ініціатив українського бізнесу демонструє системну адаптацію корпоративного сектору до воєнних умов. Концентрація зусиль на підтримці оборонних можливостей та соціального захисту свідчить про формування нової моделі взаємодії бізнесу й суспільства, де компанії беруть на себе частину функцій соціального забезпечення та підтримки обороноздатності держави.

Лідерська позиція «Нової пошти» свідчить про високу ефективність її моделі КСВ. Досвід компанії у реалізації комплексних програм підтримки суспільства та оборонного сектору варто розглядати як взірцевий кейс для українського бізнесу. Це зумовлено не лише її значними фінансовими можливостями, які дозволяють масштабно підтримувати суспільні ініціативи. Компанія послідовно розбудовувала свою КСВ-стратегію задовго до повномасштабного вторгнення, починаючи з локальних проєктів та поступово розширюючи їх масштаб та вплив.

Компанія «Нова пошта» розпочала свій шлях із впровадження внутрішніх ініціатив, спрямованих на покращення умов праці та соціальне забезпечення співробітників. Зокрема, ще у 2019 році вона активно підтримувала профспілкові заходи, організовуючи культурні, спортивні події та дитячі свята для працівників [13]. Також компанія надавала медичне страхування, матеріальну допомогу, путівки на відпочинок і суттєво покращувала робочі умови, інвестуючи у ремонти приміщень та закупівлю необхідної техніки. Крім того, «Нова пошта» запровадила екологічні ініціативи, що включали зменшення використання картону, перехід на перероблені матеріали та збирання макулатури, а також впровадила систему «Договір онлайн» для зниження споживання паперу. Такі кроки відобразили прагнення компанії не лише до розвитку бізнесу, а й до сталого впливу на довкілля та суспільство.

З 2022 р. соціальна відповідальність «Нової пошти» набула нових вимірів, ставши важливою частиною її діяльності. На початку війни компанія оперативно спрямувала свої ресурси на підтримку українських захисників. Лише за 2022 р. «Нова пошта» надала армії 56 автомобілів, 164 квадрокоптери, 397 рацій, 187 генераторів, 760 шин і 3490 турнікетів, організувала гуманітарні куточки для збору продуктів і товарів першої необхідності, а також створила волонтерський рух «Свої для своїх» для допомоги мобілізованим співробітникам [14]. У 2023 р. інвестиції в перемогу склали 2 млрд. грн (рис. 2), а внесок у податкові надходження – 10,7 млрд. грн [15].



Рис. 3. Структура інвестицій (млн.грн.) ТОВ «Нова пошта» в перемогу за 2023 р. (побудовано авторами на основі [15])

У 2024 р. інвестиції «Нової пошти» у перемогу України були орієнтовані на підтримку Сил Оборони України, турботу про співробітників, забезпечення їхньої безпеки, гуманітарну допомогу, підтримку медичних закладів та іншу точкову допомогу. Крім військової підтримки, компанія розвиває гуманітарні ініціативи, допомагаючи переселенцям, військовим, та медичним закладам, здійснивши майже мільйон безкоштовних відправлень [15].

На наш погляд, враховуючи лідерську позицію компанії в сфері КСВ, доцільно створити платформу для обміну досвідом з іншими компаніями, де «Нова пошта» могла б проводити навчальні семінари, ділитися успішними кейсами та надавати консультації щодо впровадження соціальних ініціатив, що сприятиме розвитку КСВ в українському бізнес-середовищі. [8]. Українським компаніям важливо займати активнішу позицію в питаннях КСВ, розуміючи, що навіть невеликі ініціативи мають значення і можуть приносити користь, як для громад, так і для репутації самого бізнесу. Проте, щоб ці зусилля дійсно працювали на користь іміджу, потрібно правильно доносити інформацію про свою діяльність, обираючи стратегічно пріоритетні напрямки. Замінюючи десятки ініціатив на кілька обраних і надаючи їм глибшої цінності, компанія зможе зробити внесок, який виявиться максимально корисним для суспільства та стане символом її відповідального підходу.

Компаніям варто також публічно звітувати про те, як витрачаються кошти і який вплив це має на суспільство. Прозорість у цьому питанні дозволить створити атмосферу довіри з боку клієнтів і партнерів, які знатимуть, як конкретно їхня підтримка або взаємодія з компанією сприяє важливим суспільним змінам.

Важливим є також залучення співробітників у соціальну діяльність компанії, адже, інформуючи їх про всі події та цілі, компанія може створити команду однодумців. Більше того, така інтеграція соціальних ініціатив у стратегію розвитку підкріплює значущість кожної дії та сприяє залученню партнерів із подібними цінностями, що розширює масштаби впливу та додає проектам стійкості. Компанія, яка активно підтримує свою країну і комунікує про це чітко і відкрито, виглядає надійною і соціально відповідальною, що важливо для довгострокової репутації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Результати досліджень показують, що під час війни в Україні виникло кілька особливостей, які відрізняють КСВ нашої країни від інших. Зовнішня КСВ передбачає активну підтримку ЗСУ, допомогу ВПО, а також українцям, які потрапили в складні ситуації через бойові дії, терористичні акти та тимчасову окупацію. Внутрішню КСВ війна зробила загально-прийнятною цінністю, яка охоплює всіх співробітників.

Дослідження демонструє, що в умовах повномасштабного вторгнення український бізнес продемонстрував надзвичайну адаптивність та соціальну відповідальність, трансформувавши свої КСВ-стратегії відповідно до нових викликів. Особливо показовим є приклад компанії «Нова пошта», яка не лише зберегла, але й посилила свою соціальну активність, інвестуючи значні ресурси у підтримку армії, співробітників та суспільства в цілому.

Перспективним напрямком досліджень є вивчення механізмів масштабування успішних КСВ-практик великих компаній для середнього та малого бізнесу. Важливо розробити гнучкі моделі соціальної відповідальності, які можуть бути адаптовані відповідно до можливостей різних підприємств. Особливу увагу варто приділити дослідженню інноваційних форм співпраці між бізнесом, громадським сектором та державою у реалізації соціальних ініціатив.

Унікальний український досвід КСВ в умовах війни може стати потужним драйвером розвитку нових форм корпоративної взаємодії та соціальної підтримки не лише в Україні, але й на глобальному рівні.

1. Охріменко О. О., Іванова Т. В. Соціальна відповідальність. Київ: КПП, 2015. 180 с.
2. Литовченко С. Соціальна відповідальність бізнесу: актуальна повістка. Київ: Асоціація менеджерів України, 2003. 112
3. Rui Albuquerque, Yrjö Koskinen, Chendi Zhang (2018) Corporate Social Responsibility and Firm Risk: Theory and Empirical Evidence. *Management Science* 65(10):4451-4469. URL: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3043> (дата звернення: 27.10.2024).
4. Уварова О., Саприкіна М. Відповідальна поведінка бізнесу в часи війни в Україні. Дослідження контексту. *Звіт Програми розвитку ООН в Україні*. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/vidpovidalna-povedinka-biznesu-v-chasy-viynu-v-ukrayini-doslidzhennya-kontekstu> (дата звернення: 25.10.2024).
5. Дюжев В.Г., Подрез О.І. Соціальна відповідальність бізнесу в МEB: конспект лекцій. Харків: НТУ ХПІ. 2024. 134 с.
6. Дикань О.В., Компанієць В.В., Бела О.О. Соціальна відповідальність українського бізнесу: стан та актуальні акценти розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. No 83, 2023. С. 284-295.
7. Червінська, Л., Червінська, Т., Каліна, І., Коваль, М., Шуляр, Н., & Чернишов, О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2023. 6(53), 405–416.
8. Serediuk K. Implementation of ESG practices in the activities of Ukrainian companies during the war period. *Black Sea Economic Studies*, 2023. No. 84. URL: <https://doi.org/10.32782/bses.84-6> (дата звернення: 25.10.2024)
9. V. Shevchuk, O. Luchka. The Relationship between ESG Ratings and Corporate Decisions during the Russian-Ukrainian War. *Visnyk of the Lviv University. Series Economics*. 2024. Issue 66. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/article/view/12454/12810> (дата звернення: 27.10.2024).
10. World's Most Sustainable Companies of 2024. TIME and Statista have named 500 companies doing best for the Earth/ URL: <https://time.com/collection/worlds-most-sustainable-companies-2024/> (дата звернення: 24.10.2024)
11. Environmental, social and governance scores from LSEG. *LSEG Insights*. Dec 2023. URL: https://www.lseg.com/content/dam/data-analytics/en_us/documents/methodology/lseg-esg-scores-methodology.pdf (дата звернення: 27.10.2024).
12. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни: рейтинг Індекс КСВ 2023 | The Page. *The Page*. URL: <https://thepage.ua/ua/rating/stalist-ukrayinskogo-biznesu-rid-chas-vijni-sho-pokazav-indeks-ksv-2023> (дата звернення: 25.10.2024).
13. Нова пошта. Про сталий розвиток Нової пошти. URL: <https://novaposhta.ua/csr/> (дата звернення: 25.10.2024).
14. Нова пошта. Звіт зі сталого розвитку. 2022. 172 с. URL: https://humanitarian.novaposhta.ua/zvit_pro_investicii_v_peremogu/ (дата звернення: 25.10.2024).
15. Нова пошта. Звіт про інвестиції в перемогу. 2023. 131 с. URL: https://humanitarian.novaposhta.ua/zvit_pro_investicii_v_peremogu/ (дата звернення: 25.10.2024).
16. Deloitte. The rise of the socially responsible business. *The Wall Street Journal*. 2019. URL: <https://deloitte.wsj.com/cmo/the-rise-of-the-socially-responsible-business-01548381736> (дата звернення: 24.10.2024).

References

1. Okhrimenko, O. O., Ivanova, T. V. (2015) *Sotsialna vidpovidalnist* [Social Responsibility]. Kyiv: KPI, 2015. 180 p. [in Ukrainian]
2. Lytovchenko, S. (2003) *Sotsialna vidpovidalnist biznesu: aktualna povistka* [Corporate Social Responsibility: An Urgent Agenda]. Kyiv: Ukrainian Managers Association, 2003. 112 p. [in Ukrainian]
3. Rui Albuquerque, Yrjö Koskinen, Chendi Zhang (2018) Corporate Social Responsibility and Firm Risk: Theory and Empirical Evidence. *Management Science* 65(10):4451-4469. Retrieved from: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3043> (accessed 27 October 2024).
4. Responsible business behavior in times of war in Ukraine. A context study. *Report of the UNDP in Ukraine*. Retrieved from: <https://www.undp.org/ukraine/publications/responsible-business-conduct-during-war-ukraine-context-assessment-study> (accessed 25 October 2024)
5. Duzhev V.G., Podrez O.I. (2024) *Sotsialna vidpovidalnist biznesu v MEV: konspekt lektsii* [Social responsibility of business in the IEA: lecture notes]. Kharkiv: NTU KHPI. 2024. 134 c. [in Ukrainian]
6. Dykan O.V., Kompaniets V.V., Bela O.O. (2023) *Sotsialna vidpovidalnist ukrainskoho biznesu: stan ta aktualni aktsenty rozvytku* [Social responsibility of Ukrainian business: state and current development emphasis]. *Bulletin of Transport and Industry Economics*. No 83, 2023. C. 284-295. [in Ukrainian]
7. Chervinska, L., Chervinska, T., Kalina, I., Koval, M., Shulyar, N., & Chernyshov, O. (2023). *Sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh viiny* [Social responsibility of business in times of war]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 6(53). 405-416. [in Ukrainian]
8. Serediuk K. Implementation of ESG practices in the activities of Ukrainian companies during the war period (2023). *Black Sea Economic Studies*, 2023. No. 84. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/bses.84-6> (accessed 25 October 2024).
9. V. Shevchuk, O. Luchka. (2024) The Relationship between ESG Ratings and Corporate Decisions during the Russian-Ukrainian War. *Visnyk of the Lviv University. Series Economics*. 2024. Issue 66. Retrieved from: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/article/view/12454/12810> (accessed 27 October 2024)
10. World's Most Sustainable Companies of 2024. TIME and Statista have named 500 companies doing best for the Earth/ Retrieved from: <https://time.com/collection/worlds-most-sustainable-companies-2024/> (accessed 25 October 2024).
11. Environmental, social and governance scores from LSEG. *LSEG Insights*. December 2023. Retrieved from: https://www.lseg.com/content/dam/data-analytics/en_us/documents/methodology/lseg-esg-scores-methodology.pdf (accessed 27 October 2024)
12. Corporate social responsibility in time of war: CSR Index rating 2023. | *The Page*. Retrieved from: <https://thepage.ua/ua/rating/stalist-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijni-sho-pokazav-indeks-ksv-2023> (accessed 25 October 2024).
13. Nova Poshta. About the sustainable development of Nova Poshta. Retrieved from: <https://novaposhta.ua/csr/> (accessed 25 October 2024)
14. Nova Poshta. Sustainability report. 2022. 172 c. Retrieved from: https://humanitarian.novaposhta.ua/zvit_pro_investicii_v_peremogu/ (accessed 25 October 2024).
15. Nova Poshta. Report on investments in victory. 2023. 131 c. Retrieved from: <https://humanitarian.novaposhta.ua/en/> (accessed 25 October 2024).
16. Deloitte. The rise of the socially responsible business. *The Wall Street Journal*. 2019. Retrieved from: <https://deloitte.wsj.com/cmo/the-rise-of-the-socially-responsible-business-01548381736> (accessed 24 October 2024).

**TRANSFORMATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: FROM
SUSTAINABLE DEVELOPMENT CONCEPTS TO SUPPORTING SOCIETY IN
TIMES OF WAR IN UKRAINE**

Marianna Kokhan¹, Liliia Dunder², Bohdan Hnatkivskyi³

^{1,2,3} *Ivan Franko National University of Lviv*
79008, Lviv, Svobody Avenue, 18

¹*e-mail: marianna.kokhan@lnu.edu.ua ; ORCID: 0000-0002-9358-2200*

²*e-mail: liliia.dunder@lnu.edu.ua; ORCID: 0009-0006-7404-7057*

³*e-mail: bohdan.hnatkivskyi@lnu.edu.ua; ORCID: 0000-0001-5146-9077*

Abstract. The article examines the significance of Corporate Social Responsibility (CSR) for Ukrainian companies, especially in the ongoing war in Ukraine. The authors highlight how businesses are re-evaluating their management approaches due to global challenges such as climate change, social issues, and the environmental impact of corporate activities. Companies are now expected to consider the interests of all stakeholders rather than focusing solely on profit maximization, aligning with a growing global trend that values corporate accountability.

The research focuses on the increasing importance of CSR in Ukraine since the full-scale invasion in 2022, noting how companies have directed resources toward social projects, charitable efforts, and support for the Ukrainian military. The article thoroughly explores Nova Post's CSR journey, from implementing employee-focused initiatives to extensive military and humanitarian efforts support. Detailed figures illustrate the company's substantial investments in support of Ukraine's victory, exemplifying CSR efforts on a large scale.

The study further provides recommendations for other Ukrainian companies to enhance their CSR practices. Key suggestions include improving transparency in reporting, aligning CSR initiatives with business strategies, and maintaining active engagement with local communities. By focusing on priority areas within the Environmental, Social, and Governance (ESG) framework, companies can achieve more impactful results. Furthermore, strengthening communication around CSR initiatives, particularly their economic and social benefits, is essential for building trust and commitment among stakeholders.

Overall, this study sheds light on the evolving role of businesses in Ukrainian society amid the challenges of wartime. CSR has become a vital pillar for sustaining stability, fostering resilience, and contributing to the country's reconstruction. The article offers valuable insights and best practices for companies seeking to strengthen their social responsibility efforts, positioning CSR as a strategic necessity in today's volatile environment.

Keywords: corporate social responsibility (CSR), Nova Post, business during war, social initiatives, humanitarian aid, social strategy, ESG.

Стаття надійшла до редколегії 29.10.2024

Прийнята до друку 25.11.2024

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2024.52.0.5207>

УДК 657.05-044.247:334.72:005.93
JEL D80, M40

ІНТЕГРОВАНЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ОБЛІКОВОЇ СИСТЕМИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Євген Цікало

Львівський національний університет ім. Івана Франка
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18
e-mail: yevhen.tsikalo@lnu.edu.ua
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-8051-9299>

Анотація. У статті викладено теоретико-концептуальні положення інтегрованого позиціонування облікової системи в системі управління підприємством. Представлено концептуальну схему вказаного позиціонування. Обґрунтовано необхідність об'єднання облікової внутрішньо-системної інтеграції та інтеграції з підсистемами системи управління задля досягнення системної інтеграції на підприємстві в цілому. Запропоновано інтегрувати облікову і управлінську політики підприємства та прийняти обліково-управлінську політику для внутрішнього нормативного регулювання інтегрованого входження і функціонування облікової системи в системі управління. Архітектурний стиль інтегрованого опрацювання представлений конструкторським рішенням, за яким облікова система (як підсистема) разом з іншими підсистемами (маркетингу, управління виробництвом тощо) базується на інтеграційній платформі системи управління підприємством. Уведено поняття інтеграційної ознаки як ідентифікованої і зафіксованої в обліку інтегративної якості облікованої операції (господарської чи бізнес-операції). Показано, що формування інтеграційних ознак на платформі дає змогу відобразити (відтворити) інтегративну якість облікованих операцій в інтегрованій звітності про сталий розвиток підприємства (у звіті про управління) з врахуванням запроваджених стандартизованих систем менеджменту, що інтегруються. Для цього запропоновано: систематизувати інтеграційні ознаки за атрибутами управління (цілями, функціями, організацією та іншими) поєднуючи ці ознаки із самоорганізаційними ознаками під час здійснення операцій; виконати прив'язку ознак до уніфікованих управлінських елементів (бізнес-стратегії, бізнес-моделі, бізнес-процесів та інших), які пов'язані із структурними частинами інтегрованої звітності і стандартів систем менеджменту ISO. Такі інтеграційні трансформації повинні бути закріплені в обліково-управлінській політиці підприємства. Їхня результативність зазначена у зробленому висновку про те, що завдяки обліковому опрацюванню інтеграційних ознак, як комплементарних до показників операцій, надається можливість: визначати рівень інтегрованості операцій за їхнім

реквізитним набором (описом) і загалом ступінь інтеграції системи управління, оцінюючи при цьому інтеграційний стан підприємства; визначати вплив інтеграційного стану на економічний стан досягаючи при цьому системного стану гомеостатичної рівноваги як збалансованого і стабільного.

Ключові слова: *облікова система, система управління, звітність, операції, обліково-управлінська політика, інтеграційна ознака, інтеграційний процес, інтеграційна платформа.*

Постановка проблеми. Облікова система підприємства є інформаційно-відображувальною (відтворювальною, сприймаючою) його діяльність та забезпечувальною системою управління інформацією для ухвалення і реалізації рішень. Взаємодія облікової системи, як підсистеми системи управління підприємством, з іншими підсистемами (маркетингу, управління виробництвом, управління кадрами, управління якістю тощо) в управлінських процесах прагматично тяжіє до інтеграції підсистем. Така потенційно вигідна форма взаємодії забезпечує інтегративну статусність всієї системи управління. Для того, щоб здобути переваги від інтеграції, облікова система повинна бути відповідним чином налаштована, позиціонуючи себе як невід’ємний елемент інтегрованої структури. Інтегроване позиціонування облікової системи представлятиметься як готовність реалізувати інтеграційні процеси, що супроводжує та має управлінські. Завдяки інтеграційним процесам відбуватиметься перетворення (з допомогою інтегрованих рішень) господарських процесів в інтегровані, які модельно відповідатимуть стратегічним і тактичним управлінським установкам, «імплементованим» на траєкторіях функціонування облікової системи.

Представляючи господарську діяльність підприємства як провадження бізнесу, господарські процеси (операції), що термінологічно означені в обліку, виступатимуть в ролі бізнес-процесів (операцій), що когерентно проєктуються на структурні частини системи управління. Облікова система повинна бути адаптивною до змін у бізнес-середовищі, щоб забезпечити утворення інтегрованих рішень за бізнес-процесами на самоорганізаційній основі управління. Облікова система повинна достовірно і прозоро інформувати про вплив бізнес-процесів на економічний стан підприємства, беручи участь у досягненні адекватного інтеграційного стану. Взаємна керованість економічним та інтеграційним станами давала б змогу системі управління увійти в стан гомеостатичної рівноваги на умовах збалансованості і стабільності. Такі обставини зумовлюють поглиблення дослідження проблематики інтегрованого входження та функціонування облікової системи в системі управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для того, щоб у дослідженні інтегрованого позиціонування облікової системи домогтися суттєвості та конструктивності, необхідно звернутися до категорійно-термінологічного змісту об’єкта дослідження. Термін «облікова система» не є унормованим. Так, в Законі «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» використовують термін «система» в контексті розробки системи внутрішньогосподарського (управлінського) обліку і звітності на підприємстві, наповнюючи зміст терміну процесним аспектом обліку для надання інформації внутрішнім користувачам в процесі управління. Це й же аспект властивий визначенню бухгалтерського обліку з надання інформації внутрішнім і зовнішнім користувачам для прийняття рішень, але без трактування його як системи [1]. У наукових публікаціях та представницьких інформативних джерелах ІТ-компаній з розробки продуктів автоматизації обліку і управління облікову систему синонімічно

інтерпретують як систему обліку в контексті управління підприємством. Фахівці у галузях обліку і менеджменту використовують «облікову систему» вкладаючи у її зміст погляди суб'єкта-надавача і суб'єкта-користувача облікової інформації, надаючи змісту водночас інтегративну якість [2]. Показовою у цьому відношенні є визначення облікової системи Л. Городянської як складної штучної організаційної системи, яка внутрішньо унормована обліковою політикою підприємства [3]. На необхідності інтеграції організаційної складової обліку з менеджментом в межах створення корпоративної бізнес-архітектури підприємства для реалізації запитів і можливостей цифрової економіки акцентує А. Пилипенко [4]. За цим поглядом на облікову систему покладається забезпечення інтегрованої реалізації обліково-інформаційного процесу в межах архітектури бізнес-процесів, що враховуватиметься в управлінській обліковій політиці підприємства. Ці погляди підтверджують управлінський чинник позиціонування облікової системи на засадах системної інтеграції. Додамо й те, що в системно-інтегрованому позиціонуванні враховують наділення обліку аналітичними функціями для інформаційного забезпечення менеджерських рішень. Контрольні функції є перманентними і розглядаються в межах аналізу під час виконання початкової процедури виявлення відхилень, в тім числі з виконанням аудиторських процедур.

Облікова система як компонента (підсистема) поширених ERP (Enterprise Resource Planning)-систем інтегровано реалізується завдяки інформаційно-технологічній інтеграції з іншими компонентами [5, 6]. Для цього створюють інтегровану базу даних та використовують уніфіковані технологічні операції, що дають змогу виконувати одноразове уведення даних за бізнес-операціями (господарськими операціями) в базу. Отримання інтегрованої бізнес-операції, алгоритмізованої за змістом, залишається за особою, яка «курує» (провадить) операцію. Складність системного охоплення бізнес-операції як інтегрованої вимагає відповідних професійних здібностей особи і впливає на успішність інтеграції. Така обставина задає запит на подальший розвиток ERP-систем в частині автоматизації змістовної інтеграції.

Наведені особливості інтегрованого позиціонування облікової системи вказують на необхідності продовження робіт з розробки обліково-управлінського сегменту системної інтеграції в управлінні підприємством.

Постановка завдання. Мета статі полягає у виробленні теоретико-концептуальних положень інтегрованого позиціонування облікової системи в системі управління підприємством. Для досягнення мети необхідно визначити умови і конструктивні (архітектурні) елементи інтегрованого входження і функціонування облікової системи на методологічній основі побудови і функціонування інтегрованої системи управління на підприємстві.

Методи дослідження. Досягнення встановленої дослідницької мети ґрунтується на використанні системного методу у пізнанні: позиціонування облікової системи як структурної частини (підсистеми) системи управління підприємством; атрибутивних складових управління, які охоплюватимуться процесами набуття загальносистемних інтеграційних ознак у поєднанні із самоорганізаційними ознаками в обліково-управлінських процесах. Цей метод лежить в основі створення і функціонування інтеграційної платформи системи управління, завдяки чому загальносистемні інтеграційні ознаки стають комплементарними до облікованих господарських операцій як специфіковані до об'єктів операцій. Використано дедуктивний метод для визначення уніфікованих управлінських елементів виходячи з потреб інтегрованого звітування

про сталий розвиток підприємства і облікового відображення (з можливістю інформування) реалізації стандартів підсистем менеджменту. Задіяно метод якісного аналізу і синтезу для облікового оцінювання справдження інтеграційних ознак в господарських операціях і ступеня інтеграції системи управління загалом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Необхідність поєднання облікової і управлінської політик підприємства для методологічно вивіреного інтегрованого позиціонування облікової системи зумовлює потребу облікової інтерпретації елементів управлінської політики, що буде своєрідною інтеграцією самих політик. Для того щоб вирішити це завдання застосуємо концептуальний підхід до поєднання-інтегрування політик, який ґрунтується на комплексному представленні обліковою системою інформації про діяльність підприємства та управління нею для зацікавлених сторін (внутрішніх і зовнішніх). На прикладному рівні така інформація надається під час звітування про сталий розвиток підприємства у формі інтегрованого звіту про управління [7, 8]. Насправді цей звіт показує на скільки обліковій системі вдалося реалізувати положення управлінської політики. Тому методичні положення щодо розкриття структурних частин звіту про управління логічно повинні відображатися в обліковій політиці підприємства. Зазначимо, що до складання звіту підходять творчо (за принципом «box-ticking exercise» – уникнення примусового заповнення шаблонних таблиць) з огляду створення об'єктивної привабливості для зацікавлених сторін. Нормативною базою складання звіту слугують стандарти про сталий розвиток, затверджені Європейською комісією (ЕК) [9]. Звітування про сталий розвиток за цими стандартами, відповідно до Директиви ЄК 2022 /2464 [8], базується на використанні стандартів IR, SASB, GRI [10, 11]. Структурні елементи цих стандартів можуть слугувати в якості структурного наповнення звіту про управління, а отже, бути спільними для облікової і управлінської політик.

Додатково зазначимо, що на облікову систему та її політику накладається специфіка функціонування в умовах інтегрованої системи управління (IMS), створеної на базі інтегрованих стандартів систем менеджменту (IMSS) ISO, що сертифікуються [12]. Тут існує потреба в інформуванні про реалізацію робочих положень стандартів в підсистемі запровадження та супроводу реалізації стандартів систем менеджменту. Отож структурні частини стандартів, що уніфіковані за HLS-структурою [13], повинні інформаційно відповідати структурним частинам звіту про управління.

В обліково-управлінську політику входить бізнес-управлінська частина, представлена на рисунку 1 уніфікованими управлінськими «бізнес-кейсами», які відображатимуть у звіті. Виходячи з вимог стандартизованого інтегрованого звітування про сталий розвиток, до уніфікованих елементів політики ще увійдуть: концепція управління, результати ESG (Environmental. Social. Governance.)-діяльності, стан підприємства, ризики і можливості, перспективи діяльності і розвитку, інструментальні засоби інформаційних технологій управління. Ці елементи розглядатимуться в проекції на «бізнес-кейси». Наприклад, обліковуючи і аналізуючи бізнес-процеси, визначатимемо облікований фінансовий результат з аналітичною оцінкою взаємовпливів економічної, соціальної, екологічної діяльності в ESG-контурі показників, а також вплив параметрів (показників) бізнес-процесів на стан підприємства. Своєю чергою, бізнес-процеси пов'язуватимуться з усіма іншими «бізнес-кейсами», що утворюватиме мережеву зв'язковість (сполучність) як передумову інтеграції елементів.

Для того, щоб облікова система органічно увійшла в систему управління, треба виділити системоутворювальні елементи, що властиві як атрибути управління: цілі; функції; організація; інформація; економічна сенсова (знаннева) змістовність

управління, що релевантна із соціальними і екологічними впливами на основі подвійної суттєвості (ESG-контур) [8]; інструментально-прикладна технологічність управління (IT-засоби). Такі атрибути також відобразатимуться в обліково-управлінській політиці для врахування в процесах інтеграції облікової системи.

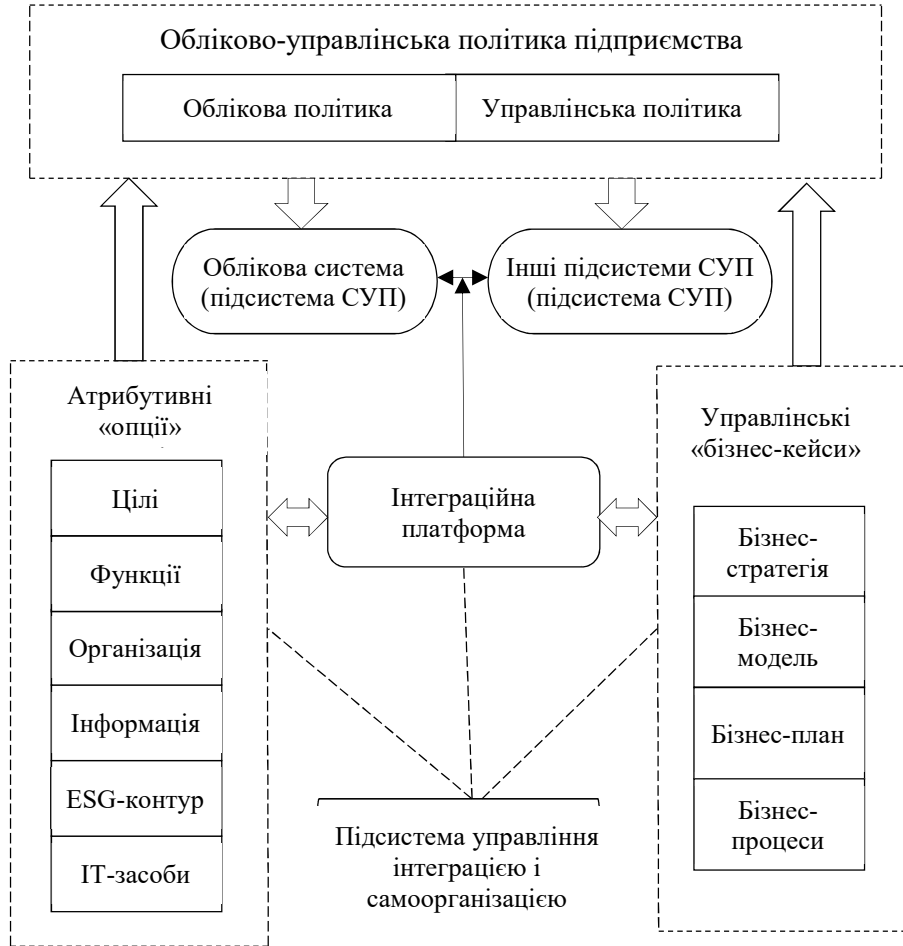


Рис. 1. Концептуальна схема інтегрованого позиціонування облікової систем в системі управління підприємством (СУП)

Різноманіття структур систем управління підприємствами, специфіка їхньої діяльності і творчий підхід до інтегрованого звітування про діяльність індивідуалізують процеси інтеграції, які часто спрощуються враховуючи складність системної інтеграції. Тому дослідницький інтерес представляє здійснення системної інтеграції (рівнозначно побудова інтегрованої системи управління підприємством) на інтеграційній платформі [14]. Практичне призначення платформи полягає у виконанні інтеграційних процесів, які перетворюватимуть процеси в системі управління в інтегровані, що підтверджуватиметься наявністю ознак інтеграції (загальносистемних

і специфікованих до конкретних об'єктів управління). Інтеграційна ознака – інтегративна якість, що може бути метризована, ідентифікована і зафіксована в обліку для оцінки стану інтеграції і процесів в системі управління, та впливу інтеграційного стану на економічний стан підприємства. На платформі утворюватимуться в реальному часі інтеграційні ознаки, які можна представити як комплекс ознак за атрибутивними «опціями» управління (Рис. 1). У такий спосіб отримуємо видові (атрибутивні) групи інтеграційних ознак (ознаки за видами інтеграції). Ці ознаки також взаємопов'язані між собою і можуть утворювати синтезовані (комбіновані) види інтеграції. Такий підхід дає змогу універсалізувати саму платформу для базування на ній різних підсистем (користувачів).

Далі треба виконати деталізовану прив'язку видових інтеграційних ознак до «бізнес-кейсів» та інших уніфікованих управлінських елементів на основі відповідності перших змістовним характеристикам других. Наприклад, цільова ознака «всефакторно диспозиційована (визначена) стратегічна ціль» відповідатиме «кейсу» «бізнес-стратегія» за змістовною характеристикою «структурно-просторова і часова декомпозиція стратегічної цілі за функціональними і організаційними рівнями управління створення цінності сталого розвитку у взаємодії з бізнес-середовищем». Враховуючи приналежність «бізнес-стратегії» до таких структурних частин звіту про управління як «Дослідження та іновації», «Фінансові інвестиції», отримуємо інформаційне представлення стратегічної цілі в цих рубриках. Здійснюючи бізнес-процеси (за однойменним «кейсом»), їхні операції відображатимуть в обліку синхронно з аналізом досягнення стратегічної цілі на теперішній момент виходячи з досягнення дисконтованої вартості іноваційного проекту або довгострокових фінансових інвестицій, як стратегічних активів, що обліковуються. Якщо необхідні показники будуть досягнуті, то це означатиме, що інтеграційна ознака справдилася (втілилася у бізнес-операції).

Як видно інтеграційні ознака, отримуючи прив'язку до операції, стає комплексними до її показників. Це означає, що інтеграційні ознаки повинні доповнюватися (поєднуватися) самоорганізаційними ознаками за бізнес-рішеннями, що сприятиме досягненню економічно доцільних значень показників за конкретними операціями. Отже, прикріплення інтеграційних ознак (з врахуванням самоорганізаційного чинника) до бізнес-орієнтованих господарських облікованих операцій, даватиме змогу в реальному часі перебігу процесів отримувати інформацію про хід інтеграції (реалізації інтегрованих процесів і операцій) за об'єктами, що відображаються за дебетом і кредитом бухгалтерських рахунків. З'являється можливість, за певний проміжок часу завдяки агрегуванню і узагальненню облікових даних за операціями у бухгалтерській звітності і звіті про управління, отримувати постатейні (за структурними частинами звітів) дані-показники про рівень справдження інтеграційних ознак та загалом визначати ступінь інтеграції (з допомогою «згортки» показників ознак) системи управління підприємством. У такий спосіб облікова система забезпечить прозорість інтеграційних процесів та об'єктивне підтвердження статусу інтегрованості бізнес-процесів та загалом системи управління підприємством.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В інтегрованому позиціонуванні облікової системи в системі управління підприємством виходимо з таких теоретико-концептуальних установок:

на підсистемному рівні внутрішня інтеграція (на основі об'єднання видів обліку та їхніх процесів) облікової системи повинна відбуватися з врахуванням інтеграції з іншими підсистемами системи управління, втілюючи положення обліково-управлінської політики підприємства;

інтегроване входження і функціонування облікової системи пропонується проводити на інтеграційній платформі системи управління, де формуватимуться ознаки інтеграції;

інтеграційні ознаки відповідають інтегративним якостям господарських операцій (бізнес-операцій), які відображаються в обліку, а тому одночасно з економічним змістом операцій можуть бути метризованими і представлені особливим вимірником (наприклад, бальним для визначення рівня справдження ознаки); водночас показник конкретної ознаки буде комплементарним до відповідного економічного показника операції, що дає змогу пов'язати інтеграційну ознаку із самоорганізаційною ознакою;

поєднання інтеграційних і самоорганізаційних ознак в рішеннях стосовно облікованих операцій дає змогу досягти стану гомеостатичної рівноваги системи управління, як сприятливого за відповідного комплексного стану, представленому взаємопов'язаними інтеграційним і економічним станами;

завдяки базуванню облікової системи на інтеграційній платформі здійснюється прив'язка інтеграційно-самоорганізаційних ознак через обліковані операції до інтегрованої звітності про сталий розвиток (звіту про управління) в розрізах управлінських атрибутивних видів ознак (цільові, функціональні, організаційні, інформаційні та інші ознаки) і уніфікованих управлінських елементів (наприклад, «бізнес-кейсів»: бізнес-стратегія, бізнес-процеси та інших) відповідно до структурних частин звітності; прив'язка ознак виконуватиметься і до структурних частин стандартів систем менеджменту ISO, що інтегруються; таке конструкторське рішення дає змогу реалізувати обліково-управлінську політику підприємства;

описане концептуально-інтегроване позиціонування облікової системи надає можливість, використовуючи узагальнений показник ступеня інтеграції та його часткові показники ознак, досягти метризованого облікового підтвердження статусності інтегрованої системи управління.

Продовження дослідження за даною проблематикою бачиться у напрямі формалізації представлення інтеграційних ознак у композиції із самоорганізаційними ознаками, а також змістовних характеристик «бізнес-кейсів» для стикування з ознаками, на рівні реквізитів облікованих операцій, як підготовчої роботи до створення шарів інтеграційної мережі для ERP-систем.

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996, в редакції від 03.09.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 12.11.2024).
2. Цікало Є. Облікова система підприємства: категорія і системоутворюючі ознаки. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*, 2011. 46. С. 220-228.
3. Городянська Л. Особливості технічного забезпечення системи бухгалтерського обліку. *Бухгалтерський облік і аудит*, 2009. № 10. С. 17-22.
4. Пилипенко А. А. Розвиток обліково-інформаційного забезпечення управління корпоративним підприємством в умовах цифрової економіки. Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (26-27 вересня 2024 р., м. Тернопіль). Том 1. Тернопіль: ЗУНУ, 2024. С. 369-372.
5. Татарчук М. І. *Корпоративні інформаційні системи*: підручник. К.: КНЕУ, 2014. 329 с.
6. Функції ERP-системи для підприємств. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/funktsiyi-erp-sistemi-dlya-pidprijemstv> (дата звернення: 15.10.2024).

7. Методичні рекомендації зі складання звіту про управління. Наказ Міністерства фінансів України від 07.12.2018 № 982, в редакції від 18.01.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18#Text> (дата звернення: 20.10.2024).
8. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464> (дата звернення: 21.10.2024).
9. IFRS Sustainability Standards Navigator. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/> (дата звернення: 25.10.2024).
10. Value Reporting Foundation. URL: <https://www.valuereportingfoundation.org/> (дата звернення: 11.11.2024).
11. Resource center. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/> (дата звернення: 12.11.2024).
12. GUIDANCE ON INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM STANDARDS JUST UPDATED By Clare Naden on 15 November 2018. URL: <https://www.iso.org/news/ref2347.html> (дата звернення: 13.11.2024).
13. HIGH-LEVEL STRUCTURE – HLS. URL: <https://www.iso.org/management-system-standards-list.html> (дата звернення: 11.11.2024).
14. Цікало Є. І. Системна інтеграція в управлінні підприємствами: самоорганізація, інформаційне забезпечення та моделювання: монографія. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2024. 316 с.

References

1. Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 16.07.1999 r. No. 996, v redaktsii vid 03.09.2024. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (accessed 20 October 2024).
2. Tsikalo Ye. (2011) Oblikova systema pidpriemstva: katehoriia i systemoutvoriuiuchi oznaky [Enterprise accounting system: category and system-forming signs]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriya ekonomichna*. Bulletin of Lviv University. Economic series, 46, pp. 220-228 [in Ukrainian].
3. Horodianska L. (2009) Osoblyvosti tekhnichnoho zabezpechennia systemy bukhhalterskoho obliku [Features of the technical support of the accounting system]. *Accounting and auditing*, 10, pp. 17-22. [in Ukrainian].
4. Pylypenko A. A. (2024) Rozvytok oblikovo-informatsiinoho zabezpechennia upravlinnia korporatyvnym pidpriemstvom v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [The development of accounting and information support for the management of a corporate enterprise in the conditions of the digital economy] // The state and prospects of the development of the accounting and information system in Ukraine: materials of the VII International Scientific and Practical Conference (September 26-27, 2024, Ternopil). Volume 1. Ternopil: ZUNU, pp. 369-372. [in Ukrainian].
5. Tatarchuk M. I. (2014) Korporatyvni informatsiini systemy [Corporate information systems]. K.: KNEU [in Ukrainian].
6. Funktsii ERP-systemy dlia pidpriemstv [ERP system functions for enterprises]. Retrieved from: <https://wezom.com.ua/ua/blog/funktsiyi-erp-sistemi-dlya-pidpriemstv> (accessed 15 October 2024).
7. Metodychni rekomendatsii zi skladannia zvitnu pro upravlinnia [Methodological recommendations for drawing up a management report]. *Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy* vid 07.12.2018 № 982, v redaktsii vid 18.01.2019. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18#Text> (accessed 20 October 2024).
8. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability

- reporting. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464> (accessed 21 October 2024).
9. IFRS Sustainability Standards Navigator. Retrieved from: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/> (accessed 25 October 2024).
 10. Value Reporting Foundation. Retrieved from: <https://www.valuereportingfoundation.org/> (accessed 11 November 2024).
 11. Resource center. Retrieved from: <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/> (accessed 12 November 2024).
 12. GUIDANCE ON INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM STANDARDS JUST UPDATED By Clare Naden on 15 November 2018. Retrieved from: <https://www.iso.org/news/ref2347.html> (accessed 1 November 2024).
 13. HIGH-LEVEL STRUCTURE – HLS. Retrieved from: <https://www.iso.org/management-system-standards-list.html> (accessed 11 November 2024).
 14. Tsikalo Ye. I. (2024) Systemna intehratsiia v upravlinni pidpriemstvamy: samoorhanizatsiia, informatsiine zabezpechennia ta modeliuvannia [System integration in enterprise management: self-organization, information support and modeling]. Lviv: LNU im. I. Franka [in Ukrainian].

INTEGRATED POSITIONING OF THE ACCOUNTING SYSTEM IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

Yevhen Tsikalo

*Ivan Franko National University of Lviv
79008 Lviv, Prospekt Svobody, 18
e-mail: yevhen.tsikalo@lnu.edu.ua
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-8051-9299>*

Abstract. The article describes the theoretical and conceptual provisions of the integrated positioning of the accounting system in the enterprise management system. A conceptual scheme of the indicated positioning is presented. The necessity of combining intrasystem integration of accounting and integration with subsystems of the management system in order to achieve system integration of the enterprise as a whole is substantiated. It is proposed to integrate the accounting and management policies of the enterprise and to adopt an accounting-management policy for the internal regulatory regulation of the integrated entry and functioning of the accounting system in the management system. The architectural style of integrated processing is represented by a design solution. According to this decision, the accounting system (as a subsystem), together with other subsystems (marketing, production management, etc.), is based on the integration platform of the enterprise management system. The concept of an integration sign is introduced as the identified and recorded in the accounting of the integrative quality of the recorded operation (business operation). It is shown that the formation of integration signs on the platform makes it possible to reflect (reproduce) the integrative quality of the recorded operations in the integrated reporting on the sustainable development of the enterprise (in the management report). The relation of recorded operations to standardized integrated management systems is taken into account during the formation of signs. To do this, it is proposed to: systematize integration signs by management attributes (goals, functions, organization, and others) by combining these signs with self-organizing signs during operations; perform the linking of signs to unified management elements (business strategies, business models, business

processes, and others) that are related to structural parts of integrated reporting and standards of ISO management systems. Such integration transformations should be fixed in the accounting- management policy of the enterprise. Their effectiveness is indicated in the conclusion that thanks to the accounting treatment of integration signs, as complementary to the indicators of operations, it is possible to: determine the level of integration of operations according to their requisite set (description) and, in general, the degree of integration of the management system, while assessing the state of integration of the enterprise; determine the influence of the state of integration on the economic state while achieving a systemic state of homeostatic equilibrium as balanced and stable.

Keywords: accounting system, management system, reporting, operations, accounting-management policy, integration sign, integration process, integration platform.

Стаття надійшла до редколегії 12.11.2024

Прийнята до друку 25.11.2024

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2024.52.0.5208>

УДК 330.1: 335.01
JEL O 30, Q 32

SPECIALTIES OF THE AUDIT COMPANY'S EMPLOYER BRAND FORMATION

Serhii Zinchenko

*Taras Shevchenko National University of Kyiv,
60 Volodymyrska Street, City of Kyiv, Ukraine, 01033
e-mail: serhiy0310@knu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1736-8772>*

Abstract. *The paper discusses the specifics of the formation of an HR brand for audit firms with a focus on the industry's specific requirements. The employer brand of an audit firm attracts and retains specialized talent, which is vital for the integrity and competitiveness of this service industry. An individual's professionalism is the main basis for building the reputation and image of the Company. The report discusses HR branding and ways to communicate the employer's value proposition to employees. The main aspects considered in the context of internal and external environments of influence are using the necessary tools to increase engagement and loyalty among candidates and current employees.*

The article presents a systematized model that can serve as a basis for assessing the development of the audit firm's employer brand. This model provides a comprehensive framework for analyzing and improving the HR brand. The obtained results emphasize the need for and importance of a multidimensional study of the formation and development of the employer brand of audit firms as a specific form of management skills.

Keywords: *HR brand, labor market, audit, employer branding, employer value proposition, employer brand attributes.*

Formulation of the problem. Audit firms face a major challenge in building a strong employer brand due to the specialized nature of their work. This demands technical proficiency, adherence to evolving regulations, and an elevated level of trust and confidentiality. The competition for skilled professionals further complicates attracting and retaining talent. While an effective HR brand is critical for positioning audit firms as desirable employers, there is a dearth of comprehensive methodologies tailored to this industry. Despite growing recognition of the importance of employer branding, the specifics of forming an employer brand for audit firms remain under-explored. The existing literature on employer branding in the audit sector ignores key factors, including compliance, professional development, and confidentiality. This study addresses this gap by developing a model to assess and enhance the employer brand in audit firms. It contributes to both academic and practical literature.

Analysis of recent research and publications. The problems of formation and development of the employer brand, according to scientific publications of recent years, have

been studied by such scholars as K. Bilokrynytska [1], T. Bilorus [2], T. Vonberg with S. Dmytruk and J. Zubova [10], Wichmann, J., Wiegand, N. and Reinartz, W [11], V. Zhukovska with G. Piatnytska, N. Lukashova and O. Salimon [12], Zhylinska with S. Firsova and H. Aksom [13] and others. However, most scientific studies pay little attention to the needs and peculiarities of developing an employer brand in a narrow industry.

Domestic and international scientific works do not contain in-depth relevant research on the features and parametric characteristics of the formation and management of the employer brand in the field of audit. All this indicates the relevance of the topic, and therefore led to the choice of the research direction.

Research objectives. The purpose of the article is to systematize scientific approaches to defining the concept of employer brand, highlighting its nuances and internal heterogeneity, and distinguishing it from related terms. In addition, the study aims to review existing approaches and systematize the attributes of assessing the level of employer brand development in the context of audit firms.

Research methods. The study employs analysis, synthesis, generalization, induction, and deduction to explore and develop a comprehensive understanding of the employer brand concept. These methods facilitate the identification of key attributes and strategies for managing and enhancing the employer brand of audit firms.

Presenting main material. Audit firms face unique challenges regarding HR branding that set them apart from other companies. These challenges stem from the highly specialized nature of the audit profession, which requires a distinct set of skills, qualifications, and a high level of trust and confidentiality. Audit firms need to navigate the complexities of standardization and compliance, as they are tasked with providing audit assurance for reports in a rigorous and standardized manner. This requires a workforce that is not only technically proficient but also able to adapt to the evolving standards and regulations of the audit industry. Thus, the challenge of attracting and retaining such specialized talent underscores the importance of a well-designed HR brand that resonates with audit professionals' unique requirements and expectations.

The impact of HR branding on recruitment and retention in audit firms is profound and multifaceted. A strong HR brand communicates the company's values, culture and opportunities, playing a crucial role in attracting potential employees. It lays the foundation for the company's image as an ideal place to work, which is especially important in the competitive audit sector, where the demand for qualified professionals is high. When employees are engaged, the impact of the HR brand extends to their engagement and loyalty. The level of employee engagement is a direct indicator of the health and effectiveness of the HR brand, and tools such as the Q12 questionnaire provide valuable information about employee perceptions and the overall health of the HR brand. Strategies aimed at retaining key employees and reducing employee turnover are closely related to the strength of the HR brand, emphasizing its role not only in attracting talent but also in retaining it [9, p. 217].

The development of a comprehensive methodology based on contact points for the formation and evaluation of the HR brand is crucial for audit firms. This involves identifying and using every point of interaction between the company and its current or potential employees to strengthen the HR brand [7]. These contacts, ranging from job advertisements and interviews to employee onboarding and development programs, provide an opportunity to embody the company's values and employer value proposition. A well-defined methodology not only helps to consistently communicate the HR brand across the various stages of the employee lifecycle, but also enables a company to systematically measure the effectiveness of its HR branding efforts. Through this comprehensive approach, audit firms

can ensure that their HR brand accurately reflects their identity as an employer and resonates with their target audience, thereby increasing their competitive advantage in attracting and retaining the best talent [10 p. 305].

Establishing a strong set of values and a distinctive corporate culture is fundamental to building an HR brand for an audit firm. This process involves defining core values that not only reflect the company's mission but also resonate with current and potential employees. According to B. Dinin, the development of a company's HR brand is closely linked to its culture and values, which are the basis for attracting and retaining talent [3]. This is because:

- A clearly defined corporate culture promotes a sense of ownership among employees.
- Core values guide behavior and decision-making in an organization.
- Strong culture and values are attractive to potential employees who share similar ideals. Together, these elements create a unique employer identity that sets a company apart in a competitive labor market.

The implementation of employee development programs is another vital component of building an HR brand for an audit firm. Learning and development opportunities are significant attractors for talent, especially in dynamic and demanding industries such as audit. According to T9, companies that invest in training programs, incentive initiatives and employee loyalty schemes not only enhance their HR brand, but also significantly improve employee engagement and loyalty [4]. These programs demonstrate the company's commitment to the development and well-being of its employees, which, in turn, is a good thing:

- Enhances the company's reputation as a desirable employer.
- Encourages continuous professional development among the workforces.
- Creates a more competent and motivated team, contributing to the overall success of the company.

Improving communication and transparency within an organization is essential to strengthening its HR brand. Leveraging employee testimonials and success stories is a vital strategy for building a strong HR brand for audit firms. These personal accounts not only demonstrate the company's culture and values, but also highlight the potential for professional growth and success within the organization. By sharing these stories across multiple platforms, companies can effectively communicate their commitment to employee development and satisfaction. This approach not only attracts potential talent by revealing the company's favorable environment, but also increases the morale and engagement of current employees, strengthening the company's reputation as an employer of choice [10]. The effectiveness of using such narratives is highlighted in studies, emphasizing their impact on a company's HR branding efforts.

The use of social media and online platforms plays a crucial role in promoting an audit firm's HR brand. These digital channels offer an unrivalled opportunity to reach a wide audience, including potential employees, while showcasing the firm's culture, values and corporate social responsibility (CSR) initiatives. By strategically sharing content such as success stories, employee testimonials and insights into day-to-day operations, companies can create a compelling and attractive image of themselves as an employer. This not only improves their visibility among job seekers, but also fosters a sense of community and engagement among existing employees, further strengthening the strength and appeal of the HR brand [1].

Collaboration with educational institutions and industry associations is another effective strategy for attracting talent and enhancing the audit industry's HR brand. This partnership

approach allows firms to communicate directly with future talent by offering internships, scholarships and guest lectures, which demonstrates the firm's commitment to professional development and excellence in the industry [1]. Such collaborations not only provide a platform to demonstrate the firm's values and culture to a target audience of emerging professionals, but also make the firm an active and engaged member of the wider industry community [2]. Such initiative-taking engagement helps to create a strong group of qualified candidates who are already familiar with and engaged with the company's HR brand, thereby facilitating the hiring process and improving the overall quality of new hires [12, p.7].

In today's highly competitive labor market, creating a positive employer brand is becoming critical. If this is not done, the process of attracting highly qualified employees can become difficult and costly for businesses. In order to attract high-quality personnel to help the business grow (not only at the top management level, but also in leadership positions), it is important to demonstrate that the company is the best place to work and grow professionally. Each company builds its own unique reputation, which includes the assessment of its products and services, the level of social and environmental responsibility, the public position of the management, the mission of the business, the history of its activities and other aspects.

Increasing the efficiency of the audit company's activities in accordance with modern conditions, attracting external financing, entering new markets and occupying new niches in them require a significant level of trust from clients, creditors, investors and society as a whole. The relevance and completeness of disclosed financial information, transparency and clarity of control systems are key components of building relationships with partners and stakeholders based on trust. Understanding the compliance of the accounting principles used by clients with operational activities and accepted industry practices allows the auditor to conduct due diligence and form his or her professional opinion. The main task of the auditor is to provide confidence in the financial stability of the company, its economic reliability and the possibility of cooperation with it. At the same time, confidence creates a reputation – a brand that allows you to expand the horizons of business opportunities [8].

However, the audit company itself is a service provider interested in its own brand. External audit and business support is a relatively new industry and is not in wide demand due to the peculiarities of the national market structure among enterprises (most business entities are small and are not required to audit their financial statements). That is why the position among competitors and credibility in the eyes of the public is a top priority for this type of activity. It is important to note that such a reputation can not only have a positive impact on financial performance and attract rare customers, but also become a source of inspiration for current and potential employees. The employer brand, like the corporate brand, which in turn determines the value of services offered to customers in the market, reflects the level of perception of the company as an attractive place to work. It is an indicator of how the management of a business unit utilizes the experience, talent, skills and contacts of its employees, how rationally and fairly resources are allocated, and how individual productivity and engagement of each employee can be assessed. An employer brand is a set of characteristics that make candidates prefer one company over others, and therefore the level of its development should be assessed with the highest possible adherence to the principle of objectivity and structuredness to enable control over the strategic management of not only the HR system but also the entire company [7].

Creating a successful employer brand concept for an audit company is not an obvious or easy task. Audit activities are controlled by the state public oversight body (OSNAD), which ensures the quality and independence of the procedures performed. However, like any

commercial organization, an audit company needs the right management decisions to ensure success, including in the company's human resources strategy.

In this regard, we turned to the employer brand attributes for audit firms that we had previously adapted and presented in the scientific and practical conference materials. To systematize and expand the chosen approach, we expanded the list of features for each attribute and conducted a cross-cutting differentiation of internal and external parameters [8, p.18]. This will allow us to approach the assessment of the HR brand of audit organizations more qualitatively. The grouping will help to identify the characteristics and more fully assess each attribute of employer brand development. The results of scientific cognition summarizing this article are listed in Table 1.

Conclusions and Prospects for Further Research. In summary, we have determined that an audit company's employer brand has specific formation features based on the industry's specifics. The study emphasizes the critical importance of defining the HR brand and the lack of scientific approaches to regulating its management functions.

Table 1

Classification of the parameters of the audit firm's employer brand assessment

Category of Attributes	Internal Parameters	External Parameters
Prestige Attribute	Level of expertise and experience of colleagues	Affiliation with international networks
	Availability of internal rewards and recognition	Participation in professional competitions and awards
	Stability and growth of internal resources	Public recognition through media and client testimonials
Confidence Attribute	Transparency and reliability of internal operations	Annual volume of successfully completed projects
	Effectiveness of internal audit and control mechanisms	Results of quality control inspections by OSNAD
	Regular monitoring and improvement of internal risk management processes	Company rating on platforms like YouControl
Inclusiveness Attribute	Availability of a comprehensive new employee handbook	Participation in external professional development programs
	Access to professional libraries and resources	Collaboration with external educational organizations
	Well-structured feedback mechanisms from management	Representation of inclusiveness in the company's external branding
Socio-Economic Attribute	Career advancement prospects	Competitive position in the job market
	Customization of workflow and schedule	Transparency and consistency in external communication of benefits
	Comfortable and ergonomic working conditions	Public communication of social responsibility programs
Innovation Attribute	Use of modern technology for process optimization	Recognition as an industry innovator
	Encouraging employees to contribute to innovative ideas	Partnerships with leading tech companies
	Implementation of sustainability and eco-friendly initiatives	Public acknowledgment of environmental responsibility

Source: developed by the author based on [8, pp. 17-19]

Established practices are general and do not consider the specifics of the audit profession, particularly compliance with strict legislative regulations, social responsibility among a wide range of diverse businesses, image in professional circles, confirmation of accreditation of relevant bodies, stability and efficiency of business models. The employee is a key part of this specific brand because the role of the individual in the audit sector is extremely important.

Professional qualities, qualifications, and reliability are the characteristics of an auditor, and therefore, companies should take a responsible approach to human resources management. The high dependence of the success of this type of business directly affects the development of an appropriate model for assessing the development of the employer brand, based on such attributes as prestige, trust, inclusiveness and socio-economic factors. This approach offers audit firms a comprehensive framework for evaluating and improving their HR strategies. By using this framework, companies can systematically consider the internal and external factors that influence their employer brand. The survey results also emphasize the importance of professional development programs, transparent communication and cooperation with educational and industry organizations to strengthen the employer brand, and the use of digital platforms to create a relevant value proposition in the labor market. The elements of these systems not only contribute to employee engagement and satisfaction, but also strengthen the company's reputation as a desirable place to work.

The result of the study was the rethinking and improvement of the approach to methodological support for the review of the employer brand of the audit company. A differentiated interpretation of the complex of attributes of the HR brand of the audit company reveals its industry specifics.

The insufficient study of this issue and the lack of modern scientific approaches to managing the employer brand of the audit company opens up wide horizons for future research. The empirical characterization and interpretive versatility of the proposed methodology can serve as a background for both the development of point approaches to assessing the level of development of the employer brand and a generalized understanding of the employer brand concept through the prism of such narrow and specific industries on the example of audit case.

References

1. Bilokrynytska K.V., Firsova S.G. (2018). Metodychni aspekty rozvytku brendu kompanii-robotodavtsia na prykladi DP "Meleksis-Ukraine" [Methodical aspects of the development of the employer's brand on the example of SE "Melexis-Ukraine"]. *Efektivna Ekonomika*. No. 10. P. 95-99. [in Ukrainian]
2. Bilorus T.V. (2019). Metodychnyy instrumentarii otsiniuvannia rivnia rozvytku brendu kompanii robotodavtsia [Methodological tools for assessing the level of development of the employer's brand]. *Economic journal of Odesa polytechnic university*. No. 4(10). P. 30-38. [in Ukrainian]
3. Dinin, B. R., Van Hooy, G., Lievens, F., and Rosokha, L. M. (2019). Storonniy brendynh zainiatisti: Yaki yoho syhnalni vymiry, mehanizmy ta djerela? [Third-party employment branding: What are its signal dimensions, mechanisms, and sources?]. *Scientific collection of the Lee Kong Chiang School of Business*. P. 173-226. [in Ukrainian]
4. Gupta S., Saini G.K. (2020). Dovira do djerela informatsii ta namir shukachiv roboty podaty zayavku: poserednytska rol brendiv [Trust in information sources and job seekers' intention to apply: the mediating role of brands]. *Naukovyy zbirnyk Shkoly biznesu Li Kong Chian*. No. 21(3). P. 743-762 [in Ukrainian].

5. Hytra O. V., Kobylanska A.P. (2023). Brend robotodavtsia u turystychniy haluzi: perevagy stvorennia, metody otsiniuvannia i stratehiia rozvytku [Employer brand in the tourism industry: advantages of creation, evaluation methods and development strategy]. *Tavrian Scientific Bulletin*. series: Economics. No. 18. P. 202-217. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.23> [in Ukrainian] (accessed 20 April 2024).
6. Podolian O.O., Pysarenko N.L., Bazherina K.V. (2022). Rozroblennia modeli brendu robotodavtsia [Developing an employer brand model]. *Efektivna ekonomika*. No. 12. Retrieved from: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.55> [in Ukrainian] (accessed 17 November 2024).
7. Saini, G. K., Lievens, F., and Srivastava, M. (2022). Doslidjennia robotodavtsiv ta vnutrishnioho brendynhu: Bibliometrychnyy analiz 25 rokiv [Research on employers and internal branding: A bibliometric analysis of 25 years]. *Journal of Product & Brand Management*. No. 31(8). P. 1196-1221 [in Ukrainian].
8. Teoriya i praktyka suchasnoi nauky ta osvity: materialy XI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi knoferentsii [Theory and practice of modern science and education: materials of the XI International Scientific and Practical Conference]. Lviv. February 19-20, 2024. *Lvivskyy naukovyy forum*. P. 1-97. [in Ukrainian].
9. Tsymbaliuk S. O. (2018). Brend robotodavtsia: metodolohiia doslidjennia ta praktyka formuvannia [Employer brand: research methodology and practice of formation]: monographia. Kyiv: KNEU. P. 227. Retrieved from: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35635> [in Ukrainian] (accessed 11 March 2024).
10. Vonberg, T., Dmytruk, S., Zubova, J. (2024). Brend robotodavtsia: proces formuvannia ta doslidjennia efektyvnosti [Employer brand: the process of forming and researching effectiveness]. *Ekomoichnyy prostir*. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-4> [in Ukrainian] (accessed 19 November 2024).
11. Wichmann, J., Wiegand, N. and Reinartz, W. (2022). The Platformization of Brands. *Journal of Marketing*. No. 86. P. 109–131. Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/0022429211054073> (accessed 20 November 2024).
12. Zhukovska, V., Piatnytska, G., Raksha, N., Lukashova, L., Salimon, O. (2021). HR-manager: Prospects for Employment in the Labor Markets. *SHS Web of Conferences*. No. 111 (01011). P. 1–11. Retrieved from: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111101011> (accessed 5 April 2024).
13. Zhylinska, O., Firsova, S., & Aksom, H. (2021). Employer Brand Management: Methodological Aspects. *Marketing and Management of Innovations*. No. 1. P.158-169. <http://doi.org/10.21272/mmi.2021.1-12> (accessed 20 November 2024).

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ АУДИТОРСЬКОЇ КОМПАНІЇ

Сергій Зінченко

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
01033, м. Київ, вулиця Володимирська, 60
e-mail: serhiy0310@knu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1736-8772>

Анотація. У статті досліджуються особливості формування бренду роботодавця для аудиторських компаній із врахуванням специфічних вимог даної галузі економічної діяльності. Бренд роботодавця в аудиторській сфері є ключовим

чинником залучення та утримання спеціалізованих кадрів, що має вирішальне значення для забезпечення конкурентоспроможності та репутації компанії на ринку. У дослідженні розглянуто підходи до HR-брендингу, а також інструменти й стратегії, які сприяють підвищенню залученості та лояльності співробітників. Представлено оновлену систематизовану модель для формування підходів щодо оцінювання розвитку бренду роботодавця аудиторських компаній, яка дозволяє комплексно аналізувати внутрішні та зовнішні чинники впливу на HR-бренд.

Результати роботи наголошують на необхідності багатовимірного підходу до формування бренду роботодавця як специфічної форми управлінських компетенцій. Розглянуто ключові атрибути бренду, включаючи престиж, довіру, інклюзивність, соціально-економічні фактори й інноваційність. Запропонована методологія враховує точки контакту між компанією та потенційними або чинними співробітниками, що сприяє послідовній комунікації цінностей компанії та підвищенню її конкурентоспроможності на ринку праці.

Особливу увагу приділено важливості корпоративної культури, програм розвитку співробітників та використанню цифрових платформ для просування HR-бренду. Автор також підкреслює необхідність співпраці з освітніми установами та професійними асоціаціями для зміцнення позицій бренду роботодавця. Особливо акцентовано на значенні прозорості та комунікації, використанні відгуків співробітників і створенні позитивного іміджу компанії в очах потенційних талантів.

Запропонований підхід диференціації атрибутів бренду роботодавця може стати основою для подальших наукових досліджень та практичного застосування в галузі аудиту, забезпечуючи систематичний підхід до управління брендом роботодавця.

Ключові слова: бренд роботодавця, HR-бренд, ринок праці, аудит, брендинг роботодавця, ціннісна пропозиція роботодавця, атрибути бренду роботодавця.

Стаття надійшла до редколегії 3.11.2024

Прийнята до друку 25.11.2024

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2024.52.0.5209>

УДК 330
JEL M31, M10, D83

АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ТА СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА

Микола Матвеев¹, Евеліна Кульчицька², Андрій Мурин³

¹Національний лісотехнічний університет України,
Адміністративний корпус НЛТУУ, вулиця Генерала
Чупринки, 103, Львів, Львівська область, 79057,
e-mail: matveyev@nltu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3175-7324>

²Національний лісотехнічний університет України,
103, Gen. Chuprynky St., Lviv, 79057,
e-mail: evelina@nltu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2373-853X>

³Національний лісотехнічний університет України,
103, Gen. Chuprynky St., Lviv, 79057,
e-mail: muryn.andriy@nltu.lviv.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6971-2691>

Анотація. Сучасний процес світової економічної інтеграції забезпечує занурення національних ринків у більший і єдиний глобальний ринок для так званої віртуальної економіки. Революція в цифровій інформації з її породженням, цифровою економікою, докорінно змінила форми економічних зв'язків та інститутів у світовій ринковій економіці. Осць чому надзвичайно важливо ретельно оцінити організації, що функціонують у такому середовищі, з точки зору їхніх стратегій та основних факторів, що сприяють успіху. Проаналізовано особливості впровадження соціальних медіа в комунікаційні стратегії компаній. Основою цифрового маркетингу є використання онлайн-каналів, таких як пошукова оптимізація, контекстна реклама, маркетинг електронною поштою та, звичайно, соціальні мережі. Контакт із цільовою аудиторією має бути легкодоступним, за допомогою соціальних мереж. Конкурентоспроможність компанії зростатиме, якщо використовувати цифровий маркетинг і соціальні медіа як ефективні інструменти управлінської стратегії. Подальші дослідження в рамках впровадження передових управлінських інновацій стосуються технологій метавесвіту та Web 3.0.

Ключові слова: управлінські стратегії, цифровий маркетинг, соціальні медіа, маркетинг, стратегія.

Постановка проблеми. Аналіз діяльності провідних компаній з різних країн свідчить, що в умовах глобальної конкуренції визначальним аспектом є інноваційна діяльність компанії на всіх рівнях. Значну роль при виході компанії на нові цільові

© Микола Матвеев, Евеліна Кульчицька, Андрій Мурин, 2024

ринки займає маркетинг соціальних медіа. Актуальність дослідження полягає в тому, що все частіше присутність компанії на платформах соціальних медіа розглядається як один з головних критеріїв інтернаціоналізації компанії в сучасній глобальній інформаційно-інноваційній економіці медіа у формуванні комунікаційних стратегій. В умовах цифровізації виникає необхідність глибокого аналізу управлінських стратегій, які враховують вплив цифрового маркетингу та соціальних медіа на бізнес-процеси. Відсутність ефективних методик інтеграції цих інструментів може призводити до втрати конкурентних переваг, ускладнення процесів прийняття рішень та зниження ефективності взаємодії з цільовими аудиторіями. Сучасний розвиток цифрових технологій кардинально змінює підходи до управління підприємствами, особливо в сфері маркетингу. Соціальні медіа стають не лише комунікаційним інструментом, але й важливим елементом стратегічного управління, впливаючи на всі рівні прийняття рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку цифрового маркетингу є на даний час досить актуальною, а тому викликає значний інтерес у багатьох науковців. Серед них: Бакуновська Д. Д. [1], Голуб В. [2], Шестакова О. В. [3], Васильців Н. М. [4], Марчук О. О. [5] та ін.

Але, проведений аналіз наукової літератури показав, що існує потреба провести аналіз управлінських стратегій в умовах цифрового маркетингу та соціальних медіа, оскільки цей напрям є недостатньо вивченим та потребує ретельного дослідження.

Методи дослідження. У статті використано загальнонаукові й спеціальні методи дослідження: діалектичне пізнання економічних явищ, метод порівняльного аналізу, соціально-економічного прогнозування, математико-статистичної обробки даних тощо.

Постановка завдання. Основною метою даного дослідження є аналіз сучасних управлінських стратегій в умовах цифрового маркетингу та соціальних медіа.

Виклад основного матеріалу дослідження. Маркетинг соціальних медіа є діяльністю всіх учасників відкритої взаємодії, спрямованою на розвиток нових форм комунікації в медіапросторі. Вивчаючи досвід побудови маркетингу соціальних медіа в сучасних компаніях, слід визнати, що особливістю інноваційної моделі розвитку є ефективне управління діловою репутацією, що включає превалювання нематеріальних активів компанії над матеріальними. Провідні компанії не тільки широко інвестують у нематеріальні активи, а й використовують їх в такий спосіб, щоб розвивати нові можливості [5]. На ринках із високою конкуренцією структура самих інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) може бути скопійована, прискорюється імітація інновацій. Така тенденція викликає необхідність розвитку маркетингових нематеріальних активів (капіталу бренду), які набувають все більшого значення для компаній в інформаційному просторі [5]. На основі аналізу статистичних даних було зроблено висновок про переваги та лояльність користувачів до використання платформ соціальних медіа. Опубліковані Global Overview Report статистичні дані за 2022 рік свідчать, що змінюються переваги користувачів до різних сервісів соціальних медіа; значно збільшується вартість реклами на платформах соціальних мереж; зростає кількість зареєстрованих користувачів; зростає роль мобільного маркетингу; відбувається зростання соціальної комерції. Станом на січень 2024 р. у світі загальна кількість користувачів соціальних медіа становила 4,623 млрд., у січні 2023 р. – 4,199 млрд., у січні 2022 р. – 3,709 млрд. За десять років кількість користувачів соціальних медіа зросла в 3,1 рази (у січні 2012 р. – 1,482 млрд.) [6].

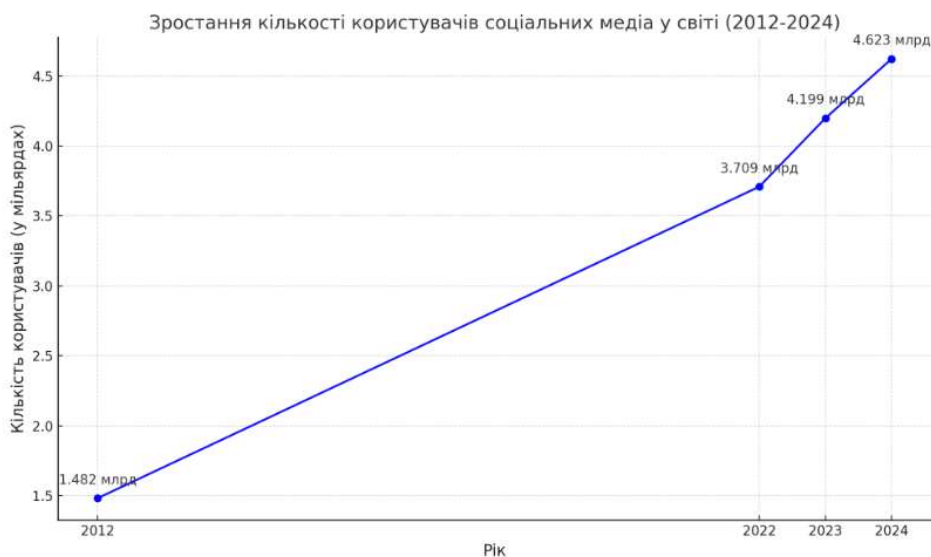


Рис. 1. Кількість користувачів соціальних медіа у світі за період 2012–2024 рр.

Переосмислюється значення окремих інструментів соціальних медіа, що підтверджується рядом досліджень:

1) Час, проведений користувачами в Інтернеті, збільшується. Відповідно до звіту Digital 2024, час, який проводять користувачі в інтернеті: ПАР – 10:46 год./день; Індія – 7:19 год./день; США – 7:05 год./день; Італія – 6:09 год./день; Бельгія – 5:45 год./день; Франція – 5:34 год./день; Німеччина – 5:22 год./день; Китай – 5:15 год./день; Японія – 4:26 год./день [6];

2) час, що проводиться користувачами у соціальних медіа також не знижується (у середньому 02:29 год. у 2024 р.; 02:24 год. у 2022 р.) [6];

3) трансформуються ролі провідних соціальних платформ (кожна із платформ займає виключно різні сфери в житті людей) [6];

4) змінюються мотиви використання платформ та сервісів, перерозподіляються переваги користувачів до платформ. Наприклад, лідером за кількістю завантажень мобільних додатків у 2023 р. став додаток TikTok. Так, кількість часу, який середній користувач витрачає на TikTok, за перший квартал 2024 р. більш ніж на 20% вище, ніж загалом за 2023 р. [3];

5) популярність сервісів соціальних медіа серед користувачів не зменшується (TikTok – 23,6 год./місяць; YouTube – 23,2 год./місяць). За останніми опублікованими даними, TikTok демонструє значне зростання охоплення реклами [7]. Компанії реагують на зміни у поведінці споживачів, роблячи соціальні медіа впливовим маркетинговим каналом і невід’ємним компонентом своїх маркетингових планів [8]. В цілому, можна відзначити, що темп зростання використання інструментів соціальних медіа в маркетинговій діяльності компаній збільшується, що дозволяє говорити про позитивну динаміку в галузі визнання споживачами такого способу просування бренду. Сегментування аудиторії платформ соціальних медіа та використання різних каналів комунікації дозволяють змінювати стратегію контент-маркетингу залежно від переваг користувачів конкретної платформи. Результати комплексного дослідження з

вивчення переваг інтернет-користувачів свідчать, що 27% з них (віком від 16 до 64 років) дізнаються про нові бренди через рекламу на платформах соціальних медіа [6].

Дослідження показують, що діяльність брендів у соціальних медіа має значний вплив на всіх стадіях циклу здійснення покупки. У різних країнах популярність окремих платформ соціальних медіа, а також їхня структура різняться. З досвіду Китаю найцікавішим видається практика компаній із ведення акаунтів у локальних соціальних медіа. Компанії Китаю використовують національні програми (WeChat (Weixin), Sina Weibo, Douyin, Kuaishou, Youku та інші), які стали якісними аналогами західних соціальних мереж. Локальні соціальні медіа мають високий попит та популярність, що підтверджується значною кількістю користувачів. Найбільш багатофункціональна платформа в Китаї – Weixin (2012 р. перейменована в WeChat для міжнародної аудиторії). Станом на вересень 2024 р. на платформі WeChat було зареєстровано 1,31 млрд. активних користувачів. Тому компанії, які виходять на китайський ринок, повинні бути представлені в WeChat [6]. Це підвищує залучення клієнтів, дозволяє ділитися контентом, підвищувати імідж бренду. Поширений спосіб просування продукції в Китаї, який компанії використовують для формування конкурентних стратегій – залучення лідерів ключових думок (KOLs, Key Opinion Leaders). KOLs допомагають розповсюджувати інформацію про товари та послуги компаній за допомогою своїх облікових записів. Китайські компанії досить багато уваги приділяють стратегіям у соціальних медіа. Критерієм довіри споживачів стає онлайн-репутація компанії, а одним із інструментів формування репутації стає інноваційна спрямованість соціальних медіа [6].

Згідно з дослідженнями, проведеними серед компаній США [8]:

- 91% керівників бізнес-структур очікують, що бюджет їхньої компанії на маркетинг у соціальних медіа збільшуватиметься;

- 78% споживачів купують у бренду після позитивного досвіду в соціальних мережах;

- 62% споживачів вважають, що бренди досягнуть успіху в довгостроковій перспективі тільки в тому випадку, якщо вони будуть представлені онлайн.

Необхідно відзначити, що при всій різноманітності інструментів та сервісів, у центрі уваги дослідників також знаходяться деякі негативні наслідки та результати маркетингової діяльності в соціальних медіа: збільшення витрат, що негативно впливають на довгострокові плани компанії; неправильно обрана онлайн-стратегія [5]. Ще один тривожний висновок полягає в тому, що частина користувачів відчувають вплив прямої реклами в корпоративних облікових записах бренду. Так, найбільші бренди сегменту люкс намагаються переосмислити та перебудувати сам формат комунікації з клієнтами, прагнучи знизити негативний вплив соціальних медіа на їхню ексклюзивність.

Експерименти з відходом із соціальних медіа дозволяють підвищити ексклюзивність преміальних брендів, що сприймається покупцями. Таким чином, необхідно використовувати сервіси та інструменти, які підходять для конкретного бренду. У більшості випадків, маркетингова діяльність у соціальних медіа є обов'язковою умовою ведення бізнесу та взаємодії зі споживачами. Виявлено відмінності щодо соціальних медіа залежно від розміру та типу компанії. Компанії сектора B2B, як правило, вважають соціальні медіа менш ефективними як єдиний маркетинговий канал для побудови взаємин, ніж інші моделі комунікації [5]. Проте, такі мотиви, як передбачуваний економічний зиск, можливість контролю, простота використання спонукають підприємства використовувати інструменти маркетингу соціальних медіа [5].

Виявлено та проаналізовано специфіку впровадження соціальних медіа у комунікаційні стратегії компанії:

1. Інтеграція у повсякденні сфери життя інструментів соціальних медіа дозволяє компаніям взаємодіяти з клієнтами, а також клієнтам ділитися один з одним споживчим досвідом. В результаті знижуються комунікаційні бар'єри через підвищення рівня довіри до каналу комунікації.

2. Спілкування підтримки інтересу аудиторії, оперативне реагування на запити, що дає можливість створити активну користувальницьку базу, змінювати суспільний дискурс через велике охоплення аудиторії. Перед організаціями стоять завдання з розробки стратегії щодо соціальних медіа за умов нової реальності посилення влади у руках споживачів [7].

3. Мінімізація витрат на ведення акаунтів за допомогою безкоштовних сервісів соціальних медіа. Компанії, які використовують традиційні маркетингові інструменти, витрачають значні кошти на пошук своїх цільових ринків та їх дослідження. Специфічна риса соціальних медіа – надати за досить короткий термін і без великих витрат дані про користувачів (їх думки та уподобання), про конкурентів у галузі.

4. Поєднання характерних рис соціальної та маркетингової комунікації. Зниження популярності традиційних комунікаційних каналів зобов'язало компанії шукати передові методи використання цифрових та соціальних медіа-маркетингових стратегій для збереження та збільшення частки ринку [8].

5. Можливість проведення аналізу тенденцій та прогнозування майбутніх подій щодо конкурентоспроможності компанії (використання різних інструментів для збору та аналізу даних із соціальних медіа та управління багатоканальною комунікацією).

Слід виділити ряд особливостей, що характеризують вплив маркетингу соціальних медіа на трансформацію конкурентних стратегій компанії [9]:

- Можливість побудови сильного бренду в онлайн-медіапросторі, підвищення лояльності до бренду (формування капіталу бренду). Більшість споживачів ґрунтуються на відгуках у соціальних медіа, що робить онлайн-комунікацію важливою частиною створення позитивної репутації бренду.

- Значні можливості за рахунок зниження витрат (соціальні медіа дозволяють компаніям досягати своїх маркетингових цілей за відносно низьких витрат).

- Поліпшення існуючих продуктів та послуг, їх диференціація (можливість отримання оперативного зворотного зв'язку про продукт або послуги, внесення виправлень відповідно до переваг потенційних клієнтів та інновацій у сфері діяльності компанії).

- Створення спільнот потенційних клієнтів, як домінуючого способу взаємодії [10].

- Створення нової форми відкритої взаємодії (спілкування з іншими споживачами про свій досвід та контакт з компаніями; взаємодія з партнерами, постачальниками, дистриб'юторами та іншими зацікавленими сторонами).

Надаються також численні можливості для зміцнення та розширення взаємодії співробітників. Дослідження компаній зосереджуються на змінах споживчої поведінки та взаємодії з клієнтами через онлайн-комунікацію.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Резюмуючи вищевикладене, слід зазначити, що недооцінка значущості медіапростору не дозволить компаніям своєчасно адаптувати стратегію до запитів аудиторії. Таким чином, зміни у способах формування та реалізації конкурентних стратегій, що особливо проявляються у сфері інформаційних технологій, викликають необхідність перегляду підходів до комунікаційної діяльності компанії як на початкових рівнях розвитку компаній, так і на наступних етапах. З боку домінуючих компаній очевидна тенденція розвитку маркетингових

нематеріальних активів. Співвідношення сил у сучасній глобальній інформаційно-інноваційній економіці за низкою показників використання онлайн технологій змінюється на користь компаній, які ефективно здійснюють маркетинг соціальних медіа. У контексті багатоаспектного характеру гіперконкуренції інноваційна спрямованість соціальних медіа оцінюється компаніями як один із факторів зміни способів комунікації, підвищення довіри споживачів, формування репутації. В умовах конкуренції з боку виробників, комплексний маркетинг у соціальних медіа став по ряду позицій вирішальним. Виділено особливості маркетингу соціальних медіа, що характеризують зміну стратегії компанії: можливість побудови сильного бренду в інформаційному просторі; поєднання характерних рис соціальної та маркетингової комунікації; зниження комунікаційних бар'єрів при взаємодії із споживачем; персоналізація; створення спільнот потенційних клієнтів. На основі аналізу та систематизації світового досвіду визначено, що інструменти соціальних медіа дозволяють проводити аналіз тенденцій та прогнозувати майбутні події щодо конкурентоспроможності компанії для прийняття управлінських рішень. Інтеграція соціальних медіа в маркетингову діяльність забезпечить компанії певну конкурентну ринкову позицію в умовах динамічного зовнішнього середовища, що постійно впливає на зміну ринків товарів та послуг.

1. Бакуновська Д. Д. Формування маркетингової цифрової стратегії на ринку побутової техніки в Україні. Магістерська дисертація, КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2020. с. 12–48.
2. Голуб В. Вплив цифровізації на розробку маркетингової стратегії в підприємницькій діяльності. *Галицький економічний вісник*. 2024. 1(86). с. 171–177. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.171 (дата звернення: 20.10.2024).
3. Шестакова О. В. SMM та аналітика ринку. Житомир : Житомирська політехніка. 2021. с. 89–102.
4. Васильців Н. М. Цифровий маркетинг як складник перспективного напрямку розвитку індустрії 4.0. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 2. с. 35–40.
5. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 296–299.
6. Global Overview Report. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report> (дата звернення: 20.10.2024).
7. Обіход С., Матвеев М., Бойко В. Digital-маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-76> (дата звернення: 10.10.2024).
8. Зінченко Т. Ю., Держак Н. О. Цифровий маркетинг як напрямок удосконалення комунікаційних взаємодій зі споживачами. *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2021. с. 115-120.
9. Романенко Л. Ф. Цифровий маркетинг: сутність та тенденції розвитку. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2019. № 23. С. 80–84
10. Ткаченко А. Як працює Performance-маркетинг. 2022. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/performance-marketing> (дата звернення: 10.10.2024).
11. Янковець Т. Цифрові технології підвищення вартості брендів. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2019. № 126. С. 85-100.
12. Ansoff H. I. *Strategic Management*. Palgrave Macmillan. 2007. 233 p.
13. Куденко Н. В. *Маркетингові стратегії фірми: монографія*. Київ: КНЕУ, 2002. 245 с.

References

1. Bakunovs'ka D. D. (2020) Formuvannya marketynhovoyi tsyfrovoyi stratehiyi na rynku pobutovoyi tekhniky v Ukrayini [Formation of marketing digital strategy in the market of household appliances in Ukraine]. Master's thesis, KPI named after Igor Sikorsky, pp. 12–48. [in Ukrainian].
2. Holub V. (2024) Vplyv tsyfrovizatsiyi na rozrobku marketynhovoyi stratehiyi v pidpryyemnyts'kiy diyal'nosti [The influence of digitalization on the development of a marketing strategy in business activities]. *Galician Economic Bulletin*, 1(86), pp. 171–177. [in Ukrainian].
3. Shestakova O. V. (2021) SMM ta analityka rynku [SMM and market analytics]. *Zhytomyr Polytechnic*, pp. 89–102. [in Ukrainian].
4. Vasylytsiv N. M. (2019) Tsyfrovyyi marketynh yak skladnyk perspektyvnoho napriamu rozvytku industrii 4.0 [Digital marketing as a component of the promising direction of development of industry 4.0]. *Scientific view: economics and management*, vol. 2, pp. 35–40. [in Ukrainian].
5. Marchuk O. O. (2018) Tsyfrovyyi marketynh yak innovatsiyniy instrument upravlinnia [Digital marketing as an innovative management tool]. *Economy and society*, vol. 17, pp. 296–299. [in Ukrainian].
6. Global Overview Report. Retrieved from: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report> [in English] (accessed 20 October 2024) .
7. Obikhod S., Matveyev M., Boyko V. (2023) Digital-marketynh v umovakh tsyfrovizatsiyi suchasnykh biznes-protseviv [Digital marketing in conditions of digitization of modern business processes]. *Economy and society*, 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-76> [in Ukrainian] (accessed 10 December 2024) .
8. Zinchenko T.YU, Derzhak N.O. (2021) Tsyfrovyyi marketynh yak napryamok udoskonalennya komunikatsiynykh vzayemodiy zi spozhyvachamy [Digital marketing as a direction of improving communication interactions with consumers]. *Bulletin of the Eastern Ukrainian National University named after Volodymyr Dahl*, pp. 115-120.
9. Romanenko L. F. (2019) Tsyfrovyyi marketynh: sutnist ta tendentsii rozvytku [Digital marketing: essence and development trends]. *Scientific notes of the Lviv University of Business and Law*, vol. 23, pp. 80–84.
10. Tkachenko A. (2022) Yak pratsiuie Performance-marketynh [How performance marketing works]. Retrieved from: <https://wezom.com.ua/ua/blog/performance-marketing> (accessed 10 December 2024) . [in Ukrainian].
11. Jankovec' T. M. (2019) Cyfrovyyi tehnologii' pidvyshhennja vartosti brendiv [Digital technologies to increase the value of brands]. *Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*, 4 (126), pp. 85-100. [in Ukrainian].
12. Ansoff H. Igor (2007) Strategic Management. *Palgrave Macmillan*, 233 p. [in English].
13. Kudenko N. V. (2002) Marketynhovi stratehii firmy [Marketing strategies of the firm]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].

ANALYSIS OF MANAGEMENT STRATEGIES IN DIGITAL MARKETING AND SOCIAL MEDIA

Mykola Matveyev¹, Evelina Kulchytska², Andriy Muryn³

¹Ukrainian national forestry university,
Administrative building of NLTUU, 103 General Chuprinka street, Lviv, 79057,
e-mail: matveyev@nltu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3175-7324>

²Ukrainian National Forestry University,
103, Gen. Chuprynyky St., Lviv, 79057

e-mail: evelina@nltu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2373-853X>

³Ukrainian National Forestry University,
103, Gen. Chuprynyky St., Lviv, 79057,

e-mail: muryn.andriy@nltu.lviv.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6971-2691>

Abstract. The modern process of world economic integration ensures the immersion of national markets in a larger and unified global market for the so-called virtual economy. The revolution in digital information with its offspring, the digital economy, fundamentally changed the forms of economic relations and institutions in the global market economy. This is why it is extremely important to carefully assess organizations operating in such an environment in terms of their strategies and key drivers of success. Millions of business-to-business communications, and thus the growing dependence of individuals and companies on information sharing, have moved into the realm of the digital economy, which utilizes vast sources of daily user data that would not be possible without the Internet and mobile technologies. We can come to the disappointing conclusion that the digital economy is a world of virtual reality that complements ours and brings new technological digital innovations. Today, the relationship between buyers and producers has changed. Thanks to the development of the Internet and the digital world, everyone can quickly get information, compare goods, services and prices. Therefore, today we can talk about the digital transformation of companies. The article examines the specifics of the influence of marketing in social networks on changing the strategic initiatives of companies. The role of individual tools of social networks is emphasized. The peculiarities of the introduction of social media into the communication strategies of companies are analyzed. The basis of digital marketing is the use of online channels such as search engine optimization, contextual advertising, email marketing and of course social media. Contact with the target audience should be easily accessible, using social networks. The company's competitiveness will increase if digital marketing and social media are used as effective management strategy tools. Further research in the framework of the implementation of advanced management innovations concerns the technologies of the metaverse and Web 3.0.

Keywords: management strategies, digital marketing, social media, marketing, strategy.

Стаття надійшла до редколегії 28.10.2024

Прийнята до друку 25.11.2024

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2024.52.0.5210>

УДК 658.6
JEL: F20, M13, M20

МАРКЕТПЛЕЙС ЯК КЛЮЧОВА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: СУТЬ, ПЕРЕВАГИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Андрій Литвин

Львівський національний університет імені Івана Франка 79008
м. Львів, проспект Свободи, 18
e-mail: andrii.lytvyn@lnu.edu.ua
ORCID ID: 0009-0001-8193-1127

Анотація. У статті розглядається бізнес-модель маркетплейсу як одна з провідних і найбільш динамічних форм сучасної інтернет-комерції. Проаналізовано сутність, принципи функціонування та ключові переваги маркетплейсів, зокрема їх здатність забезпечувати масштабування бізнесу, знижувати транзакційні витрати та надавати доступ до глобальної аудиторії. Також досліджено вплив маркетплейсів на розвиток інтернет-комерції, зокрема на споживацькі звички та конкурентне середовище. Автором проведено аналіз динаміки розвитку та росту популярності маркетплейсів як у всьому світі загалом, так і в Україні зокрема. В статті описуються перспективи майбутнього розвитку такого типу бізнес-моделі, визначаються проблемні і слабкі місця, а також перешкоди для активнішого розвитку маркетплейсів за умов воєнних дій в Україні. Автором також сформульовано власне визначення поняття «маркетплейс».

Ключові слова: бізнес-модель, маркетплейс, інтернет-комерція, торгівля, цифрова економіка, електронна комерція.

Постановка проблеми. Розвиток цифрової економіки сприяв стрімкому зростанню маркетплейсів як ключової бізнес-моделі в інтернет-комерції. Попри війну, що триває, та нестабільну економічну ситуацію в Україні, компанії електронної комерції показують значне зростання навіть порівняно з довоєнним періодом [1-3]. Незважаючи на їхню популярність, багато аспектів функціонування таких платформ залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, важливими є питання впливу маркетплейсів на традиційні бізнес-моделі, конкурентоспроможність малого та середнього бізнесу, а також на поведінку споживачів. У цій статті ми маємо на меті визначити суть маркетплейсів, їхні переваги та недоліки для різних учасників ринку, а також дослідити, як такі платформи змінюють ландшафт інтернет-комерції на глобальному рівні. Окремо приділимо увагу перспективам розвитку маркетплейсів і тому, як вони стимулюють інновації та розвивають конкуренцію в різних секторах економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останніми роками дослідження тематики бізнес-моделі маркетплейсів стає все більш актуальним як серед іноземних, так і

серед вітчизняних вчених і дослідників. Зокрема, Г. Герєффі досліджує функціонування бізнес-моделей Amazon та Alibaba [4]. Дослідники К. Зотт і Р. Аміт працюють над аналізом стратегій бізнес-моделей, зокрема того, як цифрові ринки створюють цінність [5]. М. Кусумано часто акцентує увагу на економіці великих платформ, таких як Amazon і eBay [6]. Дж. Паркер, М. Ван Алстайн і С. Чоударі у своїй книзі «Революція платформ» детально описують операційні стратегії та стратегії отримання прибутку, які використовують цифрові ринки та бізнес-платформи для зростання та підтримки конкурентних позицій [7]. Н. Фрідерічі та Дж. Райшауер вивчають бізнес-моделі на основі платформ в Європі, зосереджуючись на цифрових посередниках у таких секторах, як охорона здоров'я та соціальні мережі [8]. Їхні дослідження підкреслюють динаміку та конкурентні стратегії європейських цифрових ринків.

В Україні дослідження теми маркетплейсів активно ведуться різними науковцями. Зокрема, О. Просович та Ю. Боцман досліджують переваги та недоліки використання маркетплейсів у бізнесі, а також їхню роль у розвитку електронної комерції в Україні [9]. С. Ілляшенко – автор досліджень про інноваційний розвиток, у яких розглядаються аспекти маркетингових стратегій на сучасних платформах, зокрема маркетплейсах [10]. Н. Савицька – досліджує маркетинг у соціальних мережах, що включає аналіз платформ, які також є маркетплейсами, та їх вплив на B2C ринок [11]. О. Штовба – аналізує брендинг у контексті маркетплейсів та їхню роль у сучасному бізнесі, що відкриває нові перспективи для розвитку брендів [12]. І. Ярова та А. Юрченко визначають маркетплейси як ключовий драйвер глобальної електронної комерції [13].

Методи дослідження. Для дослідження використано комплексний підхід, що поєднує якісні та кількісні методи аналізу, а також:

1. Метод порівняльного аналізу: використовувався для вивчення основних характеристик бізнес-моделей провідних маркетплейсів (Amazon, Alibaba, Rozetka). Проведено аналіз українських та міжнародних маркетплейсів за ключовими показниками, такими як обсяг продажів, кількість користувачів та середній чек.

2. Економіко-статистичний аналіз: застосовувався для аналізу динаміки доходів відомих світових, а також українських маркетплейсів у 2018–2023 рр. Використано агреговані дані щодо обсягів продажів та кількості замовлень.

3. Метод контент-аналізу: досліджено зміст веб-сайтів маркетплейсів та їх комунікаційну політику для визначення ключових інструментів залучення споживачів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Незважаючи на виклики світової економіки, індустрія електронної комерції продовжує зростати, а разом з нею розвиваються й її найяскравіші представники – маркетплейси. Отримавши потужний поштовх до зростання під час пандемії, вони продовжують розвивати успіх завдяки новим факторам.

Для початку, визначимо поняття маркетплейсу.

Investopedia визначає маркетплейс як «платформу, що сприяє купівлі та продажу товарів і послуг між кількома продавцями та покупцями» [14]. Це визначення акцентує увагу на ролі цифрових платформ, таких як Amazon або eBay, які працюють як посередники у конкурентному середовищі з багатьма постачальниками.

Дослідники з компанії McKinsey визначають маркетплейс у цифровій економіці як «онлайн-платформу, що об'єднує різних продавців і покупців, пропонуючи користувачам зручний доступ до широкого асортименту товарів та послуг, часто з єдиною системою оплати й доставкою» [15]. Це підкреслює роль маркетплейсів у спрощенні пошуку та купівлі товарів онлайн та централізації сервісів для зручності споживача.

Forbes визначає маркетплейс як «веб-сайт або програму, яка полегшує покупки з багатьох різних джерел. Оператор торгової площадки не володіє жодним інвентарем, його бізнес полягає в тому, щоб представити інвентар інших людей користувачеві та полегшити транзакцію» [16].

Підсумовуючи, можемо навести власне визначення поняття «маркетплейс» в цифровій економіці: це онлайн-платформа, яка об'єднує кількох (або багатьох) незалежних продавців і покупців, уможливлючи обмін товарами, послугами чи інформацією. На відміну від традиційних сайтів електронної комерції, які продають безпосередньо від однієї компанії споживачеві, маркетплейси полегшують транзакції між різними постачальниками в рамках однієї екосистеми платформи.

Маркетплейс – це онлайн-платформа, що об'єднує продавців і покупців, дозволяючи їм взаємодіяти на одному ресурсі. Це віртуальний торговий центр, де можна знайти різноманітні товари – від одягу та техніки до меблів і продуктів харчування. Першим таким сайтом став eBay, який у 1995 році створив американець П'єр Омідьяр. Зараз маркетплейси присутні майже в кожній країні, як на міжнародному, так і на локальному рівнях. Пандемія COVID-19 у 2020 році сприяла швидкому розвитку електронної комерції в Україні, а війна з Росією змусила українських підприємців освоювати міжнародні платформи.

Маркетплейси значною мірою спричинили зміни в очікуваннях клієнтів. Вони з'єднують мільйони продавців із мільярдами клієнтів, тож люди почали звикати бачити перед собою на ринку нескінченну низку варіантів. Тепер вони отримують кілька пропозицій від кількох продавців щодо тих самих або подібних продуктів, тому вони звикли шукати найбільшу вигоду для себе. Клієнти справді виграють від динаміки попиту та пропозиції на ринку, що закономірно.

Проте, сам доступ до широкого асортименту товарів не означає, що ви матимете позитивний досвід покупок. Не менш важливо знати, що купувати. Маркетплейси надають рекомендації, що полегшує пошук потрібного товару. Оскільки клієнти вважають за краще робити велику кількість покупок в одному місці, торговельні майданчики мають набагато більше даних, які можна точно персоналізувати та зробити загальний досвід покупки максимально позитивним для клієнта. Знайти товар, який ви не підозрювали, що вам потрібен, робить покупки на ринку дуже корисними. Це як коли ви йдете на фермерський ринок і повертаєтесь додому зі смачними фруктами, про які раніше не чули.

На сьогодні фізичний і цифровий світи вже бездоганно співіснують у сферах освіти, телемедицини, пошуку роботи тощо. Роздрібна торгівля нічим не відрізняється. Перехід до омніканальності (використання різних каналів комунікацій з клієнтами для підвищення якості продажів, обслуговування та маркетингового впливу) зумовлений двома основними факторами: прагненням клієнтів до зручності та прагненням лідерів галузі додати цінність і виділитися з натовпу [17].

Враховуючи зростання конкуренції, продавцям довелося вдосконалюватися з точки зору технологій, асортименту, можливостей доставки та конкурентоспроможності цін на різних платформах — список можна продовжувати. Незалежно від того, чи є вони вже на ринку, вони конкурують з продавцями, які працюють на платформах, а це означає, що вони повинні виконувати поставки або програють. Продавцям довелося подумати про виклики та можливості, унікальні для онлайн-покупок у порівнянні з офлайн-торгівлею. Візьмемо, наприклад, ціноутворення. Якщо ви у звичайному магазині бачите пару джинсів, які вам подобаються, ви, ймовірно, купите їх, якщо вважаєте, що ціна відповідає їх вартості. Коли ви здійснюєте покупки в

Інтернеті, навіть якщо спочатку ви думаєте, що ціна вас влаштує, ви озирнетеся навколо, щоб побачити, чи можете ви знайти те саме дешевше деінде. Тож тепер продавці мають уважніше ставитися до ціни. Щоб зробити це ефективно, ви не можете просто дивитися на ціни на кожному ринку для кожного товару — вам потрібно мати доступ до правильної технології, яка може оптимізувати весь процес ціноутворення в цілому. Деякі маркетплейси вже використовують технологію, яка автоматично коригує ціни відповідно до потоку ринку, щоб продавці залишалися конкурентоспроможними. Це веде до того, як реагують компанії електронної комерції. Маркетплейси створюють ринок, орієнтований на продавців, який допомагає брендам і торговим посередникам скористатися перевагами нових рішень для електронної комерції.

Найочевиднішою перевагою маркетплейсу є його мережа. Продаючи на маркетплейсі, продавці отримують доступ до величезної кількості клієнтів, з якими їм було б важко охопити інакше. Наприклад, за оцінками ComScore, американський маркетплейс Walmart.com щомісяця відвідує понад 120 мільйонів унікальних онлайн-відвідувачів [18]. Багато з них відвідують Walmart, щоб відкрити нові бренди та продукти. Це неймовірна можливість бути перед дуже великою аудиторією. Крім того, ринки також мають більший масштаб послуг, інструментів і технологій. Враховуючи суттєво більший масштаб, часто рентабельніше отримати те, що вам потрібно, щоб продати на ринку, порівняно з тим, що ви можете зробити самостійно.

Загалом зараз у світі спостерігається постійне стабільне зростання сфери електронної комерції. Наприклад, як зображено нижче на діаграмі від порталу Statista (рис. 1), річні доходи індустрії електронної комерції у світі різко зросли в 2020 і 2021 роках. Більше того, незважаючи на те, що нещодавне зростання трохи сповільнилося, Statista Market Insights оцінює значне продовження зростання в цій сфері у 2024 році та далі [19].

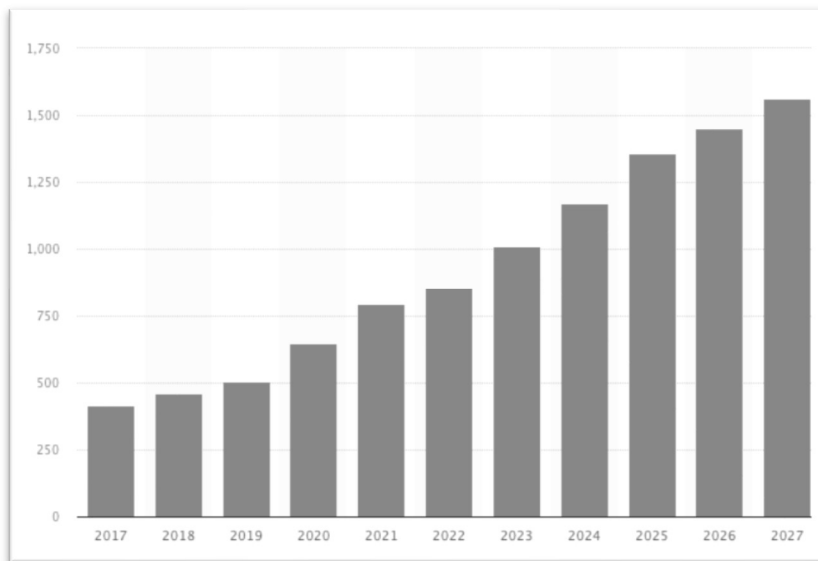


Рис. 1. Дохід галузі електронної комерції у світі 2017-2023 рр.* (і прогнозні значення на 2024-2027 роки), млрд. дол. США

У 2023 році глобальні роздрібні продажі електронної комерції у світі досягли приблизно 5,8 трильйонів доларів США. Прогнози вказують на 39-відсоткове зростання цієї цифри протягом наступних років, з очікуванням перевищити вісім трильйонів доларів до 2027 року.

Водночас, згідно оцінок Statista, у 2024 році глобальний GMV (загальна валова вартість проданого товару) топ-100 глобальних маркетплейсів досягне 3,8 трильйона доларів США [19]. За даними Digital Commerce 360, це означає значне подвоєння розміру ринку лише за шість років.

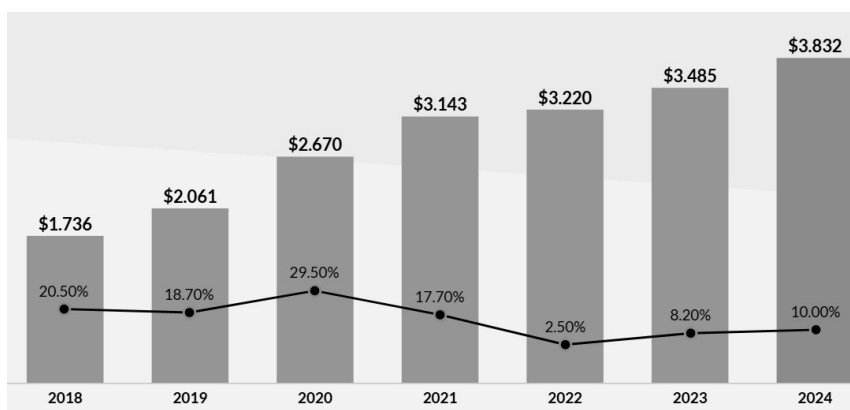


Рис. 2. Динаміка росту загальної валової вартості проданих товарів на топ-100 світових маркетплейсах [20].

Цей сплеск популярності підкреслює значні зміни в поведінці споживачів, коли покупці все частіше обирають зручність і різноманітність, які пропонують маркетплейси, порівняно з традиційними роздрібними каналами.

Зокрема, як видно з рис. 2, динаміка зростання у 2020-2024 становила (у трлн дол. США):

- 2024: 3,832 (зростання на 10,0%)
- 2023: 3,485 (зростання на 8,2%)
- 2022: 3,220 (зростання на 2,5%)
- 2021: 3,143 (зростання на 17,7%)
- 2020: 2,670 (зростання на 29,5%) [20].

Якщо говорити про онлайн-ринки, то в першу чергу такі гравці як Amazon і eBay спадають на думку більшості американців і європейців. І все ж вони займають лише третє та п'яте місця у світі за валовим обсягом проданих товарів (див. рис. 3). Згідно з оцінками ecommerceDB Statista, бази даних, що описує понад 20 000 онлайн-магазинів у всьому світі, китайські Taobao та Tmall (якими володіє та керує Alibaba), є найбільшими у світі онлайн-ринками з GMV у 490 мільярдів доларів та 464 мільярдів доларів відповідно у 2019 році. Amazon посідає третє місце з оцінкою GMV у 397 млрд доларів, ще одна китайська платформа JD.com 4-те місце і eBay замикає п'ятірку лідерів [21].

Станом на 2023 і 2024 роки у сфері онлайн-шопінгу домінують кілька основних гігантів, включно з двома найбільшими, що належать китайській технологічній компанії Alibaba Group (Taobao і Tmall). Серед ключових гравців на світовій арені китайський гігант роздрібної торгівлі Alibaba тримає титул найбільшого роздрібно

продавця електронної комерції у світі, на частку якого припадає 23 відсотки ринку. Тим не менш, прогнози свідчать про те, що до 2027 року компанія електронної комерції, що базується в Сіетлі, Amazon перевершить Alibaba за оцінками продажів, досягнувши приголомшливих 1,2 трильйона доларів США в онлайн-продажах [19].



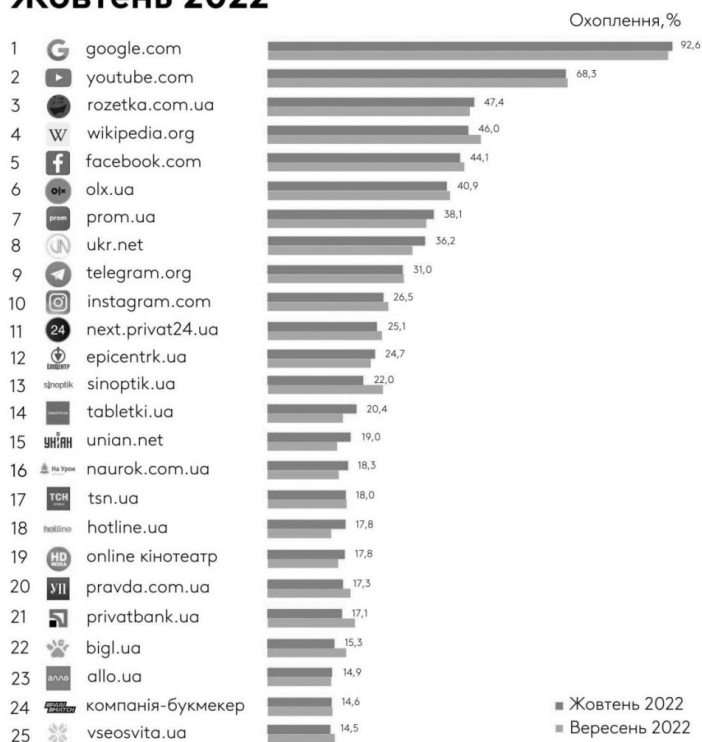
Рис. 3. Найбільші світові онлайн маркетплейси за виторгом станом на 2019 р., млрд. дол. США [21]

Китайський ринок електронної комерції був найбільшим у світі у 2023 році, оскільки продажі через Інтернет становили майже половину роздрібних транзакцій країни. Індонезія посіла друге місце з найвищою часткою роздрібних онлайн-продажів (32%), дещо випередивши Великобританію та Південну Корею, які перевищили позначку в 30%. Того року перспективні ринки електронної комерції зосередилися в Азії. Філіппіни та Індія виділялися як найшвидше зростаючі ринки електронної комерції на основі онлайн-продажів, очікуючи, що темпи зростання перевищать 20 відсотків [19].

Що стосується України, то зокрема, навіть в економічно складному 2022-му році, за даними Kantar CMeter, у жовтні 2022р. в топ-10 найвідвідуваніших сайтів в Україні ввійшло три сайти-маркетплейси (rozetka.com.ua, olx.ua та prom.ua) [22].

Рейтинг свідчить про значне відновлення онлайн-шопінгу: інтернет-магазин Rozetka знову зайняв третє місце в списку (див. рис. 4). Відповідно до даних Kantar CMeter, проблеми в енергетиці, викликані ракетними ударами Росії, істотно вплинули на зростання зацікавленості в інтернет-магазинах. У 2022 році гостро відчувалася потреба в генераторах, акумуляторах та інших джерелах резервного живлення. Маркетплейси змогли не тільки відновити довоєнну популярність, а й розширити своє охоплення порівняно з вереснем того ж року. До жовтневого рейтингу потрапили також Olx.ua (6 місце), Prom.ua (7), Epicentrk.ua (12), Hotline.ua (18), Bigl.ua (22) та Allo.ua (23).

ТОП-25 сайтів України Жовтень 2022



KANTAR

Дані Kantar CMeter, desktop і mobile інтернет-користувачі у віці 14-70 років, n = 5000
Дослідження CMeter об'єднують дані з 3-х джерел: Site-centric, Frame-centric,
User-centric. Об'єднання даних відбувається в режимі реального часу.

Рис. 4. Рейтинг найбільш популярних сайтів України у жовтні 2022 р. [22]

В Україні, як і в усьому світі, більшість замовлень оформляються через мобільні пристрої, що є одним із чинників зростання кількості покупок. Покриття мобільним інтернетом поліпшується, особливо у великих містах, а також розширюється мережа сервісів доставки. Отримати товар через кур'єра або забрати його з поштовою стало значно зручніше та швидше, ніж йти в магазин. Це підтверджують користувачі маркет-плейсів, коли їх запитують про причини вибору онлайн-шопінгу [23].

Онлайн-бізнес залишається одним з найперспективніших напрямків в Україні. Більше 15% усіх покупок українці роблять через Інтернет. За даними прес-служби групи компаній EVO (Prom, Bigl, Shafa, Kabanchik), у 2024 році в українському сегменті e-commerce було здійснено угод на майже \$4 млрд, що на третину більше порівняно з 2023 роком [23].

На зростання ринку електронної комерції в Україні та у світі вплинуло не тільки пандемічні обмеження. Впровадження нових технологій для забезпечення безпеки онлайн-розрахунків також сприяло тому, що українці швидко звикли до онлайн-платежів.

Окрім очевидного зростання та перспектив подальшого розвитку інтернет-комерції загалом і маркетплейсів зокрема, можна виділити кілька значних перешкод, більшість з яких, звісно, пов'язані з війною в Україні та її наслідками. Зокрема:

1) складнощі в регулюванні та контролі ринку онлайн-торгівлі в Україні.

Ця проблема гальмує швидкий розвиток e-commerce. Однак нинішня ситуація відкриває можливості для нових і зростаючих ритейлерів, які готові діяти чесно перед своїми клієнтами та працювати відповідно до міжнародних стандартів, що висуваються до компаній в сфері електронної комерції. Наприклад, Закон України № 675-VIII від 03.09.2015 «Про електронну комерцію» вимагає, щоб для запуску інтернет-магазину була зареєстрована фізична особа-підприємець або юридична особа [25]. На жаль, вже через це багато інтернет-магазинів не відповідають вимогам, що робить їх підозрілими для потенційних покупців. Це одна з причин, чому невеликі та середні інтернет-магазини програють великим ритейлерам – через відсутність довіри.

2) зниження купівельної спроможності та зміна споживчої поведінки.

Війна істотно вплинула на структуру споживчого попиту в Україні. Через економічну нестабільність і невизначеність українці стали значно рідше купувати товари, які не належать до категорії необхідних. Основний акцент споживання тепер зосереджено на товарах першої потреби, таких як продукти харчування, ліки та товари для дому. Натомість ринок предметів розкоші та довгострокового використання, включаючи електроніку й одяг, зіткнувся із суттєвим скороченням попиту, хоча є надія на поступове відновлення ситуації.

3) логістичні труднощі та зростання витрат на доставку.

Воєнні дії серйозно порушили функціонування логістичних систем, зокрема через закриття портів і ускладнення міжнародних перевезень. Це призвело до підвищення вартості доставки і збільшення термінів виконання замовлень. Місцеві ритейлери змушені адаптувати свої логістичні ланцюжки, шукаючи стабільніші маршрути постачання.

4) інфраструктурні виклики: енергопостачання та доступ до інтернету.

Атаки на енергетичну інфраструктуру України спричинили регулярні перебої з електропостачанням і нестабільне інтернет-з'єднання. Це негативно вплинуло на діяльність онлайн-магазинів, уповільнюючи їхні операції та знижуючи якість обслуговування клієнтів. Багатьом компаніям довелося інвестувати в альтернативні джерела енергії та розробляти рішення для забезпечення роботи за умов обмеженого доступу до мережі.

5) технологічна адаптація: нові стандарти безпеки та автоматизація.

Зростання ризиків, пов'язаних із кібератаками, змусило українські компанії активніше впроваджувати сучасні технології для забезпечення безпеки даних і автоматизації процесів. Штучний інтелект і блокчейн стали важливими інструментами для посилення безпеки фінансових операцій та вдосконалення управління ланцюгами постачання. Також збільшилося використання криптовалют як альтернативного способу розрахунків.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Попри всі виклики, український ринок електронної комерції (e-commerce) демонструє ознаки поступового відновлення. Його подальший розвиток залежатиме від стабілізації ситуації в країні та продовження інвестицій у технологічну модернізацію й інфраструктурні проекти. У перспективі український сектор e-commerce може отримати значний поштовх до зростання завдяки інтеграції з міжнародними ринками та адаптації до світових трендів. Уже зараз спостерігається тісніше поєднання електронної комерції з традиційними

ринковими підходами. Використання технологій штучного інтелекту та віртуальної реальності сприятиме ще більшому інтегруванню онлайн-торгівлі з фізичними покупками. Штучний інтелект вдосконалює процеси покупок, забезпечуючи кращий пошук, персоналізовані рекомендації та підвищений комфорт для споживачів. Доступ до глобальних продуктів і послуг стане швидшим і простішим. Ці аспекти стануть основою для подальших досліджень у цій сфері.

1. Скільки заробили онлайн-магазини в Україні у 2023 році – дослідження. *Інтернет-портал PaySpace Magazine*. URL: <https://psm7.com/uk/e-commerce/skolko-zarabotali-onlajn-magaziny-v-ukraine-v-2023-godu-issledovanie.html> (дата звернення: 10.10.2024).
2. Українці витратили на 23% більше на замовлення з маркетплейсів у 2023 році. *Асоціація ритейлерів України*. URL: <https://rau.ua/novyni/zamovlennja-marketplejsiv-2023> (дата звернення: 10.10.2024).
3. ТОП-15 маркетплейсів України. *Ukrainian Business Award*. URL: <https://uba.top/marketplaces/> (дата звернення: 10.10.2024).
4. Wu, X., & Gereffi, G. (2018). Amazon and Alibaba: Internet governance, business models, and internationalization strategies. *International Business in the Information and Digital Age* (Vol. 13, pp. 327-356). Emerald Publishing. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/S1745-88622018000013014>
5. Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216–226. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>
6. Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). *The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power*. Harper Business.
7. Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy – and how to make them work for you*. W. W. Norton.
8. Friederici, N., Reischauer, G., & Lehdonvirta, V. (2022). The business of European platforms. *Zenodo*. Retrieved from: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7318958>
9. Просович, О. П., Боцман, Ю. С. Маркетплейс як дієвий інструмент цифрового маркетингу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2018. № 897, Вип. 2. С. 32-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2018_2_6 (дата звернення: 28.09.2024)
10. Ілляшенко, С. М. *Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія*. Харків: Діса плюс, 2016. 192 с.
11. Савицька, Н. Л. Маркетинг у соціальних мережах: стратегії та інструменти на ринку B2C. *Маркетинг і цифрові технології*. 2017. Т. 1, № 1, с. 20-33.
12. Штовба, О. В. *Товарний брендинг в маркетинзі та комунікативному менеджменті: навчальний посібник*. Вінниця: ВНТУ, 2014. 92 с.
13. Ярова, І., Юрченко, А. Маркетплейси як ключовий драйвер глобальної електронної комерції. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві*. 2023. Т. 4, № 50, с. 61-71. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.2.48.2023.493>
14. Market: What It Means in Economics, Types, and Common Features. *Investopedia*. URL: <https://www.investopedia.com/terms/m/market.asp> (дата звернення: 28.09.2024)
15. Moving past friend or foe: How to win with digital marketplaces. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/moving-past-friend-or-foe-how-to-win-with-digital-marketplaces> (дата звернення: 28.09.2024)
16. What Are Online Marketplaces And What Is Their Future? *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2017/04/26/what-are-online-marketplaces-and-what-is-their-future/> (дата звернення: 18.10.2024)

17. Омніканальність: розбираємося в поняттях і вигодах для бізнесу. *Ареон Консалтинг*. URL: <https://areon.ua/crm-blogs/tokarchuk/omnichannel> (дата звернення: 18.10.2024)
18. The Rise Of The Marketplace: Winning In An Evolving Retail Landscape. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/walmart-marketplace/2023/08/24/the-rise-of-the-marketplace-winning-in-an-evolving-retail-landscape> (дата звернення: 18.10.2024)
19. Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2027. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/#statisticContainer> (дата звернення: 20.10.2024)
20. Top Global Online Marketplaces Facts & Statistics. *Digital Commerce 360*. URL: <https://www.digitalcommerce360.com/top-online-marketplaces-data-stats/> (дата звернення: 20.10.2024)
21. The World's Largest Online Marketplaces. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/chart/24405/top-5-online-market-places-by-gmv/> (дата звернення: 20.10.2024)
22. Маркетплейси знову в топі: рейтинг найпопулярніших в Україні сайтів за жовтень. *Fintech Insider*. URL: <https://fintechinsider.com.ua/marketplejsy-znovu-v-topi-rejtyng-najpopulyarnishyh-v-ukrayini-sajtiv-za-zhovten> (дата звернення: 20.10.2024)
23. Е-commerce в Україні: цифри, факти, перспективи розвитку онлайн-торгівлі. *ТОВ «Бізнес Сайт Груп»*. URL: <https://www.site2b.ua/ua/web-blog-ua/e-commerce-v-ukraini-cifri-fakti-perspektivi-rozvitku-onlajn-torgivli.html> (дата звернення: 20.10.2024)
24. Як змінився ринок інтернет-продажів з 2022 року. *Sprava.prom – онлайн-журнал для інтернет-підприємців України*. URL: <https://sprava.prom.ua/yak-zminyvsvyagynok-internet-prodazhiv> (дата звернення: 20.10.2024)
25. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 р. № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> (дата звернення: 15.10.2024)
26. Пінье, І., Остервальдер, А. *Створюємо бізнес-модель*. Львів: Наш формат, 2022. 288 с.
27. Скриль В.В. Бізнес-модель підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка та суспільство*. Випуск № 7. 2016. С. 490–497. Режим доступу: https://economyand.society.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf (дата звернення: 10.10.2024)
28. Nielsen, C., Lund, M. (2018). Business models: A research overview. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/336330441_Business_Models_A_Research_Overview (дата звернення: 10.10.2024)

References

1. Online portal PaySpace Magazine. (2024). Skilky zarobyly onlain-mahazyny v Ukraini u 2023 rotsi – doslidzhennia [How much did online stores in Ukraine earn in 2023 – research]. Retrieved from <https://psm7.com/uk/e-commerce/skolko-zarabotali-onlajn-magazyny-v-ukraine-v-2023-godu-issledovanie.html> (accessed 10 October 2024) [in Ukrainian].
2. Association of Retailers of Ukraine. (2024). Ukraintsi vytratyly na 23% bilshe na zamovlennia z marketpleisiv u 2023 rotsi [Ukrainians spent 23% more on orders from marketplaces in 2023]. Retrieved from <https://rau.ua/novyni/zamovlennja-marketpleisiv-2023> (accessed 10 October 2024)
3. Ukrainian Business Award. (2024). Top-15 marketpleisiv Ukrainy [TOP-15 marketplaces of Ukraine]. Retrieved from <https://uba.top/marketplaces/> (accessed 10 October 2024) [in Ukrainian].
4. Wu, X., Gereffi, G. (2018). Amazon and Alibaba: Internet Governance, Business Models, and Internationalization Strategies. *International Business in the Information and Digital Age (Progress in International Business Research, Vol. 13)*, 327-356. Retrieved from doi.org/10.1108/S1745-886220180000013014.

5. Christoph Zott, Raphael Amit. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 216-226. Retrieved from doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004.
6. Cusumano Michael A., Annabelle Gawer, and David B. Yoffie. (2019). *The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power*. Harper Business.
7. Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy – and How to Make Them Work for You*. Publisher W. W. Norton.
8. Friederici, N., Reischauer, G., and Lehdonvirta, V. (2022). The Business of European Platforms. Zenodo. Retrieved from doi.org/10.5281/zenodo.7318958
9. Prosovych O. P., Botsman Yu. S. (2018). Marketpleis yak diievyi instrument tsyvrovoho marketynhu [Marketplace as an effective digital marketing tool]. *Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Series: Problems of economics and management*. № 897, 2. pp 32-38. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2018_2_6 (accessed 28 September 2024).
10. Illiashenko S.M. (2016). Innovatsiyni rozvytok: marketynh i menedzhment znan: monohrafiia [Innovative development: marketing and knowledge management: monograph]. Kharkiv: Disa plus [in Ukrainian].
11. Savvytska, N. L. (2017). Marketynh u sotsialnykh merezhakh: stratehii ta instrumenty na rynku B2C [Marketing in social networks: strategies and tools in the B2C market]. *Marketing and digital technologies*. 2017. T. 1, № 1, pp 20-33 [in Ukrainian].
12. Shtovba, O. V. (2014). Tovarnyi brendynh v marketynzi ta komunikatyvnomu menedzhmenti: navchalnyi posibnyk [Product branding in marketing and communication management: a study guide]. Vinnytsia: VNTU [in Ukrainian].
13. Yarova, I., Yurchenko, A. (2023). Marketpleisy yak kliuchovyi draiver hlobalnoi elektronnoi komertsii [Marketplaces as a key driver of global e-commerce]. *Socio-economic relations in the digital society*. T. 4, № 50, pp 61-71. Retrieved from <https://doi.org/10.55643/ser.2.48.2023.493>.
14. Investopedia. (n.d.). Market: What it means in economics, types, and common features. *Investopedia*. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/m/market.asp> (accessed 28 September 2024).
15. Holly Briedis, Michele Choi, Jess Huang, & Sajal Kohli. (2020, June). *Moving past friend or foe: How to win with digital marketplaces*. McKinsey & Company. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/moving-past-friend-or-foe-how-to-win-with-digital-marketplaces> (accessed 28 September 2024).
16. Kestenbaum R. (2017, April). *What Are Online Marketplaces And What Is Their Future?* Forbes. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2017/04/26/what-are-online-marketplaces-and-what-is-their-future/> (accessed 18 October 2024).
17. Areon Consulting. (n.d.). Omnikanalnist: rozbyraiemosia v poniattiakh i vyhodakh dlia biznesu [Omnichannel: we understand the concepts and benefits for business]. *Areon Consulting*. Retrieved from <https://areon.ua/crm-blogs/tokarchuk/omnichannel> (accessed 18 October 2024) [in Ukrainian].
18. Tomas Ponce de Leon. (2023, August). *The Rise Of The Marketplace: Winning In An Evolving Retail Landscape*. Forbes. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/walmart-marketplace/2023/08/24/the-rise-of-the-marketplace-winning-in-an-evolving-retail-landscape> (accessed 18 October 2024).
19. Chevalier Stephanie. (2024). Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2027. *Statista*. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/#statisticContainer> (accessed 20 October 2024).
20. Farnia Ghavami. (2024). Top Global Online Marketplaces Facts & Statistics. *Digital Commerce 360*. Retrieved from <https://www.digitalcommerce360.com/top-online-marketplaces-data-stats/> (accessed 20 October 2024).

21. Richter Felix. (2021). The World's Largest Online Marketplaces. *Statista*. Retrieved from <https://www.statista.com/chart/24405/top-5-online-market-places-by-gmv/> (accessed 20 October 2024).
22. Fintech Insider. (2022, November). Marketpleisy znovu v topi: reitynh naipopuliarnishykh v Ukraini saitiv za zhovten [Marketplaces are again in the top: ranking of the most popular sites in Ukraine for October]. *Fintech Insider*. Retrieved from <https://fintechinsider.com.ua/marketpleisy-znovu-v-topi-rejtyng-najpopulyarnishyh-v-ukrayini-sajtiv-za-zhovten> (accessed 20 October 2024) [in Ukrainian].
23. Dimura Maksym. (2024, August). E-commerce v Ukraini: tsyfry, fakty, perspektyvy rozvytku onlain-torhivli [E-commerce in Ukraine: figures, facts, prospects for the development of online trade]. «*Business Site Group*» LLC. Retrieved from <https://www.site2b.ua/ua/web-blog-ua/e-commerce-v-ukraini-cifri-fakti-perspektivi-rozvitku-onlajn-torgivli.html> (accessed 20 October 2024) [in Ukrainian].
24. Shymkovych Valentyna. (2023, August). Yak zminyvsia rynek internet-prodazhiv z 2022 roku [How the online sales market has changed since 2022]. *Sprava.prom – an online magazine for Internet entrepreneurs of Ukraine*. Retrieved from <https://sprava.prom.ua/yak-zminyvsya-rynek-internet-prodazhiv> (accessed 20 October 2024) [in Ukrainian].
25. Pro elektronnu komertsiiu : Zakon Ukrainy vid 03.09.2015 r. № 675-VIII. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> (accessed 15 October 2024)
26. Pigneur Y., Osterwalder A. (2022). Stvoriuiemo biznes-model. [Business Model Generation]. Lviv: «Nash format» [in Ukrainian].
27. Skryl V.V. (2016). Biznes-model pidpriemstva: evoliutsiia ta klasyfikatsiia. [Business model of the enterprise: evolution and classification]. *Economy and society*, 7, pp. 490–497. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf. [in Ukrainian].
28. Nielsen, C., & Lund, M. (2018). Business models: A research overview. ResearchGate. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/336330441_Business_Models_A_Research_Overview (accessed 10 October 2024).

MARKETPLACE AS A KEY BUSINESS MODEL OF THE DIGITAL ECONOMY: ESSENCE, ADVANTAGES, PROSPECTS

Andrii Lytvyn

*Ivan Franko National University of Lviv,
79008 Lviv, Prospekt Svobody, 18
e-mail: andrii.lytvyn@lnu.edu.ua
ORCID ID: 0009-0001-8193-1127*

Abstract. The article examines the marketplace business model as one of modern Internet commerce's leading and most dynamic forms. The essence, principles of operation, and key advantages of marketplaces are analyzed, particularly their ability to ensure business scaling, reduce transaction costs, and provide access to a global audience. The article delves into the marketplace business model as a cornerstone of the digital economy, highlighting its pivotal role in shaping modern Internet commerce. By examining the essence and operational principles of marketplaces, the study underscores their transformative impact on global and local markets. Particular attention is paid to the model's capacity to scale businesses, streamline operations by minimizing transaction costs, and provide unprecedented access to a diverse and global audience. Through comprehensive analysis, the article explores the influence of marketplaces on consumer behavior and competitive landscapes, emphasizing

how they have redefined purchasing patterns and business interactions. The global proliferation of marketplaces and their increasing relevance in Ukraine are examined through statistical data and market trends, shedding light on their exponential growth despite economic and geopolitical challenges.

A significant portion of the study addresses the unique advantages of marketplaces, such as fostering entrepreneurial opportunities, enhancing market transparency, and enabling rapid adaptation to shifting consumer demands. Simultaneously, the author identifies inherent vulnerabilities and challenges, including issues of regulatory compliance, cybersecurity risks, and logistical complexities. In the context of Ukraine, the research evaluates the constraints imposed by ongoing military operations and their implications for marketplace development.

The article concludes by outlining the prospects for the evolution of this business model, proposing strategies for overcoming existing barriers and leveraging marketplaces' potential for economic resilience. A novel definition of the term «marketplace» is also proposed, encapsulating its multifaceted nature and significance in the digital economy.

Keywords: business model, marketplace, internet commerce, trade, digital economy, e-commerce.

Стаття надійшла до редколегії 29.10.2024

Прийнята до друку 25.11.2024

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2024.52.0.5211>

УДК: 33.338.2

JEL: E42, E58, E60

РЕЖИМ ТАРГЕТУВАННЯ ІНФЛЯЦІЇ ЯК ЗАСІБ БОРотьБИ З ТІНЬОВОЮ ЕКОНОМІКОЮ УКРАЇНИ

Денис Щербатих¹, Наталія Котвицька²

¹ Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

e-mail: denys.shcherbatykh@e-u.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5314-1884>

² Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

e-mail: nataliia.kotvytska@e-u.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>

Анотація. У публікації досліджено як монетарний центрального банку України – режим інфляційного таргетування, сприяє подоланню явищу тіньової економіки, шляхом подолання факторів переходу до тіньового сектору. Через призму зв'язку режиму інфляційного таргетування з показниками реального та фінансового сектору економіки окреслено напрямки впливу даного монетарного режиму на тіньову економіку. За допомогою аналізу динаміки та кореляційного аналізу вище окреслених факторів: індексу споживчих цін, обмінного курсу, рівня безробіття, індексу сприйняття корупції, індексу свободи преси, індексу електронної демократії та інтегрального показника рівня тіньової економіки протестовано наявність впливу режиму інфляційного таргетування на тіньову економіку та окреслено подальші кроки боротьби з цим явищем.
Ключові слова: режим таргетування інфляції, тіньова економіка, стабільність, інфляція, Україна, обмінний курс, центральний банк.

Постановка проблеми. Сьогодні економіка України знаходиться в стані рецесії. Перед країною стоїть завдання якнайшвидшого закінчення військових дій, досягнення макроекономічної стабільності, покращення життя населення, інституційного та економічного відновлення України. Тіньовий сектор є серйозною перепорою на шляху до досягнення добробуту України, оскільки проникає в усі економічні сфери і завдає непоправно-негативних втрат для державного бюджету і економіки в цілому.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Поняття неформальної економіки, його причин та наслідків висвітлювалось у наукових працях таких дослідників: К. Харта [1], А. Шуляка [2], І. Мазур [2], С. Войцехівської [3], Т. Тишук [4], Ю. Харазішвілі [4], О. Іванова [4], натомість явище інфляційного таргетування було досліджено Мішкіним Ф., М. [8], Фазіо М., Сілвою Т., Табаком Б. [9], Взаємозв'язок цих двох явищ не є широко дослідженим проте згадується у роботах Л. Свенсона [10], М. Крослакова [11], М. Галенарова [11], А. Чаканішина [11].

Виділення невирішених раніше частин. Варто зауважити, що незважаючи на досить значний інтерес до вивчення тіньової економіки та інфляційного таргетування,

© Денис Щербатих, Наталія Котвицька, 2024

як окремих економічних явищ – взаємозв'язок між ними та можливість впливу один на одного все ще залишаються недослідженими, тому це є предметом для подальшого наукового пошуку.

Постановка завдання. Оцінка впливу змін в монетарній політиці, що мають на меті подолання інфляції та підвищення прозорості банківської системи, що проводяться центральним банком на стимулювання економічних агентів до участі в офіційному секторі економіки, як наслідок підвищення фіскальних надходжень та створення умов для більш стійкого економічного зростання.

Методи дослідження. Для підготовки наукової статті використані методи аналізу літературних джерел та статистичний аналіз даних, метод порівняння та співставлення даних й інші.

Виклад основного матеріалу дослідження. Хоча поняття неформальної економіки аналізують вже майже п'ятдесят років, трактування його залишається неоднозначним. Є чимало думок не тільки серед населення, а й поміж дослідників про позитивний або нейтральний ефект цього явища на якість життя населення. Крім того, складним є окреслення чітких економічних, а не винятково популістичних заходів боротьби з цим явищем.

За визначенням, що наводить К. Харт тіньова економіка – незареєстрована в установленому порядку економічна діяльність суб'єкта господарювання, яка характеризується ухиленням від сплати податків, статистичного анкетування та подання статистичної звітності, наслідком якого є порушення законодавчо встановлених норм (рівень мінімальної заробітної плати, тривалість робочого часу, умови і безпека праці тощо [1]).

Відповідно є зрозумілим, що боротьба з таким явищем є завжди актуальною задачею для економістів як України, так і інших країн, оскільки саме його існування призводить до заниження або навіть нівелювання результатів всіх інших ефективних кроків та реформ.

В контексті даної статті було проаналізовано як одна з фундаментальних економічних реформ України – перехід на режим таргетування інфляції сприяла подоланню явища тіньової економіки в момент впровадження та наскільки відмова від цього режиму зараз впливає на показники тіньової економіки сьогодення.

Щоб дослідити взаємозв'язок між двома вищеперерахованими явищами – тіньовою економікою та режимом таргетування інфляції необхідно спочатку коротко окреслити основні ознаки та характеристики кожного з них.

Основні ознаки та закономірності тіньової економіки наступні:

- неврегульованість і неофіційний характер діяльності;
- притаманність готівкових операцій або так званих операцій в конвертах;
- ухилення від оподаткування та заниження доходів;
- використання контрабандних та нелегальних товарів;
- корупція та хабарництво;
- невеликі або середні масштаби діяльності [2].

Фактори переходу населення та підприємств можна умовно розділити на три групи: показники реального, зовнішнього та фінансового сектору економіки (рис. 1).

Як можна побачити, факторами, що призводять до змін обсягів тіньової економіки є ті економічні показники, підтримка стабільності яких і є однією з головних задач режиму таргетування інфляції, тож в переліку нижче розглянуто його основні цілі:

- досягнення стабільної інфляції. Центральний банк визначає цільовий рівень інфляції (зазвичай в межах 2–3%) і працює для його досягнення;

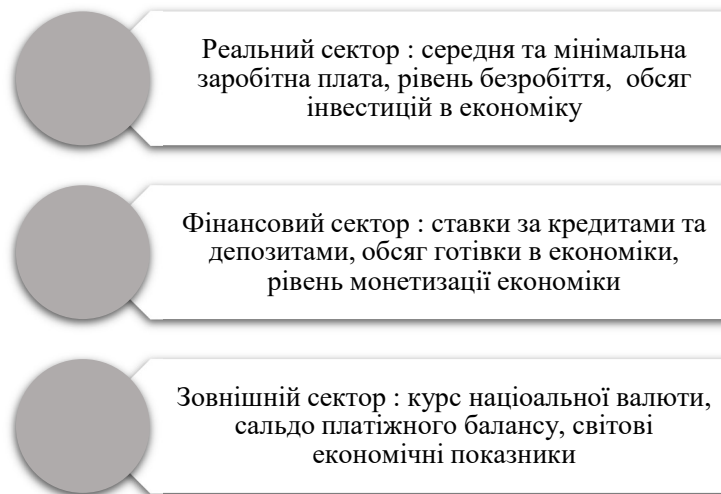


Рис. 1. Фактори переходу до неформального сектору економіки

Джерело: побудовано автором на основі [2], [3], [4]

– забезпечення довіри до національної валюти. Коли інфляція є стабільною та передбачуваною, споживачі та інвестори більш впевнені в стабільності національної валюти;

– зниження невизначеності в економіці;

– підтримка економічного зростання. Режим таргетування інфляції допомагає центральному банку балансувати між стабільністю цін та підтримкою економічного зростання;

– покращення монетарної політики та комунікації. Режим таргетування інфляції надає чіткі орієнтири для монетарної політики. Це також дозволяє центральним банкам бути більш прозорими щодо своїх цілей і рішень, що покращує комунікацію з ринками та громадськістю, сприяючи довірі та передбачуваності [6];

– зниження інфляційних очікувань. Коли громадськість та бізнес вірять, що центральний банк може ефективно контролювати інфляцію, це допомагає знизити інфляційні очікування і, в результаті, саму інфляцію;

– досягнення рівноваги між інфляцією та безробіттям [7].

Відповідно, з вищеперерахованих теоретичних ознак обох режимів можна сформулювати гіпотези, щодо того як впровадження режиму таргетування інфляції в Україні сприяє детінізації економіки:

Припущення №1. Впровадження режиму таргетування інфляції допомагає стабільності національної валюти, що зменшує бажання населення та бізнесу тримати кошти в тіні або у вигляді іноземної валюти.

Припущення №2. Дотримання стабільності інфляції через режим таргетування зменшує інфляційні очікування серед населення та бізнесу, що знижує прагнення до приховування доходів і активів.

Припущення №3. Перехід до режиму таргетування інфляції в Україні сприяє зниженню рівня безробіття, оскільки підвищена передбачуваність монетарної політики та зменшення інфляційної невизначеності створили сприятливі умови для економічного

зростання, що зменшило мотивацію до неформальної зайнятості та стимулювало офіційне працевлаштування.

Припущення №4. Впровадження режиму таргетування інфляції дозволяє центральному банку підвищити публічність та якість своєї комунікації, що зменшує невизначеність і стимулює економічних агентів до переходу в офіційну економіку.

Припущення №5. Інфляційне таргетування стимулює розвиток фінансової інфраструктури, зокрема безготівкових платіжних систем, що ускладнює здійснення тінювих операцій.

Припущення №6. Режим таргетування інфляції допомагає загальному зміцненню економічних інститутів, що дозволяє більш ефективно боротися з корупцією і тінювими схемами.

Для підтвердження або спростування висунутих гіпотез було проведено кореляційний та графічний аналіз динаміки інтегрального показника рівня тінювої економіки (y % до ВВП) та наступних показників (розміщені в порядку припущень, яких безпосередньо стосуються) [5], [12], [13]:

- обмінний курс грн до долара США [10];
- індекс споживчих цін (y %) [11];
- рівень безробіття (y %) [12];
- індекс свободи преси (від 0 до 100) – оцінює рівень свободи преси в країні, визначаючи, наскільки журналісти та медіа можуть працювати без втручання з боку влади, загроз або цензури [17];
- індекс електронної демократії (від 0 до 100) – вимірює розвиток електронного урядування в країнах, зокрема наявність послуг, доступних онлайн, взаємодію між урядом і громадянами, а також доступ до публічної інформації через цифрові платформи [18];
- індекс сприйняття корупції (від 0 до 100) – вимірює сприйняття рівня корупції в державному секторі певної країни на основі оцінок експертів і бізнесменів [19].

Для співвимірності показників всі значення були переведені в приріст до попереднього періоду, період, що аналізується: 2012 – 2023 роки. Період був обраний таким чином для того, щоб з одного боку охопити період до впровадження режиму таргетування інфляції, з іншого – проаналізувати останні наявні актуальні дані.

Між кожним наведеним показником та рівнем тінювої економіки був розрахований коефіцієнт кореляції за три різних періоди:

- період №1: з 2012 по 2023, для оцінки всього досліджуваного періоду;
- період №2: з 2016 по 2023, для аналізу періоду після впровадження режиму таргетування інфляції до останніх актуальних даних;
- період №3: з 2016 по 2021, для дослідження періоду на якому режим таргетування інфляції функціонував (з 2022 року через початок повномасштабного вторгнення РФ до України Національний банк України був змушений повернутись спочатку до режиму фіксованого обмінного курсу, а згодом у 2023 – до режиму керованої гнучкості обмінного курсу).

Взаємозв'язок між рівнем тінювої економіки та інфляції в Україні проаналізовано на рис. 2.

Коефіцієнт кореляції на Періоді №1 – 0.17; на Періоді №2 – (0.24); на Періоді №3 – 0.68, що підтверджує існування позитивного кореляційного зв'язку між рівнем інфляції та часткою тінювої економіки на двох з трьох досліджуваних періодах. Висока інфляція, як правило, сприяє росту тінювої економіки, оскільки економічні агенти

намагаються захистити свої активи та доходи від інфляційних втрат шляхом використання неформальних ринків або уникання податків. Водночас, стабільність та низька інфляція можуть мати ефект детінізації, оскільки зменшується потреба у «тіньових» механізмах ведення бізнесу. Найсильніший зв'язок демонструє період «чистого» режиму таргетування інфляції.

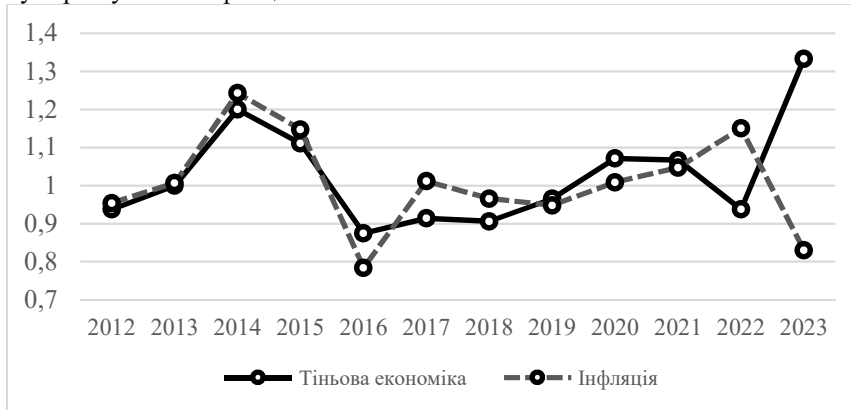


Рис. 2. Динаміка рівня тіньової економіки та індексу споживчих цін: 2012-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [5], [12], [13], [14]

Взаєморозвиток тіньової економіки та обмінного курсу гривні в Україні проаналізовано на рис. 3:

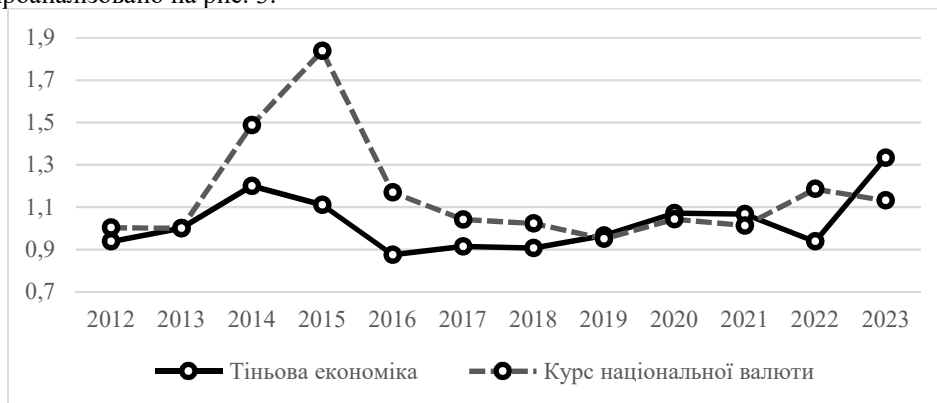


Рис. 3. Динаміка рівня тіньової економіки та обмінного курсу національної валюти: 2012-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [5], [12], [13], [15]

Коефіцієнт кореляції на Періоді №1 – 0,39; на Періоді №2 – 0,007; на Періоді №3 – 0,43. Як і з інфляцією, обмінний курс гривні має прямиий зв'язок з рівнем тіньової економіки і знову є найсильнішим на Періоді №3, що підтверджує висунуте раніше припущення, оскільки економічна невизначеність, викликана девальвацією, стимулює бізнеси та населення шукати способи уникати офіційних податків і витрат. І навпаки, стабільність обмінного курсу може підвищити довіру до національної валюти, і, як результат, стимулювати економічних агентів до переходу в офіційну економіку.

Динаміку тіньової економіки та рівня безробіття в Україні зображено на рис. 4.



Рис. 4. Динаміка рівня тіньової економіки та рівня безробіття: 2012-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [5], [12], [13], [16]

Коефіцієнт кореляції на Періоді №1 – (0.14); на Періоді №2 – (0.25); на Періоді №3 – 0.63. Інтуїтивно зрозумілий – прямий взаємозв'язок між рівнем безробіття та тіньовою економікою існує лише в період безпосередньо режиму таргетування інфляції (з 2016 по 2021). Підвищення рівня безробіття, як правило, супроводжується збільшенням тіньової економіки, оскільки люди, що втрачають офіційну роботу, шукають можливості заробітку в неформальному секторі. З іншого боку, зниження рівня безробіття може зменшувати потребу в тіньових економічних операціях, оскільки більша частина населення має стабільну офіційну зайнятість. Виникнення оберненого зв'язку на двох інших проаналізованих періодах може бути теоретично пов'язане з недоскональністю статистичних даних по безробіттю після початку повномасштабного вторгнення (через велику кількість біженців та людей, що залишилися на окупованих територіях).

Наступний аналіз показує динаміку тіньової економіки та індексу свободи преси (рис. 5).



Рис. 5. Динаміка рівня тіньової економіки індексу свободи преси: 2012-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [5], [12], [13], [17]

Коефіцієнт кореляції на Періоді №1 – 0.15; на Періоді №2 – 0.31; на Періоді №3 – (0.62).

Аналогічно до попереднього показника, найсильніший та теоретично обґрунтований зв'язок існує лише на періоді режиму таргетування інфляції. Обернений зв'язок пояснюється тим що обмеження доступу до важливих економічних даних підвищує рівень невизначеності в економіці. Така невизначеність, у свою чергу, стимулює зростання неформальних економічних процесів, оскільки суб'єкти господарювання прагнуть уникати надмірного контролю і регулювання з боку держави або фінансових установ. В таких умовах підприємства можуть шукати альтернативні, менш прозорі способи ведення бізнесу, що в свою чергу посилює тіньову економіку та ускладнює моніторинг економічної ситуації з боку органів влади. Взаєморозвиток тіньової економіки та індексу електронної демократії в Україні проаналізовано на рис 6.

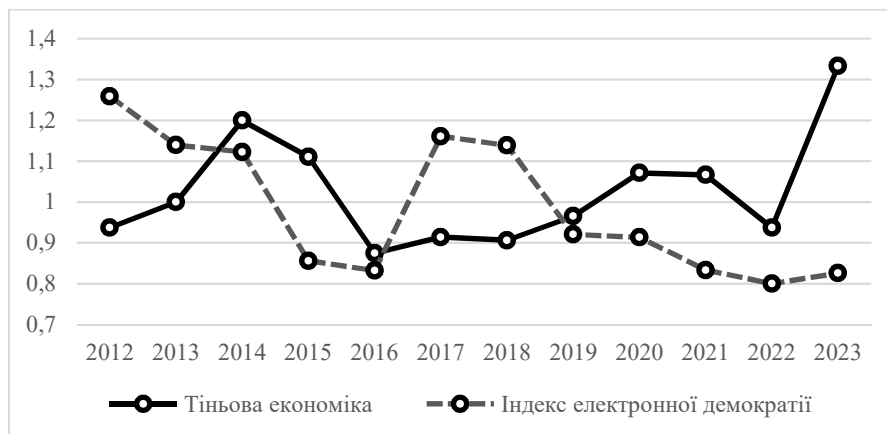


Рис. 6. Динаміка рівня тіньової економіки та індексу електронної демократії: 2012-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [5], [12], [13], [18]

Коефіцієнт кореляції на Періоді №1 – (0.27); на Періоді №2 – (0.4); на Періоді №3 – (0.44), що підтверджує попередню висунуту гіпотезу на всіх трьох періодах. Розвиток електронної демократії відіграє важливу роль у забезпеченні більшої прозорості та доступності урядових послуг, що сприяє створенню ефективнішої та відкритішої взаємодії між громадянами та державними інститутами. Коли громадяни мають прямий доступ до інформації та можливість взаємодіяти з урядом через цифрові платформи, це значно знижує необхідність у використанні неформальних економічних практик, які часто виникають унаслідок обмеженого доступу до офіційних каналів. Завдяки цифровізації, громадяни можуть швидко отримати всю необхідну інформацію, подавати заяви, отримувати довідки або подавати податкові декларації безпосередньо через інтернет, що значно спрощує їхню взаємодію з державою. Це також сприяє більшій підзвітності та відповідальності з боку уряду, оскільки всі процеси стають більш прозорими та документованими.

Динаміку тіньової економіки та індексу сприйняття корупції проаналізовано на рис. 7.

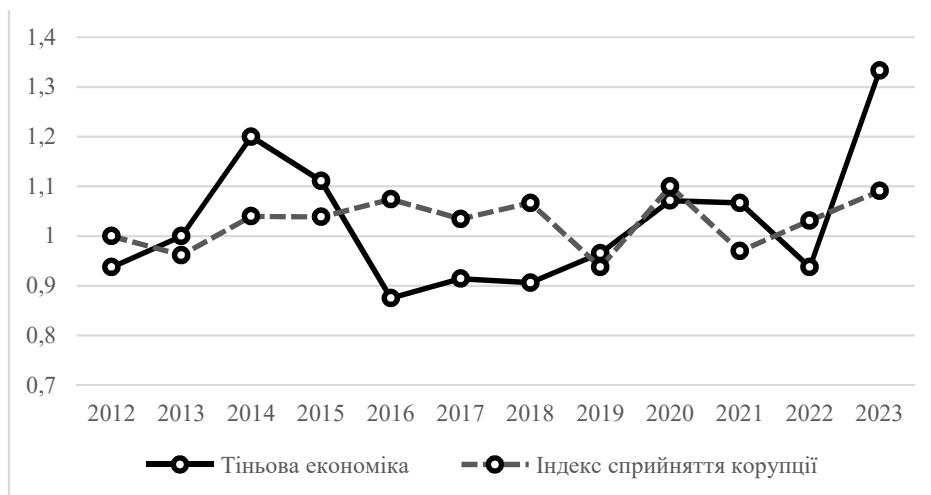


Рис. 7. Динаміка рівня тіньової економіки та індексу сприйняття корупції: 2012-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [5], [12], [13], [19]

Коефіцієнт кореляції на Періоді №1 – 0.26; на Періоді №2 – 0.24; на Періоді №3 – (0.19). Сила зв'язку між цими двома показниками є посередньою для всіх періодів, але теоретично-правильним – оберненим, зв'язок є лише на періоді функціонування режиму таргетування інфляції. Саме такий зв'язок показників обумовлений тим, що толерування корупції призводить до низького рівня довіри до державних інституцій, що може посилювати тенденції до участі в тішовій економіці. Коли громадяни відчувають, що уряд або його інститути є корумпованими або неефективними, вони можуть обирати неформальні способи здійснення економічної діяльності, що є менш підконтрольними державі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Всі проаналізовані в статті гіпотези щодо позитивного впливу інституційних та економічних наслідків впровадження режиму таргетування інфляції на явище тішової економіки підтвердились, що дає чітке розуміння, що якнайшвидше повернення до режиму таргетування інфляції є саме тим шляхом, який може сприяти післявоєнному зростанню економіки, зниженню рівня інфляції, подоланню девальвації гривні та скороченню масштабів неформальної економічної діяльності. В подальших дослідженнях перелік втиснутих гіпотез щодо впливу режиму таргетування інфляції на детінізацію економіки України можна розширити додавши більше факторів фінансового сектору та застосувавши для тестування взаємозв'язку економетричний (регресійний) аналіз.

1. Hart K. Money in an Unequal World. 2001. 12-17 с. URL: <https://doi.org/10.1177/14634990122228755>.
2. І. Мазур, А. Шишак. Соціально-економічна природа тішової економіки та причини її розвитку на підприємстві. Економіка 1/190. 2017. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2017/190-1/2>.
3. Войцехівська С. Детінізація економіки як запорука фінансової безпеки держави. Економіка та суспільство. ISSN 2524-0072. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2957>.

4. Т. А. Тишук, Ю. М. Харазішвілі, О. В. Іванов. Тіньова економіка в Україні: масштаби та напрямки подолання. Київ, 2011. 14 с. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2012-03/TEN.indd-532d7.pdf>.
5. Тенденції тіньової економіки. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e384c5a7-6533-4ab6-b56f-50e5243eb15a&tag=TendentsiiTinovoїEkonomiki>.
6. Національний банк України. Дорожня карта Національного банку України з переходу до інфляційного таргетування. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IT_nbu_pr_2016-03-16.pdf?v=7.
7. Інфляційне таргетування: чому цей монетарний режим потрібен НБУ і що НБУ робить для його запровадження. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/T%D0%B0%D1%80%D0%B3%D0%B5%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_pr_2014-12-23.pdf?v=4.
8. Frederic S. M. International Experiences with Different Monetary Policy Regimes. Graduate School of Business, Columbia University and National Bureau of Economic Research. 20–48 с. URL: <https://larseosvensson.se/files/conf/mishkin.pdf>.
9. Dimas Mateus Fazio. Inflation targeting and financial stability: Does the quality of institutions matter?. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0264999317304820?via%3Dihub>
10. Svensson L. E. Inflation Targeting. Lars E.O. Svensson Sveriges Riksbank, Stockholm University, CEPR and NBER. URL: <https://larseosvensson.se/files/papers/HandbookIT.pdf>
11. Viera Kubickova, Monika Nadova Kroslakova, Adrián Čakanjšin. The economic consequences of inflation on the dynamics of business environment in central Europe. Journal of Infrastructure Policy and Development. URL: <https://doi.org/10.24294/jipd10303>.
12. Внесок у неформальний сектор економіки. URL: https://eiti.gov.ua/ekonomichni-ta-socialni-efekti/vnesok-v-ekonomiku-ukrayini/vnesok_u_neformalnij_sektor_ekonomiki/.
13. Гетман О. На яких схемах тіньової економіки держава втрачає найбільше?. *Економічна правда*. 31.10.2024. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/10/31/721290/#:~:text=%D0%97%D0%B3%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%BC%D0%B8%20%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%BC%D0%B8%20%D0%9C%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0,%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%8F%D0%B7%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D1%94%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%BC%D0%B8%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BC%D0%B8>
14. World Bank Open data. URL: <https://data.worldbank.org/>
15. Індекс інфляції в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>
16. Рівень безробіття в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/>
17. Reporters without Borders. URL: <https://rsf.org/en/index>.
18. UN E-Government Knowledgebase. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center>.
19. Corruption Perceptions Index. URL : https://www.transparency.org/en/cpi/2023?gad_source=1&gclid=CjwKCAiA-ty8BhA_EiwAkyoa3zBAsWO_cWXeQsil9lvht_MUYjZRDjQN0WYej92zVraFqkg3XeRYIhoCZoQQA_vD_B

References

1. Hart K. (2001). Money in an Unequal World. 12-17 p. Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/14634990122228755>.
2. I. Mazur, A. Shyshak. The socio-economic nature of the shadow economy and the reasons for its development at the enterprise. *Economics* 1/190. 2017. Retrieved from: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2017/190-1/2>

3. Wojciechivska S. Detinization of the economy as a guarantee of the financial security of the state. *Economics and society*. ISSN 2524-0072. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2957>
4. T. A. Tyshchuk, Yu. M. Kharazishvili, O. V. Ivanov. *Shadow economy in Ukraine: scope and directions of overcoming*. Kyiv, 2011. 14 p. Retrieved from: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2012-03/TEN.indd-532d7.pdf>
5. Trends in the shadow economy. Retrieved from: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e384c5a7-6533-4ab6-b56f-50e5243eb15a&tag=TendentsiiTinovoiEkonomiki>
6. National Bank of Ukraine. Roadmap of the National Bank of Ukraine for the transition to inflation targeting. Retrieved from: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IT_nbu_pr_2016-03-16.pdf?v=7
7. Inflation targeting: why this monetary regime is needed by the NBU and what the NBU is doing to implement it. Retrieved from: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/T%D0%B0%D1%80%D0%B3%D0%B5%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_pr_2014-12-23.pdf?v=4
8. Frederic S. M. International Experiences with Different Monetary Policy Regimes. Graduate School of Business, Columbia University and National Bureau of Economic Research. 20–48 p. Retrieved from: <https://larseosvensson.se/files/conf/mishkin.pdf>
9. Dimas Mateus Fazio. Inflation targeting and financial stability: Does the quality of institutions matter?. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0264999317304820?via%3Dihub>
10. Svensson L. E. Inflation Targeting. Lars E.O. Svensson Sveriges Riksbank, Stockholm University, CEPR and NBER. Retrieved from: <https://larseosvensson.se/files/papers/HandbookIT.pdf>
11. Viera Kubickova, Monika Nadova Kroslovakova, Adrián Čakanišín. The economic consequences of inflation on the dynamics of business environment in central Europe. *Journal of Infrastructure Policy and Development*. Retrieved from: <https://doi.org/10.24294/jipd10303>.
12. Contribution to the informal sector of the economy. Retrieved from: https://eiti.gov.ua/ekonomichni-ta-socialni-efekti/vnesok-v-ekonomiku-ukrayini/vnesok_u_neformalnij_ektor_ekonomiki/.
13. Getman O. On which schemes of the shadow economy does the state lose the most?. *Economic Truth*. 10/31/2024. Retrieved from: <https://epravda.com.ua/columns/2024/10/31/721290/#:~:text=%D0%97%D0%B3%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%BE%20%D0%B7%20%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%BC%D0%B8%20%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%BC%D0%B8%20%D0%9C%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0,%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%8F%D0%B7%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D0%B7%20%D0%B2%D0%BE%D1%94%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%BC%D0%B8%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BC%D0%B8>.
14. World Bank Open data. Retrieved from: <https://data.worldbank.org/>
15. Inflation Index in Ukraine. Retrieved from: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>
16. Unemployment Rate in Ukraine. Retrieved from: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/>
17. Reporters without Borders. Retrieved from: <https://rsf.org/en/index>
18. UN E-Government Knowledgebase. Retrieved from: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center>
19. Corruption Perceptions Index. Retrieved from: https://www.transparency.org/en/cpi/2023?gad_source=1&gclid=CjwKCAiA-ty8BhA_EiwAkyoa3zBAsWO_cWXeQsil9lvht_MUYjZRDtQN0WYej92zVraFqkg3XeRYIhoCZoQQA_vD_B

INFLATION TARGETING REGIME AS A MEANS OF COMBATING THE SHADOW ECONOMY OF UKRAINE

Denis Shcherbatykh ¹, Nataliia Kotvytska ²

¹Private Higher Education Institution "European University"

e-mail: denys.shcherbatykh@e-u.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5314-1884>

²Private Higher Education Institution "European University"

e-mail: nataliia.kotvytska@e-u.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>

Abstract. The publication examines the impact of the monetary policy of the Central Bank of Ukraine, particularly the inflation targeting regime, on reducing the level of the shadow economy. The study explores the mechanisms through which inflation targeting helps mitigate incentives for transitioning to the shadow sector, including ensuring price stability, increasing confidence in the national currency, and enhancing macroeconomic predictability. Special attention is given to the role of inflation targeting in fostering financial discipline among economic agents and strengthening public trust in monetary policy. To assess the impact of this monetary regime on the shadow economy, an analysis of the dynamics of key macroeconomic indicators was conducted. These include the consumer price index, exchange rate, and unemployment rate, as well as institutional factors such as the corruption perception index, the press freedom index, and the e-democracy index. The study employs correlation analysis and dynamic indicator analysis to examine the relationships between these factors and the level of the shadow economy over several distinct periods: three years before the introduction of inflation targeting until 2023, from the moment inflation targeting was introduced until 2023, and during the period of "pure" inflation targeting from 2016 to 2021. Given the extraordinary circumstances of 2022, when Ukraine was compelled to abandon inflation targeting due to military actions, the study also considers the implications of such a forced shift. The research identifies key challenges and limitations that may hinder the effectiveness of inflation targeting in combating shadow economic activities. These include external shocks, institutional weaknesses, and limited public awareness of monetary policy objectives. Based on the findings, the publication outlines recommendations aimed at further reducing the shadow sector. These include strengthening the institutional framework, improving financial literacy among the population, fostering greater transparency in financial transactions, and enhancing the overall business climate to encourage formal economic activity.

Keywords: inflation targeting regime, shadow economy, stability, inflation, Ukraine, exchange rate, central bank.

Стаття надійшла до редколегії 02.11.2024

Прийнята до друку 25.11.2024

УДК 336
JEL G10

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2024.52.0.5212>

ДЕТЕРМІНАНТИ, ЕФЕКТИ ТА РИЗИКИ ВАЛЮТНОГО КУРСУОУТВОРЕННЯ В УКРАЇНІ

Олег Підхомний¹, Христина Тинкалюк²

¹Львівський національний університет імені Івана Франка
79008, м. Львів, проспект Свободи, 18
e-mail: oleg.pidkhotnyu@lnu.edu.ua
ORCID: 0000-0003-2642-8657

²Львівський національний університет імені Івана Франка
79008, м. Львів, проспект Свободи, 18
e-mail: khrystyna.tynkaliuk@lnu.edu.ua
ORCID: 0009-0007-5854-9775

Анотація. У статті досліджено детермінанти, ефекти та ризики валютного курсоутворення в Україні, зокрема вплив тіньової економіки, платіжного балансу та зовнішнього боргу на динаміку валютного курсу. Використано кореляційний аналіз Фехнера, що дозволяє оцінювати взаємозв'язки між економічними показниками за відсутності нормального розподілу даних. Виявлено значний прямий зв'язок (0,5) між рівнем мінізації економіки та девальвацією гривні, а також обернену залежність (-0,5) між рівнем мінізації та сальдо платіжного балансу. Доведено, що приріст зовнішнього боргу має тісний прямий зв'язок (0,83) із тіньовим сектором, що може свідчити про його частковий перетік у нелегальні фінансові потоки. Запропонований підхід дозволяє оцінювати достовірність макроекономічних показників, ідентифікувати фінансові ризики та вдосконалювати політику валютного регулювання. Отримані результати можуть бути використані в межах Національної оцінки ризиків для виявлення статистичних невідповідностей і прогнозування фінансової ситуації в Україні.

Ключові слова: валютний курс, тіньова економіка, зовнішній державний борг, платіжний баланс, фінансова стабільність.

Постановка проблеми. Валютне курсоутворення є одним із центральних факторів фінансової стабільності України, визначаючи конкурентоспроможність національної економіки, рівень інфляції, боргове навантаження та фінансові ризики. Незважаючи на теоретичні моделі, що пояснюють взаємозв'язки між валютним курсом, платіжним балансом та державним боргом, реальні макроекономічні процеси в Україні демонструють відхилення від традиційних закономірностей. Зокрема, девальвація гривні не завжди корелює із зростанням зовнішніх запозичень, а динаміка платіжного балансу не відображає очікуваних ефектів від зміни валютного курсу. Крім того, значний вплив на стабільність валютного курсу мають тіньова економіка, нелегальні фінансові потоки та боргова політика, що в сукупності можуть спричинити

статистичні похибки та ускладнювати оцінку реального стану фінансової системи. Це ставить перед вітчизняною наукою та практикою важливі завдання: ідентифікувати ключові детермінанти валютного курсу, оцінити нетипові економічні взаємозв'язки та визначити ризики, що можуть загрожувати цілісності фінансової системи України. Для цього необхідно застосувати системний підхід до аналізу особливостей валютного курсоутворення, що дає змогу оцінювати як прямі, так і непрямі впливи фінансово-економічних змінних, а також враховувати часові лаги й ефекти нелегальних фінансових потоків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми валютного ринку та валютного курсоутворення є предметом наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Значна увага приділяється аналізу факторів, що визначають динаміку валютного курсу, впливу зовнішніх і внутрішніх шоків на фінансову стабільність, а також механізмів монетарного регулювання. У сучасних дослідженнях вивчаються питання ефективності валютних режимів, ролі центральних банків у стабілізації валютного ринку та взаємозв'язків між валютним курсом і макроекономічними показниками. Окремий напрямок становлять дослідження тіньових фінансових потоків, нелегального руху капіталу та їхнього впливу на офіційні курсові процеси. Результати таких досліджень є основою для формування політики валютного регулювання, прогнозування курсових коливань та оцінки фінансових ризиків у контексті глобалізації та кризових явищ.

Так, вітчизняні науковці Н. Гребенюк і М. Волинець [3] досліджували масштаби й наслідки поширення тіньової економіки в Україні, зокрема її негативний вплив на податкові надходження, інвестиційну привабливість та фінансову стабільність країни. Автори наголошують на необхідності комплексного підходу до боротьби з тіньовими потоками, включаючи удосконалення державного регулювання, підвищення податкової дисципліни та співпрацю з бізнесом.

В аналітичній довідці М. Ребрика [7] проаналізовано трансформацію валютно-курсуючої політики Національного банку України в умовах війни, зокрема перехід від фіксованого курсу до керованої гнучкості. Автор наголошує на необхідності балансування між стабільністю валютного ринку, інфляційним таргетуванням та збереженням міжнародних резервів, а також порівнює досвід України з підходами центральних банків інших країн, що перебували у стані воєнних конфліктів. Дослідження є важливим для розуміння сучасних викликів валютного курсоутворення та монетарної політики.

Я. Белінська та Ю. Коваленко [2] досліджували заходи Національного банку України щодо стабілізації валютного курсу в умовах війни, зокрема фіксацію обмінного курсу, адміністративні обмеження та інтервенції. Автори аналізують вплив економічних шоків, викликаних воєнними діями, на динаміку валютного ринку та обґрунтовують необхідність поступового повернення до гнучкого курсоутворення. Дослідження є важливим для розуміння коротко- та середньострокових стратегій валютної політики в умовах кризових ситуацій. І. Андрущенко аналізував чинники, що впливають на мотивацію й напрямки використання валютних операцій як інструменту в механізмі легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом [1]. Разом з тим, І. Рекуненко й Р. Чухно наголошують на ключовій ролі держави на валютному ринку. На їх думку, діяльність держави має бути спрямована на стабілізацію та підтримку національної валюти [8].

Турецькі дослідники О. Озкая та О. Алтун [11] вивчали вплив внутрішніх і глобальних фінансових факторів на волатильність валютного курсу турецької ліри із

застосуванням GARCH-моделі та показників Ляпунова. Автори визначили, що ключовими чинниками курсової нестабільності є глобальні фінансові показники, зокрема *Volatility Index (VIX)* та *Credit Default Swaps (CDS)*, що вказує на домінуючий вплив міжнародних ринків на обмінний курс Туреччини. Дослідження підкреслює важливість моніторингу зовнішніх шоків у політиці центрального банку та необхідність розробки механізмів для зниження системних валютних ризиків у нестабільних фінансових умовах.

У дослідженні [10] аналізуються фактори, що визначають рівень валютного курсу, його волатильність та ризик валютної кризи у країнах Африки з низьким і нижчим середнім рівнем доходу. Автори встановили, що експортна залежність, короткострокові фінансові потоки та слабкість фінансових інститутів є ключовими детермінантами нестабільності валютного курсу, а лібералізація валютного ринку без достатніх інституційних гарантій підвищує ризики кризових явищ. Це дослідження варто інтегрувати в аналіз, оскільки його висновки можуть бути застосовані до оцінки впливу зовнішніх шоків, боргового навантаження та фінансової інтеграції на валютну систему України.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених валютному ринку та механізмам курсоутворення, низка ключових аспектів залишається недостатньо вивченою. По-перше, загальновідомі моделі не завжди адекватно пояснюють нетипові залежності між валютним курсом, динамікою платіжного балансу та зовнішнім державним боргом. По-друге, недостатньо дослідженим залишається вплив тіньової економіки та нелегальних фінансових потоків на формування валютного курсу, що може призводити до статистичних похибок у макроекономічних показниках. По-третє, у сучасних умовах особливо актуальним є питання часових лагів у взаємозв'язках між валютним курсом, фінансовою стабільністю та борговою політикою, що потребує застосування альтернативних аналітичних методів. По-четверте, відсутні системні дослідження, які б одночасно враховували вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на валютний курс у кризових умовах. Вирішення цих питань дасть змогу поглибити розуміння детермінант валютного курсоутворення в Україні й точніше оцінити ризики фінансової нестабільності.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення ключових детермінант валютного курсу в Україні, аналіз їхнього впливу на фінансову стабільність та оцінка ризиків, пов'язаних із валютними коливаннями. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання: проаналізувати основні внутрішні та зовнішні фактори, що визначають динаміку валютного курсу; оцінити вплив тіньової економіки та нелегальних фінансових потоків на валютне курсоутворення; дослідити взаємозв'язки між змінами валютного курсу, сальдо платіжного балансу та зовнішнім державним боргом, включаючи часові та структурні дисбаланси. Окрему увагу варто приділити методологічним підходам до оцінки валютних ризиків, що дасть змогу виявити нетипові фінансово-економічні залежності та розробити рекомендації для удосконалення політики валютного регулювання в Україні.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано системний підхід, що поєднує кількісні та якісні методи аналізу валютного курсоутворення. Використано табличний і графічний методи, що дають змогу наочно відобразити динаміку валютного курсу, платіжного балансу, державного боргу та рівня тіньової економіки. Наголос зроблено на кореляційному аналізі з використанням коефіцієнта кореляції Фехнера, що є прийнятним з огляду на відсутність нормального закону розподілу досліджуваних економічних показників. Додатково застосовано оцінку часових лагів, що дає змогу

визначити відтерміновані ефекти впливу фінансово-економічних змінних на валютний курс, а також порівняльний аналіз міжнародного досвіду, що враховує особливості валютного регулювання в інших країнах, зокрема в умовах кризових ситуацій. Такий підхід забезпечує системне дослідження факторів валютного курсоутворення в Україні та допомагає виявити ризики.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз взаємозв'язків між валютним курсом гривні та ключовими фінансово-економічними показниками потребує врахування динаміки як визначених загальновідомими теоріями фінансових індикаторів, так і факторів, що можуть мати прихований вплив на курсоутворення. Зокрема, значну роль відіграють рівень тіньової економіки, стан платіжного балансу, динаміка державного та зовнішнього боргу, а також відносні зміни цих показників у часі. У таблиці 1 наведено фінансово-економічні дані України з 2012 по 2024 рр., які використовуються для подальшого аналізу зв'язків із валютним курсом гривні. Використання цих змінних у дослідженні дає змогу оцінити не лише загальновідомі фінансово-економічні залежності, але й виявити можливі нетипові кореляції, що можуть вказувати на статистичні неточності або вплив нелегальних фінансових потоків.

Таблиця 1

Деякі показники економіки України
для аналізу зв'язків із валютним курсом гривні*

Рік	Рівень тінізації економіки, % від ВВП	Сальдо платіжного балансу, млн дол США	Валютний курс, грн за дол США	Державний борг, млн дол США	Зовнішній державний борг України, млн дол США
2012	-	-	7,991	64495,3	38658,8
2013	0,3	2023	7,993	73078,2	37536
2014	0,36	-13307	11,89	69794,8	38792,2
2015	0,35	849	21,84	65505,7	43445,4
2016	0,33	1346	25,55	70970,9	45604,6
2017	0,32	2566	26,6	76305,2	48989,4
2018	0,29	2877	27,2	78323	50462,5
2019	0,28	5980	25,85	84364,5	48940,8
2020	0,3	1990	26,9575	90255,4	53720,8
2021	0,32	487	27,2862	97947,4	57197
2022	0,48	-2900	32,3423	111344	71398,6
2023	0,4	9451	36,5738	145317	101705
2024	0,38	-3295	40,1521	166059	120090

* Побудовано авторами на основі [5; 6]

Для проведення кореляційного аналізу необхідно адаптувати вихідні фінансово-економічні показники таким чином, щоб забезпечити їхню порівнюваність та коректність статистичних розрахунків. Оскільки абсолютні значення валютного курсу, державного боргу та зовнішнього державного боргу можуть мати різні масштаби змін у часі, доцільним є використання їхніх відносних змін. Такий підхід дає змогу не лише оцінити загальні тенденції, а й виявити кореляційні залежності між темпами змін показників, що мають значення для визначення структурних особливостей валютного курсоутворення. У таблиці 2 наведено адаптовані дані, які використовуються для аналізу взаємозв'язків між валютним курсом, борговими показниками та їхньою динамікою в Україні.

Таблиця 2

Адаптація деяких показників до кореляційного аналізу*

Рік	Валютний курс, грн за дол США	Відносна зміна валютного курсу	Державний борг, млн дол США	Відносна зміна державного боргу	Зовнішній державний борг України, млн дол США	Відносна зміна зовнішнього державного боргу
2012	7,991		64495,3		38658,8	
2013	7,993	0,0003	73078,2	0,1331	37536	-0,03
2014	11,89	0,4876	69794,8	-0,0449	38792,2	0,03
2015	21,84	0,8368	65505,7	-0,0615	43445,4	0,12
2016	25,55	0,1699	70970,9	0,0834	45604,6	0,05
2017	26,6	0,0411	76305,2	0,0752	48989,4	0,07
2018	27,2	0,0226	78323	0,0264	50462,5	0,03
2019	25,85	-0,0496	84364,5	0,0771	48940,8	-0,03
2020	26,9575	0,0428	90255,4	0,0698	53720,8	0,10
2021	27,2862	0,0122	97947,4	0,0852	57197	0,06
2022	32,3423	0,1853	111344	0,1368	71398,6	0,25
2023	36,5738	0,1308	145317	0,3051	101705	0,42
2024	40,1521	0,0978	166059	0,1427	120090	0,18

* Побудовано авторами

Таблиця 3

Середні значення показників, їх ексцес та асиметрія та знаки відхилень даних по роках від середніх значень*

	Рівень тінізації економіки, % від ВВП	Сальдо платіжного балансу, млн дол США	Відносна зміна валютного курсу	Відносна зміна державного боргу	Відносна зміна зовнішнього державного боргу
Ексцес	2,0496	3,3770	4,2858	2,0314	2,6774
Асиметрія	1,3616	-1,2547	2,0840	0,6852	1,5412
Середнє значення	0,3425	672,25	0,1648	0,0857	0,1053
2013	-1	1	-1	1	-1
2014	1	-1	1	-1	-1
2015	1	1	1	-1	1
2016	-1	1	1	-1	-1
2017	-1	1	-1	-1	-1
2018	-1	1	-1	-1	-1
2019	-1	1	-1	-1	-1
2020	-1	1	-1	-1	-1
2021	-1	-1	-1	-1	-1
2022	1	-1	1	1	1
2023	1	1	-1	1	1
2024	1	-1	-1	1	1

* Побудовано авторами

Аналіз середніх значень показників, їхніх статистичних характеристик та відхилень від середнього рівня є важливим етапом дослідження для оцінки стабільності

фінансово-економічних процесів і виявлення можливих аномалій. Показники ексцесу й асиметрії дають змогу визначити відхилення розподілу економічних змінних від нормального, що є ключовим для обґрунтування вибору методів кореляційного аналізу. Окремо розглядається знак відхилення кожного значення від його середнього рівня, що дає змогу оцінити спрямованість змін показників у різні періоди. Таблиця 4 є основою для подальшого визначення взаємозв'язків між економічними змінними з використанням коефіцієнта кореляції Фехнера та адаптації методів аналізу до особливостей статистичних характеристик вихідних даних.

Високі значення асиметрії та ексцесу свідчать про відсутність нормального закону розподілу значень відповідних показників і некоректність використання щодо них коефіцієнта кореляції Пірсона. Тому в дослідженні використано коефіцієнт кореляції Фехнера, в якому враховуються збіги та розбіжності знаків відхилень відповідних показників від їхніх середніх значень.

Для дослідження взаємозв'язків між відібраними для дослідження показниками, що впливають на валютне курсоутворення в Україні або залежать від нього, застосовано кореляційний аналіз Фехнера. У таблиці 4 представлено кореляційну матрицю, що включає рівень тінізації економіки, сальдо платіжного балансу, відносну зміну валютного курсу, а також відносні зміни державного та зовнішнього боргу. Отримані результати допомагають визначити, наскільки тіньові фінансові потоки та боргові процеси можуть впливати на стан валютного ринку та фінансову стабільність України.

Таблиця 4

Кореляційна матриця для коефіцієнтів Фехнера*

	Рівень тінізації економіки, % від ВВП	Сальдо платіжного балансу, млн дол США	Відносна зміна валютного курсу	Відносна зміна державного боргу	Відносна зміна зовнішнього державного боргу
Рівень тінізації економіки, % від ВВП	1	-0,5	0,5	0,5	0,83
Сальдо платіжного балансу, млн дол США	-0,5	1	-0,33	-0,33	-0,33
Відносна зміна валютного курсу	0,5	-0,33	1	0	0,33
Відносна зміна державного боргу	0,5	-0,33	0	1	0,67
Відносна зміна зовнішнього державного боргу	0,83	-0,33	0,33	0,67	1

* Побудовано авторами

Відзначимо, що відносна середня зміна (девальвація) валютного курсу (0,1648) перевищує середній приріст зовнішнього державного боргу (0,1053) при середньому активному значенні сальдо платіжного балансу на рівні 672,25 млн дол США. Аналіз фінансово-економічних показників виявив низку взаємозв'язків, значення яких не відповідають загальновідомим закономірностям, що може свідчити про наявність структурних дисбалансів або статистичних похибок. Зокрема, встановлено, що відносна середня девальвація національної валюти (0,1648) перевищує середній приріст

зовнішнього державного боргу (0,1053), незважаючи на те, що значні зовнішні запозичення традиційно сприяють зміцненню валютного курсу в короткостроковій перспективі. Водночас коефіцієнт кореляції Фехнера між приростом зовнішнього державного боргу та сальдо платіжного балансу має від'ємне значення (-0,33), що вказує на зворотну залежність між цими показниками, хоча в класичних економічних моделях залучення зовнішнього фінансування мало б сприяти покращенню стану платіжного балансу. Крім того, встановлено, що коефіцієнт кореляції валютного курсу з рівнем тіньової економіки (0,5) є суттєвішим, ніж його взаємозв'язок із сальдо платіжного балансу або змінами зовнішнього державного боргу, що свідчить про значний вплив нелегальних фінансових потоків на курсоутворення. Такі результати вказують на необхідність подальшого дослідження механізмів валютного регулювання, оцінки достовірності офіційних фінансово-економічних показників і розробки методологічних підходів для коригування виявлених статистичних аномалій.

На основі результатів кореляційного аналізу встановлено низку суттєвих закономірностей, що характеризують взаємозв'язки між ключовими фінансово-економічними показниками України. Зокрема, виявлено значний прямиий зв'язок (0,83) між приростами зовнішнього державного боргу та рівнем тінізації національної економіки, що може свідчити про ймовірне залучення частини зовнішніх запозичень у нелегальний сектор або про недостатню ефективність їхнього використання. Водночас рівень тінізації економіки має обернену кореляцію (-0,5) із сальдо платіжного балансу, що вказує на негативний вплив тіньового сектору на стан зовнішньоекономічних розрахунків країни. Крім того, виявлено значний прямиий зв'язок (0,5) між рівнем тінізації економіки та девальвацією національної грошової одиниці, що підтверджує роль нелегальних фінансових потоків у формуванні валютного курсу. Отримані результати підкреслюють необхідність подальшого аналізу механізмів впливу тіньової економіки на фінансову стабільність та удосконалення підходів до валютного регулювання з урахуванням виявлених закономірностей.

Таблиця 5

Значні коефіцієнти кореляції Фехнера з часовим лагом один рік*

Фактор	Результат	Тіснота зв'язку
Сальдо платіжного балансу, млн дол США	Відносна зміна валютного курсу	-0,4546
Відносна зміна валютного курсу	Сальдо платіжного балансу, млн дол США	0,4546
Відносна зміна державного боргу	Сальдо платіжного балансу, млн дол США	-0,4546
Сальдо платіжного балансу, млн дол США	Відносна зміна державного боргу	-0,6364
Відносна зміна державного боргу	Рівень тінізації економіки, % від ВВП	0,6364
Рівень тінізації економіки, % від ВВП	Відносна зміна державного боргу	0,4546
Рівень тінізації економіки, % від ВВП	Відносна зміна зовнішнього державного боргу	0,6364
Сальдо платіжного балансу, млн дол США	Відносна зміна зовнішнього державного боргу	-0,8182

* Побудовано авторами

Аналіз кореляційних зв'язків із врахуванням часового лагу в один рік дає змогу оцінити не лише поточний вплив фінансово-економічних показників на валютний

курс, але й їхню відтерміновану дію. Використання для цього коефіцієнта кореляції Фехнера допомагає виявити напрям і тісноту взаємозв'язків між змінами валютного курсу, платіжного балансу, державного боргу й рівня тіньової економіки, враховуючи нелінійні ефекти та структурні дисбаланси. У таблиці 5 наведено значущі кореляційні зв'язки, що демонструють, як зміни у валютному курсі, боргових зобов'язаннях та рівні тінзації пов'язані між собою з часовим лагом. Отримані результати дають змогу глибше зрозуміти відкладені ефекти, що є критично важливими для розробки заходів валютного регулювання та прогнозування впливу відповідних ризиків.

Схема на рис. 1 демонструє ключові взаємозв'язки між зовнішнім державним боргом, рівнем тінзації економіки, платіжним балансом і валютним курсом, що визначають стан фінансової системи України.

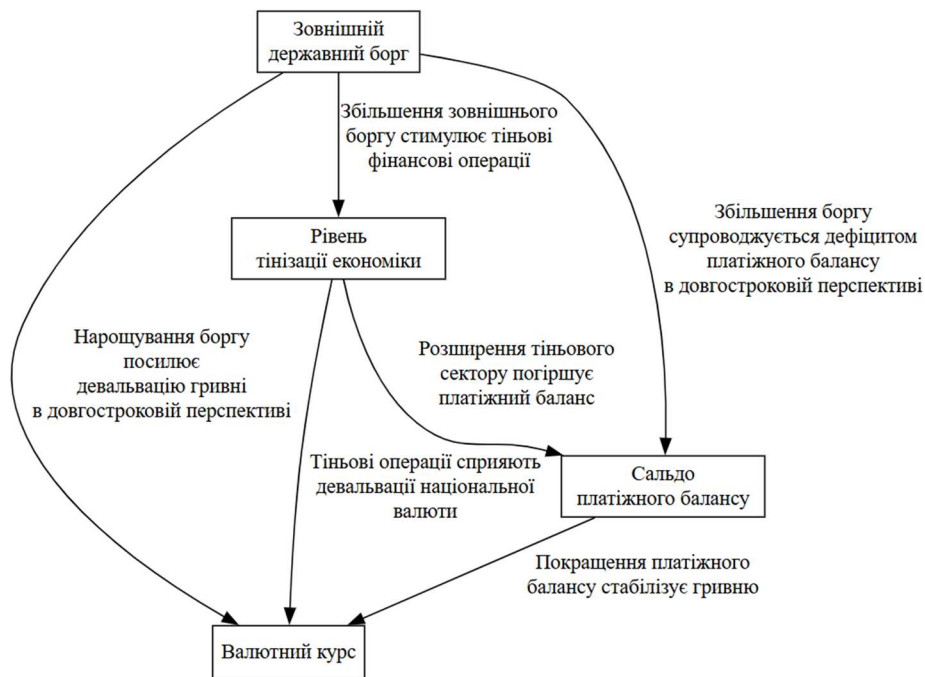


Рис. 1. Головні зв'язки у системі курсоутворення гривні*

* Побудовано авторами

Зовнішній державний борг виступає системоутворюючим фактором, що сприяє зростанню тіньових фінансових операцій, посилює девальваційний тиск на гривню та супроводжується дефіцитом платіжного балансу у довгостроковій перспективі. Рівень тінзації економіки негативно впливає на сальдо платіжного балансу через незаконний відтік капіталу та ухилення від оподаткування, спричиняючи девальвацію гривні. Водночас покращення платіжного балансу сприяє стабілізації валютного курсу, тоді як його дефіцит формує девальваційні очікування. Отримані взаємозв'язки свідчать про взаємозалежність тіньової економіки, боргової політики та валютного курсу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Результати дослідження дали змогу розробити й апробувати критерії оцінки достовірності показників міжнародного платіжного балансу України на основі кореляційного аналізу Фехнера та порівняльної оцінки фінансових взаємозв'язків. Запропонований підхід допомагає виявляти статистичні невідповідності у динаміці фінансово-економічних показників, які не узгоджуються із загальновідомими економічними закономірностями. Зокрема, встановлено, що відносна середня девальвація національної валюти (0,1648) перевищує середній приріст зовнішнього державного боргу (0,1053) за умов середнього активного сальдо платіжного балансу на рівні 672,25 млн дол. США, що суперечить класичним уявленням про взаємозв'язок зовнішніх запозичень та валютного курсу. Крім того, від'ємний коефіцієнт кореляції Фехнера (-0,33) між приростом зовнішнього державного боргу та сальдо платіжного балансу свідчить про обернений зв'язок цих змінних, що є нетиповим для країн із високою часткою зовнішнього фінансування. Також встановлено, що валютний курс демонструє сильніший кореляційний зв'язок із рівнем тіньової економіки (0,5), ніж із сальдо платіжного балансу або змінами зовнішнього боргу, що свідчить про значний вплив нелегальних фінансових потоків на курсоутворення. Виявлені залежності мають важливе значення для оцінки фінансових ризиків і можуть бути використані в межах Національної оцінки ризиків, оскільки дозволяють ідентифікувати невідповідності в офіційній статистиці, оцінювати достовірність фінансово-економічних показників та виявляти нетипові взаємозв'язки, що можуть сигналізувати про ризики фінансових зловживань чи наявність тіньових операцій. Перспективи подальших досліджень передбачають розширення аналізу на основі альтернативних методів оцінки кореляційних зв'язків, а також вивчення механізмів впливу нелегальних фінансових потоків на фінансову стабільність України.

Дослідженням встановлено головні зв'язки валютного курсу гривні з ключовими фінансово-економічними показниками України, що допомагає глибше зрозуміти механізми курсоутворення. Аналіз кореляційних зв'язків за методом Фехнера продемонстрував, що рівень тіньової економіки є одним із визначальних факторів, який суттєво впливає на валютний курс. Зокрема, виявлено значний прямий зв'язок (0,5) між рівнем тінізації економіки та девальвацією національної валюти, що підкреслює роль нелегальних фінансових потоків у процесах курсоутворення. Водночас обернений зв'язок (-0,5) між рівнем тінізації та сальдо платіжного балансу свідчить про негативний вплив тіньового сектору на експортні можливості країни. Також встановлено, що приріст зовнішнього державного боргу має значний прямий зв'язок (0,83) із рівнем тінізації економіки, що може свідчити про залучення частини зовнішніх запозичень у нелегальний сектор або недостатню ефективність їхнього використання в офіційній економіці. Виявлені взаємозв'язки дають змогу удосконалити методи оцінки ризиків, прогнозування курсових коливань та підвищити ефективність валютного регулювання, враховуючи вплив тіньової економіки та боргової політики. Перспективи подальших досліджень передбачають детальніший аналіз механізмів нелегальних фінансових потоків та їхнього впливу на фінансову стабільність, а також розширення методологічного інструментарію для ідентифікації аномалій у фінансових взаємозв'язках.

Встановлено, що валютний курс може мати суттєвий вплив на рівень тіньової економіки (коефіцієнт кореляції Фехнера – 0,5), що свідчить про посилення нелегальних фінансових потоків у періоди девальвації. Доведено, що валютний курс меншою мірою впливає на приріст зовнішнього державного боргу, ніж на рівень тінізації

економіки. Запропонований підхід дає змогу ідентифікувати головні фінансово-економічні показники, що є найбільш чутливими до змін валютного курсу, а також оцінювати ризики, пов'язані з тіньовими потоками капіталу та фінансовою нестабільністю.

1. Андрущенко І. Валютні операції як інструмент у механізмі легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. 2024. Вип. 1. С. 5–10.
2. Белінська Я., Коваленко Ю. Регулювання валютного ринку України в умовах фінансової нестабільності воєнного часу. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 1. С. 121–140.
3. Гребенюк Н., Волинець М. Боротьба з тіньовою економікою задля відновлення України. *Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference «Science and Education in Progress»*. 2023. № 184. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/download/5050/5087/4374>
4. Дослідження тіньової економіки в Україні: майже чверть ВВП – або 846 млрд гривень – перебуває в тіні. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/doslidjennya-tiniovoyi-ekonomiki-v-ukrayini--mayje-chvert-vvp--abo-846-mlrd-griven--perebuvaye-v-tini>
5. Платіжний баланс за період 2012-2024 роки. URL: <https://bank.gov.ua/>
6. Платіжний баланс України (1998-2024). *Ставки, індекси, тарифи*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/balance/>.
7. Ребрик М. Еволюція монетарної політики НБУ під час повномасштабної війни. 2024. 29 листопада. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Rebryk_pr_29.11.2024.pdf?v=9
8. Рекуненко І., Чухно Р. Особливості діяльності держави на валютному ринку України. *Світ фінансів*. 2021. Вип. 2. С. 23-34.
9. Ченуша О., Дикий В. Регулювання валютного ринку в Україні під час воєнного стану. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279865>
10. Okot A., Kaltunbrunner A., Ruiz D. P. Determinants of the Exchange Rate, its Volatility and Currency Crash Risk in Africa's Low and Lower Middle-Income Countries. *European Investment Bank*. 2022. № 12. URL: https://www.eib.org/attachments/lucalli/economics_working_paper_2022_12_en.pdf
11. Ozkaya A., Altun O. Domestic and Global Causes for Exchange Rate Volatility: Evidence from Turkey. *Sage Journals*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1177/21582440241243200>

References

1. Andrushchenko, I. (2024). Valiutni operatsii yak instrument u mekhanizmi lehalizatsii (vidmyvannia) dokhodiv, oderzhanykh zlochynnym shliakhom [Currency transactions as a tool in the mechanism of legalization (laundering) of proceeds from crime] *Central Ukrainian Bulletin of Law and Public Administration*, 1, pp. 5–10 [in Ukrainian]
2. Belinska, Ya., Kovalenko, Yu. (2023). Rehuliuвання valiutnoho rynku Ukrainy v umovakh finansovoi nestabilnosti voiennoho chasu [Regulation of the Ukrainian foreign exchange market in the context of wartime financial instability]. *Scientific Bulletin of Polissya*, 1, pp. 121–140 [in Ukrainian]
3. Hrebenuk, N., Volynets, M. (2023). Borotba z tinovoiu ekonomikoiu zadlia vidnovlennia Ukrainy [Fighting the shadow economy for the recovery of Ukraine]. *Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference «Science and Education in Progress»*, 184. Retrieved from <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/download/5050/5087/4374> [in Ukrainian]

4. Doslidzhennia tinovoi ekonomiky v Ukraini: maizhe chvert VVP – abo 846 mlrd hryven – perebuvaie v tini [Study of the shadow economy in Ukraine: almost a quarter of GDP – or 846 billion hryvnias – is in the shadows]. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/doslidjennya-tinovoyi-ekonomiki-v-ukrayini--mayje-chvert-vvp--abo-846-mlrd-griven--perebuyaye-v-tini> [in Ukrainian]
5. Platizhnyi balans za period 2012-2024 roky [Balance of payments for the period 2012-2024]. Retrieved from <https://bank.gov.ua/> [in Ukrainian]
6. Platizhnyi balans Ukrainy [Ukraine's balance of payments] (1998-2024). *Rates, indices, tariffs*. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/balance/> [in Ukrainian]
7. Rebryk, M. (2024). Evoliutsiia monetarnoi polityky NBU pid chas povnomasshtabnoi viiny [The evolution of the NBU's monetary policy during a full-scale war]. Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Rebryk_pr_29.11.2024.pdf?v=9 [in Ukrainian]
8. Rekunenko, I., Chukhno, R. (2021). Osoblyvosti diialnosti derzhavy na valiutnomu rynku Ukrainy [Peculiarities of the state's activities in the foreign exchange market of Ukraine]. *World of finance*, 2, pp. 23-34 [in Ukrainian]
9. Chenusha, O., Dykyi, V. Rehuliuвання valiutnoho rynku v Ukraini pid chas voiennoho stanu [Regulation of the foreign exchange market in Ukraine during martial law]. Retrieved from <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279865> [in Ukrainian]
10. Okot, A., Kaltenbrunner, A., Ruiz, D. P. (2022). Determinants of the Exchange Rate, its Volatility and Currency Crash Risk in Africa's Low and Lower Middle-Income Countries. *European Investment Bank*, 12. Retrieved from https://www.eib.org/attachments/lucalli/economics_working_paper_2022_12_en.pdf
11. Ozkaya, A., Altun, O. (2024). Domestic and Global Causes for Exchange Rate Volatility: Evidence from Turkey. *Sage Journals*. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/21582440241243200>

DETERMINANTS, EFFECTS AND RISKS OF EXCHANGE RATE FORMATION IN UKRAINE

Oleg Pidkhomnyi¹, Khrystyna Tynkaliuk²

¹Ivan Franko National University of Lviv
79008, Lviv, Prospekt Svobody, 18
e-mail: oleg.pidkhomnyi@lnu.edu.ua
ORCID: 0000-0003-2642-8657

²Ivan Franko National University of Lviv
79008, Lviv, Prospekt Svobody, 18
e-mail: khrystyna.tynkaliuk@lnu.edu.ua
ORCID: 0009-0007-5854-9775

Abstract. The article examines the determinants, effects, and risks of exchange rate formation in Ukraine, considering the influence of key macroeconomic indicators. Particular attention is paid to the analysis of relationships between the exchange rate, the level of the shadow economy, the balance of payments, and the dynamics of external public debt. Fechner correlation analysis was applied, which is appropriate when economic indicators do not follow a normal distribution. A significant positive correlation (0.5) was identified between the level of the shadow economy and the depreciation of the hryvnia, indicating an intensification of illegal financial flows during periods of exchange rate instability. At the same time, an inverse relationship (-0.5) was found between the level of the shadow economy

and the balance of payments, confirming the negative impact of the shadow sector on the country's external economic transactions. It was also proven that the increase in external public debt has a significant direct correlation (0.83) with the level of the shadow economy, which may indicate inefficient use of external borrowings or their partial outflow into the informal sector. An approach to assessing the reliability of macroeconomic indicators is proposed, based on identifying anomalous correlation dependencies that contradict classical economic models. It was found that the relative average depreciation of the hryvnia (0.1648) exceeds the average growth of external public debt (0.1053) under conditions of an average active balance of payments of USD 672.25 million, which does not align with expected interdependencies between the exchange rate and debt policy. The obtained results can be used within the framework of the National Risk Assessment to identify statistical inconsistencies, assess financial threats, and develop more effective exchange rate regulation policies. Future research prospects involve expanding analytical tools to detect atypical macroeconomic interrelations affecting Ukraine's financial stability.

Keywords: exchange rate, shadow economy, external public debt, balance of payments, financial stability.

Стаття надійшла до редколегії 24.10.2024

Прийнята до друку 25.11.2024

УДК 331.108 DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2024.52.0.5213>
JEL D21, D81, J29, J53, K31, L20, M12, M14

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІЙНИ: КЕЙС АТ «ОЩАДБАНК»

Оксана Жилінська¹, Марія Філоненко²

^{1,2}Київський національний університет імені Тараса Шевченка
01033, м. Київ, вул. Володимирська, 60

¹e-mail: zhylinska@knu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8366-0474>

²e-mail: filonenkomasha13777@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6852-4590>

Анотація. У статті досліджено наукові основи управління персоналом українських компаній в умовах воєнного стану. На прикладі АТ «Ощадбанк» проаналізовано трансформацію інструментарію управління персоналом через виклики унаслідок повномасштабної агресії РФ і майже трирічної війни держави-агресора проти незалежної і суверенної України. Особливу увагу приділено інструментам мотивації співробітників, особливостям комунікації в умовах війни, залученні персоналу до соціальних ініціатив. Розглянуто програми «Без бар'єрів» та «Моя безбар'єрність», розроблених для допомоги мобілізованим та демобілізованим співробітникам «Ощадбанку», а також клієнтам з інвалідністю. Акцентовано увагу на проблемі важкодоступності укриттів, необхідних для безпечного перебування персоналу та відвідувачів відділень під час повітряних тривог. Проведено емпіричне дослідження, зокрема анкетування співробітників «Ощадбанку», яке виявило сильні та слабкі сторони управлінських рішень щодо персоналу організації під час війни. Результати дослідження можуть стати основою для розробки рекомендацій з удосконалення взаємодії між організацією та її працівниками в умовах війни.

Ключові слова: управління персоналом, мотивація, психологічна підтримка, фізична безпека, адаптація, соціальні гарантії.

Постановка проблеми. Умовою результативної реалізації місії та цілей діяльності кожної організації у сучасному світі є ефективне розпорядження й використання ресурсів: матеріальних, фінансових, інформаційних та ін. При цьому головна цінність кожної організації – це її людські ресурси, це її працівники, які втілюють у реальність цілі організації, забезпечують її розвиток та конкурентоспроможність на національних і міжнародних ринках. Відтак одним із головних завдань організацій постає ефективне управління персоналом із максимізацією корисних ефектів від роботи всіх працівників.

Початок повномасштабного вторгнення для українського суспільства спричинив ситуацію винятковості: хаос, коли попередні соціальні інститути вже не відповідали

реальності, а нових ще не існувало, змусив людей діяти за відчуттями, спираючись лише на свої вміння та спроможності [15, ст. 20]. Компанії вимушені були функціонувати за надскладних умов унаслідок низки викликів і загроз, а саме:

- фізичного руйнування активів і необхідності релокації, як засвідчують аналітики, за перший місяць війни п'ять із шести підприємств в Україні зупинили, сповільнили або ж скоротили свою діяльність, половина підприємств працювали лише частково або ж зупинили свою діяльність, і тільки кожне шосте підприємство продовжувало функціонувати, загалом упродовж першого року війни були переміщені 800 підприємств [7, с. 6-7]; загальні непрямі фінансові втрати підприємств та організацій української промисловості, будівельного сектора та сфери послуг за оцінками експертів KSE [3, с. 12] від 24 лютого 2022 року до завершення 2025 року складають майже 410 млрд дол. США (за виручкою) або ж 133 млрд дол. США (за доданою вартістю), що порівнювано із розмірами ВВП України;

- ускладнення і зміни логістичних маршрутів, насамперед через морську блокаду, унеможливило експортно-імпортні операції та мультиплікувало логістичні витрати, відтік частини населення за кордон та зниження купівельної спроможності загалом звужували внутрішній попит, при цьому загострення безпекової ситуації позначається на ефективності функціонування торговельних організацій, так, за даними Української Ради Торгових Центрів (UCSC), з початку повномасштабного вторгнення станом на 01.07.2024 тільки через повітряні тривоги кожний торговельний центр в Україні був закритим у середньому протягом 78 робочих днів, а за оцінками експертів KSE [3, с. 13] непрямі фінансові втрати сфери оптової і роздрібної торгівлі від 24 лютого 2022 року до завершення 2025 року сягнуть 450,5 млрд дол. США (за виручкою чи втраченим виторгом) або 74,4 млрд дол. США (за доданою вартістю);

- внутрішня та зовнішня міграція, унаслідок якої за оцінками МОП втрачено 4,8 млн робочих місць, порівняно з довоєнною ситуацією це становить 30% робочих місць на підприємствах і в організаціях України, за умов подальшого загострення військової ситуації може бути втрачено майже половина робочих місць – 7 млн робочих місць, або 43,5% [7, с. 7]; до проблем плинності кадрів, навчання та адаптації нового персоналу, мотивації та підвищення ефективності праці додаються питання втрати трудового потенціалу та людського капіталу, проблеми перевищення попиту вакансій над пропозицією на ринку праці, падіння рівня заробітної плати, вимушені відпустки за власний рахунок робітників [9, с. 63 – 64]; водночас щодо управління персоналом актуалізуються питання фізичної та психологічної безпеки співробітників під час щоденних повітряних тривог, підтримка постраждалих від наслідків бойових дій, залучення співробітників до участі у соціальних проєктах, допомога ветеранам і військовослужбовцям тощо.

Дослідження адаптації українського бізнес-сектора до умов війни, зокрема у питанні управління персоналом, дозволить проаналізувати уже наявні кейси, визначити їх сильні і слабкі сторони та сформувати комплекс рекомендацій щодо вдосконалення взаємодії компанії та її співробітників в умовах посилення турбулентності зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема управління персоналом сучасних організацій під час війни є новітньою тематикою, оскільки за масштабами бойових дій до російсько-української війни можна порівнювати лише Другу світову війну, проте порівняння тодішніх підприємств і сучасних компаній практично неможливе. Серед іноземних дослідників, що вивчали управління персоналом під час світових воєн чи воєнних конфліктів, можна виокремити роботи Г. Р. Моксона,

Дж. Н. Барона, Ф. Р. Доббіна, П. Д. Дженнінгса, Н. Дж. Голдена та Н.К.Нейпір. Реалії сучасної російсько-української війни досліджують такі українські науковці, як Колот А.М., Герасименко О.О., Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О., Новікова О.Ф., Хандій О.О., Шамілева Л.Л., Пшик-Ковальська О. О., Сновидович І. Г., Головаха Є., Макеєв С., Череп О. Г, Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В., Скібська К. О., Козир Р. С., Продіус О. І., Капран А. А. й інші дослідники.

Одними з найважливіших аспектів управління персоналом, на яких акцентувалась увага у наукових публікаціях, були такі, як мотивація співробітників [6], [12] та психологічна безпека персоналу під час воєнного стану [6], [14]. При цьому в окремих наукових статтях [11] розроблені комплексні пропозиції з удосконалення управління персоналом на підприємствах в умовах воєнного стану у таких напрямках, як навчання (тренінги, підвищення кваліфікації, онлайн-освіта), мотивація (системи винагород, нематеріальне заохочення), комунікація (інформування про актуальні новини, використання цифрових платформ, зворотній зв'язок), соціальна відповідальність (підтримка постраждалих від війни співробітників) та адаптивність (гнучкі графіки роботи, плани дій для надзвичайних ситуацій).

Постановка завдання. Метою дослідження є систематизація прикладного інструментарію управління персоналом організацій різних видів економічної діяльності в умовах воєнного стану, а також виявлення найбільш дієвого інструментарію за результатами анкетування працівників та управлінського персоналу АТ «Ощадбанк».

Методи дослідження. У науковій статті використано такі загальнонаукові і специфічні методи дослідження: наукової абстракції, аналізу й синтезу, класифікації та узагальнення – за допомогою цих методів проаналізовано теоретичні джерела, використані під час дослідження; завдяки методу емпіричної соціології проведено анкетування співробітників «Ощадбанку»; графічні методи використані для візуалізації результатів анкетування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Починаючи з 24 лютого 2022 року, українські підприємства почали процес адаптації до роботи під час війни. Перш за все, нагальним питанням було вирішення проблеми фізичної безпеки співробітників під час повітряних тривог – відповідним рішенням було ухвалення алгоритму дій під час оголошення сигналу небезпеки, як то негайне припинення роботи, організоване переміщення в безпечне місце чи укриття і відновлення діяльності після відбою тривоги.

У свою чергу, керівництво кожної організації повинне здійснити підготовчі та роз'яснювальні заходи з організації безпеки, а саме:

1) підготовку місць для укриття, облаштування їх усім необхідним відповідно до норм та надання вільного доступу співробітників і клієнтів до евакуації у випадку загрози;

2) проведення інструктажів щодо алгоритму дій під час повітряної тривоги, організація курсів з надання першої допомоги;

3) проведення консультацій щодо прав працівників згідно з новим законодавством, змін у графіку та умовах роботи [6].

Зовнішнє середовище під час війни впливає на працівників як фізично, так і психологічно [13]. Жодна людина не може бути захищена від психологічних атак ворога, і в деяких випадках хвилювання може захопити людину настільки, що унеможливить виконання нею роботи. Керівник повинен обмежувати негативний вплив зовнішнього середовища на себе і на своїх підлеглих у такий спосіб: спокійно інформувати співробітників про ситуацію у нейтральній і конструктивній тональності; зменшувати

потік негативної інформації на працівників; підтримувати позитивний настрій у колективі [16].

Важливим аспектом також є контроль за емоційним та психологічним станом працівників – кожна людина по різному реагує на складні ситуації, дехто потребує моральної підтримки та допомоги. У таких випадках керівник може самостійно впоратися з проблемою та заспокоїти працівників, або звернутися за допомогою фахівців-психологів [14].

В умовах війни важливо знаходити та застосовувати додаткові стимули для морального стану співробітників. На рис. 1 представлено інструментарій мотивації персоналу, який актуалізовано у системах менеджменту українських компаній під час повномасштабного вторгнення, а також ті інструменти, які мали місце і за звичних умов, та актуальні й донині.



Рис. 1. Інструментарій мотивації працівників в умовах війни*

*складено і доповнено авторами за матеріалами джерела [12]

Не варто забувати і про важливість для працівників навіть за таких умов планувати кар'єру, навчатися та підвищувати кваліфікацію. Це дозволить підвищити продуктивність і гнучкість, а також забезпечить впевненість працівника у власних можливостях.

Отже, під час повномасштабного вторгнення концепції управління персоналом трансформувалися відповідно до нових викликів часу: виклики і загрози зовнішнього середовища змусили керівників переорієнтувати пріоритети в управлінні персоналом на забезпечення фізичної та ментальної безпеки співробітників, їх психологічного стану, а також актуалізували застосування інструментарію мотивації та розвитку за умов воєнного стану.

Автори систематизували результати контент-аналізу офіційних вебсайтів провідних українських компаній різних видів економічної діяльності щодо інструментарію управління персоналом на початку війни, що подано у табл. 1.

Систематизація інструментарію управління персоналом українських компаній на початку повномасштабного вторгнення [2]

Інструментарій управління персоналом компаній під час війни	
Фармак	<ol style="list-style-type: none"> 1. Турбота про психологічний стан та фізичну безпеку працівників; 2. Збереження довоєнного рівня зарплат; 3. Допомога з пошуком житла постраждалим; 4. Релокація співробітників у більш безпечні області; 5. Допомога з працевлаштуванням медичним працівникам із тимчасово окупованих територій; 6. Забезпечення мобілізованих працівників військовою амуніцією; 7. Соціальні гарантії для співробітників.
Дарниця	<ol style="list-style-type: none"> 1. Режим роботи «онлайн» для офісних співробітників; 2. Емоційна підтримка; 3. Соціальні гарантії для співробітників; 4. Внутрішня гаряча лінія для юридичних консультацій; 5. Диджитал-навчання DarSchool для дітей співробітників.
Нова Пошта	<ol style="list-style-type: none"> 1. Евакуація працівників із зони активних бойових дій; 2. Переведення на тимчасовий простій частини працівників; 3. Тимчасове скорочення рівня зарплат; 4. Відмова від мотиваційних виплат у березні 2022 р.; 5. Збереження робочих місць і довоєнного рівня зарплат для мобілізованих працівників; 6. Допомога мобілізованим працівникам від профспілки; 7. Матеріальна допомога персоналу.
SoftServe	<ol style="list-style-type: none"> 1. Евакуація із регіонів бойових дій, допомога з пошуком житла; 2. Налаштування двостороннього зв'язку з працівниками; 3. Збереження довоєнного рівня зарплат; 4. Створення гарячої лінії психологічної консультації; 5. Проведення лекцій та вебінарів із психологами.
Ошадбанк	<ol style="list-style-type: none"> 1. Режим роботи «онлайн» для частини співробітників; 2. Тимчасовий простій для частини працівників; 3. Турбота про психологічний та фізичний стан персоналу; 4. Підтримка волонтерського руху серед співробітників; 5. Забезпечення інформованості співробітників через різні канали комунікації.
Київстар	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення умов для безпечної та ефективної роботи; 2. Забезпечення ефективної комунікації з працівниками; 3. Грошова підтримка; 4. Підтримка співробітників та їхніх сімей, які постраждали через воєнні дії; 5. Програми психологічної допомоги; 6. Підтримка волонтерського руху серед співробітників.

Усі розглянуті інструменти управління персоналом можна згрупувати за критеріями характеру впливу на персонал, зокрема на ті, що мають матеріальний (збереження рівня зарплат, фінансова підтримка, релокація та допомога з пошуком житла тощо) та моральний характер впливу на персонал (психологічна підтримка, ефективна комунікація, особливий режим роботи). Також зазначені інструменти мають або короткотермінову дію (евакуація з небезпечних територій, тимчасовий простій, допомога з пошуком житла) або ж довгостроковий вплив (розвиток волонтерської діяльності, соціальні гарантії, допомога мобілізованим працівникам, програми психологічної допомоги тощо).

Особливістю застосування інструментарію управління персоналом під час війни є одночасний прояв як їх сильних сторін (швидка адаптація до зовнішніх умов, гнучкість застосування, турбота про психоемоційний і фізичний стан персоналу, мотивація працівників, збереження команд), так і слабких сторін (можливість застосування деяких інструментів тільки в короткостроковому періоді, потреба у трансформації інструментарію впродовж тривалого періоду війни, додаткове фінансове навантаження на компанію, індивідуалізоване застосування певних інструментів залежно від наявних ресурсів і ситуативних можливостей).

Хоча більшість із зазначеного інструментарію є універсальною, відмітимо той інструментарій, що є вузькоспеціалізованим чи не може бути застосованим у будь-якій організації. До прикладу, всі компанії можуть дбати про фізичну безпеку персоналу, надавати у різних формах психологічну підтримку й соціальні гарантії, підтримувати волонтерство, налагоджувати ефективні комунікації зі співробітниками. Водночас, через брак ресурсів не кожна організація зможе забезпечувати систематичну виплату грошової допомоги, збереження робочих місць для мобілізованих працівників чи впроваджувати гнучкий графік роботи через особливості виробничого процесу.

Розглянемо зміну концепції управління персоналом в умовах війни у фінансовому секторі національної економіки. Як зазначають експерти КСЕ і НБУ, фінансовий сектор зазнав значного негативного впливу з перших днів повномасштабної війни, насамперед на головну його складову – банки, що зазнали впливу як напряду (вимушена оптимізація мережі відділень на територіях з активними бойовими діями та поблизу них, де функціонувало лише кожне п'яте відділення системно важливих банків, і загалом до червня 2023 року були закриті 1,5 тис. банківських відділень, а витрати і недоотримані доходи оцінюються у 310 млн дол. США), так і через бізнес-проблеми їх клієнтів, передусім позичальників, йдеться про втрати кредитного портфелю через пошкодження застав та погіршення фінансового стану, що оцінюють у розмірі до 20% від чистого кредитного портфелю станом на лютий 2022 року, або \$3,861 млрд дол. США [3, с. 15]. Такі виклики і загрози не могли не позначитися на інструментарії управління персоналом у банківських установах, проаналізуємо у цьому контексті кейс АТ «Державний ощадний банк України».

Один із найбільших українських банків «Ощадбанк» з 24 лютого 2022 року започаткував серію підтримуючих заходів для персоналу, турбуючись про психологічний і фізичний стан співробітників, це систематичні психологічні онлайн-вебінари, тренінги з кризового управління, психологічні консультації, групи психологічної самопідтримки тощо.

З початком воєнних дій серед співробітників «Ощадбанку» активізувався волонтерський рух, збори коштів, допомога мобілізованим та тимчасово переміщеним колегам, донати на потреби ЗСУ, зокрема започатковано телеграм-канал «Допоможемо разом», рубрики на корпоративному порталі «Розуміємо ціну перемоги», «Ощад пам'ятає своїх», флешмоби, привітання для мобілізованих колег до Дня захисників та захисниць України, дитячі малюнки і вироби для військових, та багато інших активностей, раніше не властивих для працівників фінансового сектора [4, с. 23].

Оскільки у структурі банківського персоналу збільшується така категорія співробітників, як мобілізовані та демобілізовані працівники, «Ощадбанк» приділяє особливу увагу їх підтримці: за мобілізованими співробітниками зберігаються робочі місця, надається матеріальна підтримка та психологічна допомога родинам військових [5, с. 28]. Крім того, для допомоги в адаптації та соціалізації ветеранів, що після демобілізації повертаються до роботи в банку, розроблено програму «Без бар'єрів» [5, с. 28], [10]. У реалізації цієї програми «Ощадбанку» допомагають партнери: мережа

підтримки військовослужбовців та їхніх сімей «Ветеран Хаб», організації, що займаються психологічною підтримкою, медичні заклади тощо. Розроблена програма охоплює п'ять напрямів: медичний, психологічний, соціальний, юридичний та навчальний. Зокрема, ветерани можуть за потреби отримати різносторонню підтримку: медичне страхування, супровід у реабілітації та протезуванні, індивідуальні консультації з психотерапевтами, облаштування інклюзивних робочих місць, гнучкий графік роботи, додаткова оплачувана відпустка, консультативна підтримка з боку юристів, курси з перекваліфікації ветеранів [10].

Також співробітники «Ощадбанку» мають можливість долучитись до реалізації програми «Моя безбар'єрність», призначеної для обслуговування клієнтів з інвалідністю та ветеранів із бойовим досвідом. Окрім відкриття сертифікованих інклюзивних відділень, також створено школу інклюзії Ощадку, де працівники зможуть навчатися очно чи дистанційно. Програми навчання мають особливі комунікації та техніки супроводу людей з інвалідністю та навички надання першої медичної допомоги [8]. До липня 2024 року спеціалізоване навчання пройшли понад 600 співробітників і топменеджмент банку, проте у тій чи іншій формі до реалізації програми залучено всіх працівників «Ощадбанку» [1].

Водночас однією з основних проблем «Ощадбанку» є гарантування фізичної безпеки його співробітників, оскільки відділення банку розташовані, зазвичай, у багатоквартирних будинках, або поруч із ними. Відтак «Ощадбанк» не має змоги забезпечити зведення безпечного укриття для кожного відділення без узгодження з мешканцями будинку та з місцевою владою. Якщо поруч із приміщенням, де розташоване відділення, побудоване укриття, або є швидкий доступ до станції метрополітену, то особливих проблем із забезпеченням переміщення працівників у безпечне місце під час повітряної тривоги не виникає. Якщо ж подібного укриття немає ні у приміщенні, ні у найближчому доступі, гостро постає питання, що робити працівникам у випадку загрози. Найчастіше під час повітряної тривоги співробітники вимушені самостійно шукати безпечне місце. Отже, існує гостра потреба розробити мапи найближчих укриттів для кожного відділення, щоб усі співробітники і клієнти мали змогу якомога швидше зорієнтуватися і подбати про власну безпеку.

Задля пріоритизації прикладного інструментарію управління персоналом банківської організації авторами було проведено анонімне анкетування серед співробітників «Ощадбанку» м. Києва, в якому взяли участь 50 осіб із різних відділень, у тому числі керівники, заступники керівників, менеджери та касири.

Проведення опитування, на думку авторів, надасть можливість простежити реакцію співробітників банку на впроваджені заходи і визначити, які з них наразі є найефективнішими. Коло запитань для анкетування охоплювало такий інструментарій управління персоналом, як надання психологічної допомоги, фізична безпека (створення безпечних умов праці), надання соціальних гарантій, можливості кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації.

На запитання «Чи відчуваєте Ви наразі потребу в психологічній підтримці?» відповіді респондентів розділились: 40% від загалу відповіли ствердно; 45% заперечили цей факт; тоді як 15% з числа опитаних не змогли визначитись з відповіддю. Водночас співробітники оцінили психологічну допомогу, що надає «Ощадбанк», здебільшого позитивно:

- кожен п'ятий респондент (20%) вважає, що «Ощадбанк» дуже якісно надає психологічну допомогу, така підтримка повністю їх задовольняє;

- також чверть опитаних (25%) вважають, що психоемоційна підтримка від «Ощадбанку» є досить якісною;
- найбільша чисельність – третина опитаних (35%) зазначила, що допомога є задовільною для них;
- 15% вважають, що банк не надає жодної психологічної допомоги для свого персоналу, або ж надає дуже погано;
- 5% відповіли, що психологічна допомога перебуває на незадовільному рівні.

Понад дві третини респондентів (68,4%) вважають, що «Ощадбанк» вживає достатньо безпекових заходів під час повітряної тривоги щодо його співробітників, тоді як третина працівників (31,6%) вважає інакше. При цьому понад 84% співробітників висловили думку, що «Ощадбанку» варто вдосконалити систему заходів безпеки під час війни, і зокрема алгоритми переміщення співробітників до укриттів під час повітряних тривог.

На питання «Чи вважаєте Ви соціальні гарантії, що надаються «Ощадбанком», достатніми?» майже 70% респондентів відповіли ствердно; решта вважає, що банку варто поліпшити умови соціального гарантування для співробітників.

В анкетуванні для працівників «Ощадбанку» також були поставлені питання щодо важливості певних умов при працевлаштуванні до 24 лютого 2022 року і після. Серед варіантів відповідей були зазначені такі критерії, як заробітна плата, соціальні гарантії, впевненість у робочому місці, власна безпека, можливість кар'єрного зростання та набуття нового досвіду чи отримання знань.

За результатами проведеного опитування з'ясовано, що з початком повномасштабного вторгнення значно змінились пріоритети співробітників «Ощадбанку»: у довоєнному житті безпека перебула на передостанньому місці, з початком війни цей аспект став найважливішим у розумінні банківського персоналу. Тоді як соціальні гарантії у порівнянні з безпекою мають меншу вагу для респондентів, оскільки з початку рейтингу вони перемістились на 4 місце. Зміна мотиваційних орієнтирів респондентів банківської організації відображена на рис. 2. Також можливість отримання нового досвіду наразі не має такої важливості для співробітників, як до повномасштабного вторгнення. Такі фактори, як заробітна плата, гарантоване працевлаштування та можливість кар'єрного зростання, залишилися однаково важливими для опитаних співробітників і до, і після початку війни.

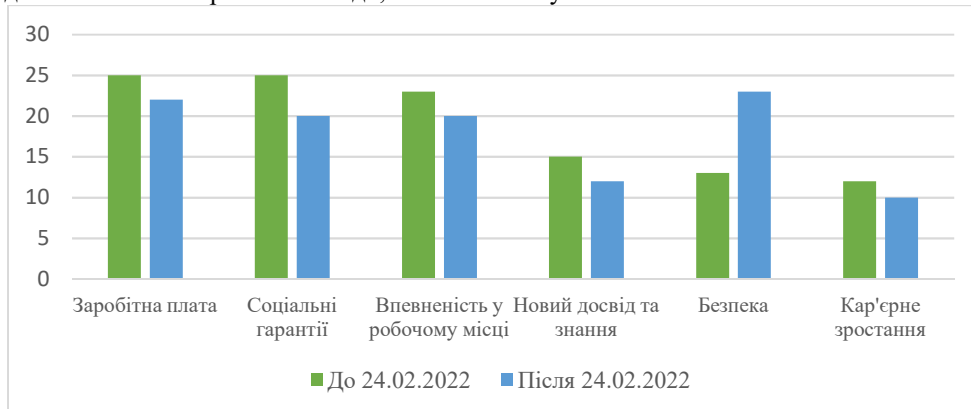


Рис. 2. Зміна мотиваційних орієнтирів співробітників «Ощадбанку» з початком повномасштабного вторгнення*

*складено авторами на основі результатів анкетування

На питання «Як ви оцінюєте можливості кар'єрного зростання в «Ощадбанку»?» респонденти надали такі відповіді:

- Понад половина опитаних (55%) зазначила про можливість збудувати кар'єру, водночас для цього потрібно буде докласти багато зусиль і часу;
- Близько чверті респондентів (25%) вважає реальною можливість здійснити кар'єрне зростання за незначних зусиль;
- Кожен шостий опитаний співробітник (15%) вважає, що в «Ощадбанку» можна легко і швидко побудувати власну кар'єру;
- Лише 5% респондентів із загалу опитаних відповіли, що в «Ощадбанку» неможливо рухатись вгору кар'єрними сходами.

Питання «Чи проводить «Ощадбанк» тренінги та курси для підвищення кваліфікації співробітників?» мало переважну більшість ствердних відповідей: 85% опитаних співробітників відповіли «Так» і лише 15% – «Ні». При цьому близько 60% опитаних працівників відповіли, що вони наразі проходять таке навчання; близько третини (30%) зазначили, що навчались раніше, і наразі не продовжують; 10% працівників зазначили, що ніколи не брали участь у подібних тренінгах.

За результатами оцінювання відповідей респондентів можна зробити такі висновки:

1. Значна частина співробітників «Ощадбанку» потребують психологічної підтримки; респонденти вважають, що банк пропонує доволі якісну психоемоційну допомогу для свого персоналу;
2. Більшість респондентів вважають, що «Ощадбанк» доволі добре турбується про безпеку співробітників під час повітряної тривоги, водночас значна частка працівників хотіли, щоб роботодавець покращив безпекові заходи під час війни;
3. Співробітників банківської організації більшою мірою задовольняють соціальні гарантії, які надаються їх роботодавцем;
4. Респонденти доволі добре оцінюють можливості кар'єрного зростання та професійного розвитку в «Ощадбанку» навіть під час війни, активно відвідують курси з підвищення кваліфікації, що пропонуються банком.

Проведене опитування було важливим, оскільки дало змогу оцінити інструментарій управління персоналом у АТ «Державний ощадний банк України» не лише з позиції компанії та її керівництва, а насамперед з позиції співробітників банку. Анкетування дозволило визначити слабкі сторони в управлінні персоналом, що особливо гостро відчуваються працівниками під час війни, і в подальшому стане підґрунтям для надання практичних рекомендацій «Ощадбанку» щодо вдосконалення відносин організації та її співробітників.

З огляду на результати опитування можна зробити висновок, що найбільш пріоритетними інструментами управління персоналом під час війни для АТ «Ощадбанк» є гарантування безпечних умов праці та надання соціальних гарантій, а також психологічна підтримка для співробітників; водночас можливість отримання нових знань та кар'єрне зростання дещо втратили актуальність в умовах повномасштабного вторгнення.

Результати проведеного опитування співробітників і менеджменту банківської організації дають змогу запропонувати такі аспекти удосконалення інструментарію управління персоналом під час війни:

- у частині фізичної безпеки: розробка і доведення до кожного співробітника чітких алгоритмів дій під час повітряних тривог (від припинення роботи, евакуації до

укриттів і до повернення після тривоги) з одночасною розробкою мапи найближчих укриттів із її візуалізацією для клієнтів, що перебуватимуть на території відділення;

- у частині психологічної підтримки: урізноманітнення психологічних вебінарів, тренінгів і консультацій;

- у частині надання соціальних гарантій: збереження робочих місць за мобілізованими співробітниками, матеріальна та психоемоційна підтримка їх родин; урізноманітнення програм адаптації та соціалізації демобілізованих працівників; активізація участі співробітників у волонтерських ініціативах і соціальних проектах;

- у частині створення ефективних комунікацій: використання цифрових платформ для оперативного інформування працівників (телеграм-канал, корпоративний портал);

- у частині забезпечення професійного розвитку: доступні програми підвищення кваліфікації, можливість пройти навчання для участі у програмі «Моя безбар'єрність».

Висновки та перспективи подальших досліджень. За результатами проведеного дослідження можна стверджувати, що повномасштабне вторгнення змінило методи, концепції та інструменти управління персоналом в українських компаніях з пріоритизацією питань фізичної та психологічної безпеки, мотивації працівників, підтримки соціальних ініціатив у колективі. При взаємодії з працівниками необхідно враховувати особливості роботи демобілізованих працівників, сприяти їх адаптації та соціалізації у колективі. Проведене опитування серед співробітників АТ «Ощадбанк» підтвердило, що з початком повномасштабного вторгнення значна частина працівників потребує психоемоційної підтримки від роботодавця. Також змінились мотиваційні орієнтири співробітників під час війни – якщо у мирний час забезпечення роботодавцем соціальних гарантій, можливість отримання нового досвіду мали беззаперечний пріоритет серед респондентів, то з 24 лютого 2022 року одним із найважливіших факторів для працівників стала власна фізична безпека.

1. Безбар'єрність у банкінгу. Як «Ощад» підлаштовується під нові умови та виклики / Mind [Електронний ресурс] : URL : <https://mind.ua/publications/20276452-bezbar-ernist-u-bankingu-yak-oshchad-pidlashtovuetsya-pid-novi-umovi-ta-vikliki>
2. Жилінська О. І., Філоненко М. М. Новітні кейси управління персоналом в українських компаніях під час війни // Modern problems of science, education and society. Proceedings of the 9th International scientific and practical conference. SPC «Sci-conf.com.ua». Kyiv, Ukraine. 2023. Pp. 1322-1329. URL : <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/11/MODERN-PROBLEMS-OF-SCIENCE-EDUCATION-AND-SOCIETY-6-8.11.23.pdf>
3. Звіт про непрямі фінансові втрати економіки внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 липня 2024 року [Електронний ресурс] : URL : https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/10/30.09.24_Losses_Report-ua.pdf
4. Звіт про управління АТ «Ощадбанк» за 2022 рік [Електронний ресурс] : URL : <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist>
5. Звіт про управління АТ «Ощадбанк» за 2023 рік [Електронний ресурс] : URL : file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/18470-obu_2023_ukr_separate_fs.pdf
6. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т.14, №. 4. С. 26-34. doi: 10.15673/ie.v14i4.2426
7. Кундицький О. Ринок праці в умовах війни: реалії та перспективи. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2024. Вип. 51. С. 3 – 13. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2024.51.0.5101>

8. Майже десять років інклюзивності: Ощадбанк започаткував нову програму «Моя безбар'єрність» / New Voice [Електронний ресурс] : URL : <https://biz.nv.ua/ukr/markets/oshchadbank-prezentuye-programu-moya-bezbar-yernist-rivne-stavleniya-ta-komfort-dlya-lyudey-z-invalidnistyu-50365580.html>
9. Новікова О. Ф., Хандій О. О., Шамілева Л. Л. Втрати трудового та освітнього потенціалу України за період воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2022. №5. С. 62–69. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-62-69>
10. Ощадбанк започаткував програму адаптації та соціалізації демобілізованих працівників / Дія.Бізнес [Електронний ресурс] : URL : <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/oshchadbank-zapochatkuvav-prohramu-adaptatsii-ta-sotsializatsii-demobilizovanykh-pratsivnykiv>
11. Продіус О. І., Капран А. А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>
12. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 88–93. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf>
13. Скібська К. О., Козир Р. С. Управління бізнесом під час війни. *Бізнес Інформ*. 2024. №6. С. 332–339. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-332-339>
14. Сновидович І. Г. Інноваційні рішення в системі управління персоналом у час війни // Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток соціально-економічних систем в геоелектронічному просторі». 2022. С. 149–151. [Електронний ресурс] : URL : https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39946/2/RSESGP_2022_Snovydovych_I-Innovative_solutions_149-151.pdf
15. Українське суспільство в умовах війни. 2022 : колективна монографія. / С. Дембіцький, О. Злобіна, Н. Костенко та ін. ; за ред. член.-кор. НАН України, д. філос. н. Є. Головахи, д. соц. н. С. Макеєва. К. : Інститут соціології НАН України, 2022. 410 с.
16. Управління командою в умовах війни / Б24 [Електронний ресурс] : URL : <https://www.buh24.com.ua/upravlinnya-komandoyu-v-umovah-vijni/>

References

1. Atanov, Y. (2024). Barrier-free banking. How Oschad is adapting to new conditions and challenges. *Mind*. Retrieved from: <https://mind.ua/publications/20276452-bezbar-yernist-u-bankingu-yak-oshchad-pidlashtovuetsya-pid-novi-umovi-ta-vikliki>
2. Zhylynska, O.I., Filonenko, M.M. (2023). Novitni keysy upravlinnya personalom v ukraïns'kykh kompaniyakh pid chas viyny [The latest cases of personnel management in Ukrainian companies during the war]. *Modern problems of science, education and society. Proceedings of the 9th International scientific and practical conference. SPC "Sci-conf.com.ua"*. Kyiv, Ukraine. Pp. 1322-1329. Retrieved from: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/11/MODERN-PROBLEMS-OF-SCIENCE-EDUCATION-AND-SOCIETY-6-8.11.23.pdf>
3. Andrienko, D., Goryunov, D., Zadorozhna, L., Markuts, Y., Marshalok, T., Nater, R., Piddubnyi, I., Studennikova, I., Topolskov, D. (2024). Report on indirect financial losses of the economy as a result of russia's military aggression against Ukraine as of July 1, 2024. *Kyiv School of Economics*. Retrieved from: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/10/30.09.24_Losses_Report-ua.pdf
4. Official website of Oschadbank: Financial statements (2022). Oschadbank management report for 2022. Retrieved from: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist>
5. Official website of Oschadbank: Financial statements (2023). Oschadbank management report for 2023. Retrieved from: file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/18470-obu_2023_ukr_separate_fs.pdf

6. Kozak, K.B., Korsikova, N.M., Petrenko, Y.O. (2022). Upravlinnya motyvatsiyeyu personalu v umovakh postpandemiyi ta voyennoho stanu [Management of staff motivation in post-pandemic and martial state conditions]. *Ekonomika kharchovoyi promyslovosti*. Vol. 14. No 4. Pp. 26-34. Retrieved from: doi: 10.15673/fie.v14i4.2426
7. Kundytskyy, O. (2024). Rynok pratsi v umovakh viyny: realiyi ta perspektyvy [Labor market in the conditions of war: realities and perspectives]. *Formation of a market economy in Ukraine*. Is. 51. Pp. 3-13. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2024.51.0.5101>
8. Official website of New Voice (2023). Almost ten years of inclusiveness: Oshchadbank has launched a new program “My Barrier-Free”. Retrieved from: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/oshchadbank-prezentuye-programu-moya-bezbar-yernist-rivne-stavlennya-ta-komfort-dlya-lyudey-z-invalidnistyu-50365580.html>
9. Novikova, O.F., Khandiy, O.O., Shamileva, L.L. (2022). Vtraty trudovoho ta osvithnoho potentsialu Ukrainy za period voyennoho stanu [Losses of the Labor and Educational Potential of Ukraine During Martial Law]. *Business Inform*. No 5. Pp. 62-69. Retrieved from: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-62-69>
10. Official website Diia.Business (2023). Oshchadbank launched a program of adaptation and socialization of demobilized workers. Retrieved from: <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/oshchadbank-zapochatkuvav-prohramu-adaptatsii-ta-sotsializatsii-demobilizovanykh-pratsivnykiv>
11. Prodius, O.I., Kapran, A.A. (2024) Udoshkonalennya systemy upravlinnya personalom v umovakh viys'kovoho stanu [Improving the personnel management system in the conditions of martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vol. 63. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>
12. Pshyk-Kovalska, O.O., Kovalskyi, O.I. (2022). Osoblyvosti upravlinnya personalom v umovakh voyennoho stanu [Peculiarities of personnel management under the conditions of martial law]. *Menedzhment i pidpryyemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennya ta problemy rozvytku*. No 2 (8). Pp. 88-93. Retrieved from: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf>
13. Skibska, K.O., Kozyr, R.S. (2024). Upravlinnya biznesom pid chas viyny [Business Management in the Wartime]. *Business Inform*. No 6. Pp. 332–339 Retrieved from: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-332-339>
14. Snovydovych, I. G. (2022). Innovatsiyni rishennya v systemi upravlinnya personalom u chas viyny [Innovative solutions in the personnel management system in the time of war]. *Collection of abstracts of the II International Scientific and Practical Conference “Development of socio-economic systems in the geo-economic space”*. Pp. 149-151. Retrieved from: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39946/2/RSESGP_2022_Snovydovych_I-Innovative_solutions_149-151.pdf
15. Dembitskyi, S., Zlobina, O., Kostenko, N. & others; Golovakha, Ye. (ed.), Makeiev, S. (ed.) (2022). Ukrainian society in wartime. 2022: Collective monograph. Kyiv: *Institute of Sociology of the National Academy of Sciences of Ukraine*. 410 p.
16. Team management in wartime (2022). B24. Retrieved from: <https://www.buh24.com.ua/upravlinnya-komandoyu-v-umovah-vijni/>.

**PECULIARITIES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT DURING THE
WAR: THE CASE OF JSC “OSCHADBANK”****Oksana Zhylynska¹, Mariia Filonenko²**^{1,2}*Taras Shevchenko National University of Kyiv,
01033, Kyiv, Volodymyrska Street, 60,*¹ *e-mail: zhylynska@knu.ua*ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8366-0474>;² *e-mail: filonenkomasha13777@gmail.com*; ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6852-4590>

Abstract. The article examines the scientific foundations of human resource management in Ukrainian companies under martial law. In the example of JSC “Oschadbank”, the transformation of concepts and methods of human resources management due to the challenges caused by the full-scale aggression of the Russian federation and the almost three-year war of the aggressor state against independent and sovereign Ukraine was analyzed. Particular attention is paid to the tools of employee motivation, the peculiarities of wartime communication, and staff involvement in social initiatives. The activities of the “No Barriers” and “My Barrier-Free” programs developed to help mobilize and demobilize employees of Oschadbank, as well as clients with disabilities, were considered. Attention is focused on the problem of difficult access to shelters, which is necessary for the safe stay of staff and visitors to departments during air alarms.

An empirical study, including a survey of Oschadbank employees, revealed the strengths and weaknesses of management decisions during the war. The study results can become the basis for developing recommendations for improving the organization's and its employees' interaction in wartime.

According to the results of the study, it can be stated that the full-scale invasion has changed the methods, concepts, and tools of personnel management in Ukrainian companies with prioritization of issues of physical and psychological safety, employee motivation, and support for social initiatives in the team. When interacting with employees, it is necessary to take into account the peculiarities of the work of demobilized employees to facilitate their adaptation and socialization in the team. A survey conducted among employees of JSC “Oschadbank” confirmed that with the beginning of the full-scale invasion, a significant part of employees needed psycho-emotional support from the employer.

Keywords: human resources management, motivation, psychological support, physical safety, adaptation, social guarantees.

Стаття надійшла до редколегії 01.11.2024

Прийнята до друку 25.11.2024

УДК 330:[005.21:005.521]:005.6 DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2024.52.0.5214>
JEL M 21; M 30; O 20; O 29; Q 13

МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

Роман Хіч

Львівський національний університет імені Івана Франка
79008, м. Львів, пр. Свободи, 18
e-mail: roman.khich@lnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0387-9407>

Анотація. Наукова стаття присвячена проблематиці маркетингових інновацій як інструменту підвищення ефективності маркетингового стратегічного планування у молочній галузі в Україні. У статті наголошено про важливість застосування в умовах невизначеності та воєнного стану в Україні ESG-підходу у діяльності підприємств молочної промисловості, що дасть можливість сформулювати комплексний план дій, спрямований на інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських принципів у всі аспекти діяльності молочних та молокопереробних підприємств. Метою запропонованого підходу є забезпечення сталого розвитку, підвищення ефективності та створення довготривалої вартості для всіх стейкхолдерів молочної галузі. Тому управління програмами ESG на підприємствах молочної промисловості України має бути стратегічним пріоритетом, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, залученню інвестицій та забезпеченню довгострокового сталого розвитку. На основі запропонованого ESG-підходу до характеристики інновацій у молочній промисловості України автором побудовано таблицю інноваційних новинок через призму сфер управління, що використовуються молочними підприємствами вітчизняної промисловості у своїй господарській діяльності.

Ключові слова: інновації, маркетингові інновації, новинки, маркетингове стратегічне планування, ESG-підхід до інновацій, органічна молочна продукція, молочні міні-заводи, молочна промисловість.

Постановка проблеми. Важливе місце у формуванні стратегії розвитку молочної промисловості в Україні займають маркетингові інновації, які будемо розглядати як інструмент підвищення ефективності маркетингового стратегічного планування.

Незважаючи на війну, у інноваційно-орієнтованому суспільстві частка населення, яка бажає купувати молочні новинки збільшується. Для ринку молока та молочних продуктів у новому сегменті інноваційні продукти не будуть користуватися перевагою споживачів через високі ціни навіть на етапі виходу на ринок. Характеризуючи соціальні тенденції – перевагу новизни та прагнення до споживання, слід мати на увазі маркетингові інноваційні тенденції, що проявляються в дизайні, упаковці, розмірі,

кількості продуктів в тарі, розширенні сфери використання товару тощо. Інновації, пов'язані з виробництвом молока, тобто інновації в технологічних аспектах виробництва молока, особливо у випадку органічних продуктів, важливий весь виробничий ланцюг продукту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні наукові дослідження і публікації на тему маркетингових інновацій та їхнє застосування у вітчизняній молочній промисловості [1-4] показують, що перспективи їхнього застосування є вкрай динамічними. Великої популярності сьогодні набув так званий ESG-підхід до характеристики інновацій та новинок у молочній галузі, про що свідчать наукові публікації таких вчених-економістів як: Т.М. Болгар [5], О.В. Лагодієнка [6], В.І. Киф'яка [7], А. Коновальченка [8], Л.Ф. Корчагіна [5], Шостака І.В. [9], J. Bessant [10], С. Kim [11], R. Mauborgne [11], К. Pavitt [10], J. Tidd [10] та інших. Однак проблематика використання та впровадження тих чи інших видів інновацій згідно ESG-підходом чи за сферами управління залишається не достатньо дослідженою та надзвичайно актуальною у вітчизняній молочній галузі.

Постановка завдання. Метою наукової публікації є дослідження маркетингових інновацій як інструменту підвищення ефективності маркетингового стратегічного планування у молочній промисловості за умов невизначеності та воєнного стану в Україні.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у статті було застосовано як загальнонаукові методи – спостереження та опис окремих споживчих тенденцій на ринку молочних продуктів; аналіз та синтез основних інноваційних новинок цього ринку, так і спеціальні техніки – методіку ESG-підходу у діяльності підприємств молочної промисловості, що дасть можливість сформулювати комплексний план дій, спрямований на інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських принципів у всі аспекти діяльності молочних та молокопереробних підприємств; комплексну методіку групування інновацій за сферами управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. У той же час важливі зміни характеру як попиту, так і пропозиції на молочні продукти харчування, поряд із зростанням рівня конкурентоспроможності, зробили інноваційні молочні новинки не тільки неминучою складовою діяльності підприємства, але й необхідною передумовою зростання рентабельності молочного бізнесу. Вимоги сучасних споживачів – це насамперед, унікальні смаки та молочні продукти, зручні для приготування та споживання, важливість продуктів оздоровчого та дієтичного харчування, які б задовольнили їхні індивідуальні потреби. З огляду на це, інноваційні молочні новинки, які можна розглядати як нові продукти, процеси або послуги, є важливим маркетинговим інструментом для розвитку як підприємства, так і молочної промисловості загалом, який дозволяє підприємству виділятися серед конкурентів і відповідати очікуванням споживачів. За останнє десятиліття запити споживачів у сфері виробництва молочних продуктів змінилися істотно: фактично споживачі зрозуміли, що їжа, яку вони споживають безпосередньо впливає на їхнє здоров'я. Тому молокопродукти в сучасному розумінні повинні не тільки задовольняти потреби в їжі та забезпечувати необхідні поживні речовини, але й також допомагати запобігти хворобам пов'язаним з неправильним харчуванням і поліпшенням фізичного і психічного здоров'я споживачів.

Такий попит вимагає своєрідного вдосконалення молочної продукції через інноваційну призму, в тому числі її розвиток або принаймні вдосконалення, впровадження нових інноваційно-технологічних рішень та нових бізнес-моделей. З іншого боку, загальний прогрес у таких сферах, як біотехнології, нанотехнології та

технології зберігання створюють безпрецедентний діапазон можливостей для суб'єктів доданої вартості в молочній промисловості України, багато з яких мають потенціал для адекватного задоволення сучасного споживчого попиту.

Отже, до основних споживачів-інноваторів на ринку інноваційних продуктів вітчизняної молочної промисловості віднесемо тих, що зображено на рис. 1.

Сегменти споживачів орієнтованих на інновації під впливом соціальних трендів на прикладі ринку молочної продукції

споживають екологічні (зелені) новинки, орієнтовані на органічні продукти, функціональні продукти та замітники класичного молока	апріорні інноватори, позитивно сприймають новинки, залюбки купують новинки молочної продукції	відповідальні екоінноватори насамперед зацікавлені в безпеці продукту та його упаковки для довкілля, відповідальності товаровиробника і продавця	новатори-раціоналісти, бажають отримувати новинки, що дають їм змогу заощаджувати та/або раціоналізувати витрати за рахунок покупок якісних продуктів за прийнятною ціною
--	---	--	---

Рис. 1. Сегменти споживачів молочної галузі в Україні, які орієнтовані на інноваційні молочні продукти [розробка автора]

Зазначимо, що вітчизняний молочний споживач, як правило, тяжіє до зменшення споживання жирів, водночас збільшуючи частку органічних молочних продуктів. Однак, судячи з поточної ситуації на ринку молока та молочної продукції у період війни, вважаємо, що в разі зростання цін на молочну органіку українські сім'ї не зможуть регулярно споживати органічні молочні новинки через платоспроможність, що призведе до зростання цін на вітчизняні органічні продукти у молочної галузі. У цій ситуації вважаємо за потрібне використання стратегії зниження цін, щоб збільшити охоплення споживачів органічними молокопродуктами. Деякі споживачі безпосередньо зацікавлені у свідомому споживанні та висувають вимоги до виробників органічної вітчизняної продукції. В такому разі, органічним підприємствам необхідно впроваджувати ESG-підхід та заходи, пов'язані з грінвошингом щодо майбутньої реструктуризації органічного молочного бізнесу.

Терміном, який визначає переосмислення відносин у органічному молочному виробництві та молочному виробництві загалом, прийнято вважати ESG (*Environmental, Social, and Governance*) [8; 10]. Це структура, яка допомагає стейкхолдерам оцінити, як молочний бізнес працює з ризиками та можливостями, пов'язаними з екологічними, соціальними та управлінськими критеріями. Це так звані стратегії інноваційного розвитку у ESG форматі, які передбачають впровадження інновацій з урахуванням принципів сталості та соціальної відповідальності. Основними напрямками інновацій у розвиток органічного молочного виробництва, спрямованими на досягнення сталого розвитку є:

1. Еко-інновації – розробка ресурсо- та енергоефективних технологій, “зелених” молочних продуктів, відновлюваних джерел енергії, переробки відходів тощо.

2. Соціальні інновації – створення видів молочної продукції для вирішення суспільних проблем, покращення якості життя населення.

3. Відповідальне управління ланцюгами постачання – етичні постачальники, прозорість, задоволення інтересів усіх стейкхолдерів.

4. Стратегічне партнерство заради сталості означає співпрацю з іншими виробниками та молочними компаніями, неприбутковими організаціями чи громадськими установами для розробки та впровадження інновацій, які сприяють сталому розвитку. Це може включати спільні проекти, обмін досвідом, впровадження зелених технологій, а також розвиток корпоративної соціальної відповідальності [7].

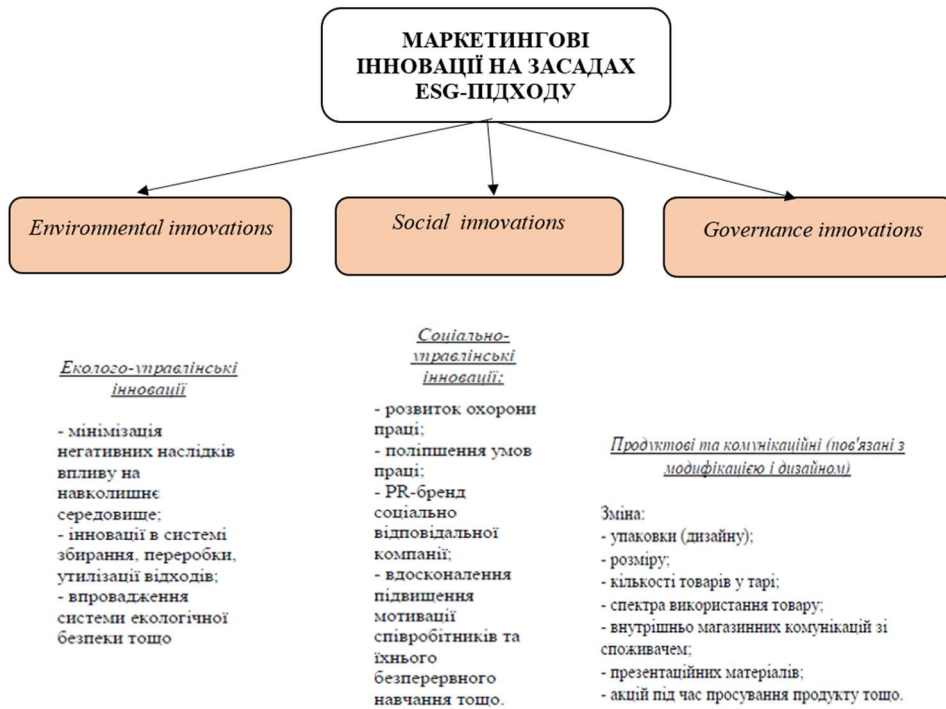


Рис. 2. Маркетингові інновації у молочній промисловості України на засадах ESG-підходу [розробка автора]

На основі рис. 2. автором запропоновано використовувати ESG-підхід як елемент маркетингового стратегічного планування вітчизняної молочної промисловості, що поєднує у собі різноманітні напрямки діяльності щодо трьох груп чинників ESG-підходу, що зображено у табл. 1.

Отже, ключовим напрямом підвищення ефективності маркетингового стратегічного планування молочної промисловості України вважаємо застосування в умовах невизначеності та воєнного стану в Україні ESG-підходу у діяльності підприємств молочної промисловості, що дасть можливість сформулювати *комплексний план дій*, спрямований на інтеграцію екологічних (Environmental), соціальних (Social) та управлінських (Governance) принципів у всі аспекти діяльності молочних та молокопереробних підприємств. Метою такої програми є забезпечення сталого розвитку, підвищення ефективності та створення довготривалої вартості для всіх стейкхолдерів (власників, працівників, клієнтів, громади та довкілля загалом).

Таблиця 1

Характеристика активностей на основі ESG-підходу підприємств молочної промисловості України [розробка автора]

Чинники (принципи) ESG-підходу	Об'єкти впливу	Напрямки діяльності
Environmental innovations (екологічні інновації)	– природні ресурси – кліматичні зміни; – відходи; – навколишнє середовище	- мінімізація викидів, пов'язаних із виробництвом молока та молочних продуктів у навколишнє середовище; - спрощення пакування молочної продукції та повторне використання як продукції, так і упаковки - зменшення використання пластикової тари; - заходи із забезпечення енергоефективності та використання відновлюваної енергетики при виробництві молочної продукції; - інновації у системі збирання, переробки, утилізації відходів виробництва; - впровадження системи екологічної безпеки молочного виробництва
Social innovations (соціальні інновації)	– працівники – клієнти – громада	– контроль та покращення умов праці; – управління відносинами з працівниками; – управління відносинами з клієнтами; – створення PR-бренду соціально-відповідальної молочної компанії; – мотивація співробітників молочного виробництва, підвищення їхньої кваліфікації; – розробка та реалізація програм працевлаштування людей з інвалідністю, військових та їх сімей
Governance innovations (управлінські інновації)	- товар, продукція - упаковка - акціонери - держава та її органи - корупція - керівництво компанії - корпоративна культура та відповідальність	- зміна чи покращення упаковки, кількості одиниць у тарі, сфери використання товару; - зміна каналів розподілу молочної продукції; - забезпечення прав акціонерів молочної компанії; - розробка політик та нормативних актів компанії щодо етичного управління; - забезпечення відповідності підприємств молочної промисловості міжнародним стандартам корпоративного управління

На основі запропонованого ESG-підходу до характеристики інновацій у молочній промисловості України автором побудовано таблицю інноваційних новинок через призму сфер управління (табл. 2), що використовуються молочними підприємствами вітчизняної промисловості у своїй господарській діяльності.

Здійснено невеличку характеристику зазначених у табл. 2 основних інноваційних новинок у молочній галузі України у контексті сфер управління. У таблиці велику увагу приділено технологічним новинкам, оскільки інновації в технології є рушійною силою виробничих процесів у вітчизняній молочній промисловості.

Таблиця 2

Інноваційні новинки у молочній промисловості України за сферами управління
[власна розробка автора]

Види інноваційних новинок	Характеристики
Технологічні новинки	<ul style="list-style-type: none"> - технологія ультрафільтрації, що дозволяє виробникам молочних продуктів видаляти зайвий водяний вміст із сироватки, результатом чого є більш концентровані продукти, такі як грецький йогурт або молочні напої з високим вмістом білка; - технологія мембранної фільтрації, що дозволяє виробникам видаляти забруднення, бактерії та непотрібні компоненти з молока, зберігаючи при цьому корисні молочні складові. В результаті отримуємо чистіші та безпечніші продукти, які мають довший термін придатності; - технологія ферментації за допомогою пробіотиків, супроводжується додаванням пробіотиків до молочних продуктів, таких як йогурт або кефір, що дозволяє зберігати здорову мікрофлору кишківника і покращує загальний стан організму; - технологія холодної екстракції молочних жирів, що створює можливість отримання молочних жирів без застосування високих температур, що допомагає зберегти корисні властивості цих жирів. Результат – натуральні та більш корисні молочні продукти з вищим вмістом жирів; - технології використання молекулярних сенсорів, що дозволяють виробникам аналізувати якість молока та молочних продуктів за допомогою молекулярних сенсорів. Це дозволяє виявляти навіть найменші зміни в якості та безпеці продуктів, забезпечуючи високу якість та стандарти безпеки; - технології, що забезпечують приготування збалансованих раціонів та автоматизованої роздачі кормів з дотриманням умов щодо кожної корови; - технології автоматизації та роботизації доїння і вигодовлі що слугуватиме зменшенню виробничих витрат і зростанню прибутковості (роботизовані доїльні установки компанії “DeLaval”); - технології щодо переробки та видалення органічних відходів.
Соціальні новинки	<ul style="list-style-type: none"> - розвиток кооперативів через підтримку сімейних фермерів (молочна компанія розвиває свою сировинну базу шляхом купівлі у сільських жителів надоїв молока, чим підтримує їх з одного боку, а з іншого – формує свою сировинну базу – досвід компанії “Данон”; - створення молочних ферм із соціальним впливом; - впровадження освітніх програм та тренінгів для фермерів; - розвиток соціального підприємництва.
Виробничі новинки	<ul style="list-style-type: none"> - введення в дію модульних молочних міні-заводів, що являють собою комплекси з переробки молока та фасування виробленої молочної продукції; - автоматизація виробничих процесів; - розробка функціональних молочних продуктів; - впровадження стандартів безпеки та якості молока; - застосування новітніх пакувальних технологій.
Новинки, пов’язані із заготівлею (утриманням та контролем, доїнням корів)	<ul style="list-style-type: none"> - застосування безприв’язної системи утримання корів (для кожної одиниці худоби вмонтовується відповідний чіп); - введення системи добровільного та автоматичного доїння корів (апаратне доїння замість ручного); - застосування автоматизованих маніпуляторів доїльної установки
Маркетингові новинки	<ul style="list-style-type: none"> - створення продуктів функціонального харчування, а саме виробництво інноваційних продуктів з біоактивними харчовими компонентами: пробіотиками і пребіотиками; - виробництво органічних молочних продуктів; - виробництва нових продуктів – айранів зі смаками лайму та м’яти, гранату і кропу, а також різноманітних сирів. Це розширює асортимент та задовольняє зростаючий попит споживачів на оригінальні смаки; - інноваційне виробництво спредів – комбінування молочного жиру із рослинними жирами, а також внесення різноманітних рослинних компонентів до молочно-жирових сумішей.

Останніми роками молочна промисловість України активно впроваджує **технологічні новинки**, спрямовані на підвищення якості продукції та розширення асортименту. Ось, до прикладу, наведемо декілька з них:

- *технологія ультрафільтрації*, що дозволяє виробникам молочних продуктів видаляти зайвий водяний вміст із сироватки, результатом чого є більш концентровані продукти, такі як грецький йогурт або молочні напої з високим вмістом білка;

- *технологія мембранної фільтрації*, що дозволяє виробникам видаляти забруднення, бактерії та непотрібні компоненти з молока, зберігаючи при цьому корисні молочні складові. В результаті отримуємо чистіші та безпечніші продукти, які мають довший термін придатності;

- *технологію мікрофільтрації молока*. Цей метод передбачає очищення молока за допомогою керамічних мембран, що видаляють до 99,9% бактерій та їхніх спор. Після цього застосовується «лагідна» пастеризація при температурі 72–75 °С, що дозволяє зберегти природний смак молока та подовжити термін його зберігання до 21 доби (вперше в Україні запровадила компанія «Люстдорф» [12]);

- *технологія ферментації за допомогою пробіотиків*, супроводжується додаванням пробіотиків до молочних продуктів, таких як йогурт або кефір, що дозволяє зберігати здорову мікрофлору кишківника і покращує загальний стан організму;

- *технології використання альтернативних джерел білка*, що передбачають дослідження виробниками можливостей використання нетрадиційних джерел білка, таких як верблюже, овече або козяче молоко, для створення нових продуктів, що задовольняють різноманітні споживчі вподобання. Це також допомагає подолати непереносимість лактози та пропонує унікальні поживні властивості [13];

- *технології*, що забезпечують приготування збалансованих раціонів та автоматизованої роздачі кормів з дотриманням умов щодо кожної корови;

- *технології автоматизації та роботизації доїння* і вигодівлі що слугуватиме зменшенню виробничих витрат і зростанню прибутковості (роботизовані доїльні установки компанії “DeLaval”) та ін.

Маркетингові інновації як елемент стратегічного планування розвитку молочної промисловості в Україні є не менш популярними та привабливими, зокрема:

- створення продуктів функціонального харчування, а саме виробництво інноваційних продуктів з біоактивними харчовими компонентами: пробіотиками і пребіотиками;

- виробництво органічних молочних продуктів – це процес виготовлення молока та молочних виробів (сиру, масла, йогуртів, сметани тощо) із суворим дотриманням стандартів органічного виробництва. Основною метою такого виробництва є збереження природного середовища, добробуту тварин та здоров'я споживачів без використання хімічних добрив та пестицидів;

- виробництва нових продуктів – айранів зі смаками лайму та м'яти, гранату і кропу, а також різноманітних сирів. Це розширює асортимент та задовольняє зростаючий попит споживачів на оригінальні смаки. Айран – це традиційний кисло-молочний напій, який має тюркське походження і користується популярністю в багатьох країнах, зокрема в Україні. Останнім часом виробники молочних продуктів пропонують не лише класичний айран, а й нові його види з додатковими інгредієнтами та вдосконаленою рецептурою [14];

- інноваційне виробництво спредів – комбінування молочного жиру із рослинними жирами, а також внесення різноманітних рослинних компонентів до молочно-жирових сумішей.

Соціальні інновації в молочній промисловості – це впровадження нових підходів і рішень, які сприяють підвищенню якості життя, розвитку місцевих громад, створенню нових робочих місць та підвищенню екологічної відповідальності. В Україні такі ініціативи набувають особливого значення через необхідність розвитку сільських територій та покращення умов праці у фермерських господарствах.

Сучасні соціальні інновації у вітчизняній молочній промисловості реалізуються через:

- розвиток кооперативів через підтримку сімейних фермерів (молочна компанія розвиває свою сировинну базу шляхом купівлі у сільських жителів надоїв молока, чим підтримує їх з одного боку, а з іншого – формує свою сировинну базу – досвід компанії “Данон”. Кооперація допомагає забезпечити стабільний дохід для місцевих фермерів, розвиває інфраструктуру сіл та створює нові робочі місця;

- створення молочних ферм із соціальним впливом, які надаватимуть роботу соціально вразливим групам населення (людям з обмеженими можливостями, ветеранам АТО/ЗСУ, переселенцям). Такий підхід сприяє соціальній інтеграції та зменшенню рівня безробіття у регіонах;

- впровадження освітніх програм та тренінгів для фермерів, де останні можуть навчатися сучасним методам ведення господарства, стандартам якості та інноваційним технологіям у виробництві молока. Це своєю чергою створює соціальний ефект – підвищує кваліфікацію фермерів, допомагає покращити якість продукції та збільшити їхній дохід;

- розвиток соціального підприємництва через створення молочних підприємств, частина прибутку яких ітиме на фінансування соціальних проектів у громадах: школи, лікарні, дитячі садки та сприятиме підвищенню рівня життя населення у сільських регіонах та розвиток місцевої інфраструктури.

Впровадження соціальних інновацій у молочній промисловості України залишається перспективним напрямком, адже сільське господарство становить важливу частину економіки країни. Зокрема, міжнародні організації, такі як FAO та USAID, вже підтримують проекти, спрямовані на розвиток сільських громад та інновацій у виробництві молочної продукції.

Інновації у молочній галузі, пов’язані із заготівлею, утриманням, контролем та доїнням корів. Основні напрями інновацій у цьому напрямку:

1. Інновації в утриманні корів:

- встановлення автоматизованих систем моніторингу стану корів – спеціальних датчиків та датчиків для худоби, які відстежують фізіологічні показники: активність, температуру тіла, серцебиття, рівень стресу та споживання корму. Ці дані автоматично передаються на центральний комп’ютер або смартфон фермера, що дозволяє вчасно реагувати на зміни в стані здоров’я тварини;

- оптимізація мікроклімату в корівниках через встановлення вентиляційних систем з автоматичним регулюванням температури та вологості, системи освітлення, що імітують природний світловий цикл для підвищення продуктивності корів;

- створення комфортних умов для лежання та відпочинку худоби через використання м’яких підстилок, гумових матів або водяних матраців, які знижують ризик травм і забезпечують тваринам кращий відпочинок.

В Україні впроваджуються сучасні інноваційні технології в утриманні корів, що сприяють підвищенню продуктивності та покращенню здоров’я тварин. Наведемо приклади підприємств, які активно застосовують такі новації:

1. Компанія «Укрпромінвест-Агро» реалізувала проєкт реконструкції систем утримання молочного стада за канадською технологією. Вперше у селі Дзигівка Вінницької області було введено в експлуатацію сучасні приміщення з тунельною вентиляцією, спеціалізованими матрацами для корів та новітньою доїльною системою Dell-Pro від Delaval. Ці заходи дозволили підвищити надої та зменшити захворюваність тварин.

2. Вітчизняна компанія «Chub Agroconcept» пропонує інноваційні рішення для автоматизації ферм, зокрема системи підмивання корів у доїльних залах, що підвищують ефективність доїння та зменшують операційні витрати. Також вони впроваджують системи виявлення корів в охоті, які допомагають своєчасно визначати статеву активність тварин, підвищуючи відсоток запліднюваності.

2. Інновації у годівлі худоби:

- запровадження систем автоматичного зважування та дозування корму – встановлення роботизованих кормороздавачів, що точно розподіляють корм за графіком і відповідно до потреб кожної групи корів;

- використання спеціальних кормових добавок для покращення здоров'я шлунково-кишкового тракту, підвищення імунітету та підвищення надоїв худоби.

3. Інновації у доїнні корів:

- встановлення роботизованих доїльних установок, тобто автоматизованих систем, які працюють без втручання людини. Вони самостійно знаходять вим'я, обробляють його перед доїнням і здійснюють сам процес доїння. Це дозволяє знизити стрес у тварин і підвищити гігієну молока;

- запровадження системи автоматичного промивання та дезінфекції доїльного обладнання, що забезпечить високий рівень гігієни та знизить ризик потрапляння бактерій у молоко.

Основними напрямками **виробничих інновацій** у молочній промисловості в Україні є:

- введення в дію модульних молочних міні-заводів, що являють собою комплекси з переробки молока та фасування виробленої молочної продукції.

Модульні молочні міні-заводи в Україні стають дедалі популярнішими, оскільки вони дають змогу ефективно переробляти молоко та виробляти якісну молочну продукцію безпосередньо на місці. Це особливо актуально для фермерських господарств, які прагнуть підвищити рентабельність та забезпечити споживачів свіжими продуктами. Перевагами модульних міні-заводів є те, що вони займають небагато місця та можуть бути встановлені в різних локаціях; сучасне обладнання споживає менше енергії на переробку одного кілограма сировини, що знижує виробничі витрати; період окупності міні-завода може становити від 1 до 3 років.

Приклади модульних міні-заводів в Україні є [15]:

- Tessa-1A308 – потужність 5 тонн на добу. За реалістичного сценарію може забезпечити валовий прибуток 110,8 млн грн за 5 років, з періодом окупності близько 2,4 року.

- Tessa-1A404 – потужність 10 тонн на добу. За реалістичного сценарію очікується валовий прибуток 214 млн грн за 5 років, з окупністю близько 1,5 року.

- Tessa-1A408 – потужність 20 тонн на добу. За реалістичного сценарію може принести валовий прибуток 430 млн грн за 5 років, з окупністю приблизно 1 рік.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, запровадження екологічних, соціальних принципів та принципів управління ESG у діяльність української молочної промисловості має вирішальне значення для забезпечення сталого

розвитку перед обличчям сучасних глобальних викликів, таких як зміна клімату та соціальна нерівність. Аналіз останніх досліджень підтверджує важливість впровадження програм ESG у стратегічне управління молокопереробними підприємствами, зосереджуючись на інноваційних підходах та ефективному управлінні ресурсами. Результати досліджень показують, що для успішного впровадження програм ESG потрібен системний підхід, який включає чітке планування, організацію, управління та контроль ресурсів. Тому управління програмами ESG на підприємствах молочної промисловості України має бути стратегічним пріоритетом, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, залученню інвестицій та забезпеченню довгострокового сталого розвитку.

Авторська розробка інноваційних новинок у молочної промисловості України за сферами управління теж заслуговує уваги, оскільки інновації у будь-якій сфері управління що стосуються розвитку молочної промисловості є рушіями розвитку маркетингового стратегічного планування у цій галузі.

1. Черемісіна С.Г., Россоха В.В., Кривун М.В. Перспективи підвищення рівня інноваційної активності молокопереробних підприємств. *Економіка АПК*. № 2. 2022. Том 29. С. 20-33. URL: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-29-2-2022/perspektivi-pidvishchennya-rivnya-innovatsiynoi-aktivnosti-molokopererobnikh-pidpriyemstv>
2. Червен І.І. Сутність та особливості інноваційних технологій в молочному скотарстві. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Т. 15. С. 332–336.
3. Shudlurski J., Zaika S., Gridin O. Theoretical aspects of innovation activities. *Current Issues of Innovative Economy*. 2016. No. 1. P. 17–24.
4. Putsenteilo P., Nyanko V., Karpenko V. Trajectory of marketing function – from traditions to innovations. *European Journal of Management Issues*. 2018. Vol. 26. No. 3-4. P. 103–113.
5. Болгар Т.М., Корчагіна Л.Ф. Розвиток науково-методичних підходів до організації ESG-активностей підприємств. *ACADEMY REVIEW*. 2024. № 1 (60). URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2024/1/2-.pdf>
6. Лагодієнко О.В. Ключові аспекти та підходи управління ESG-програмами на підприємствах агропромислового комплексу України. *Бізнесінформ*. № 7. 2024. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-7_0-pages-290_297.pdf
7. Кифяк В.І. Стратегії інноваційного сталого розвитку бізнесу: модель реалізації. *Економіка і суспільство*, 2024. Вип. 59. URL: <file:///C:/Users/admin/Downloads/3431%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-3345-1-10-20240221.pdf>
8. Коновальченко А. Як інноваційні підходи до ESG допомагають відновленню України. *Економічна правда*. 15 січня 2024. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/01/15/708751/>
9. Шостак І.В. Концепція ESG як вектор запровадження інноваційних технологій. *Економіка і суспільство*, 2024. Вип. 62. URL: <file:///C:/Users/admin/Downloads/3921%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-3829-1-10-20240529.pdf>
10. Tidd J., Bessant J., Pavitt K. *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons. Wiley, Hoboken, 2015. 325 p.
11. Kim C. W., Mauborgne R. *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review Press. 2022. URL: <https://www.ideo.com/blogs/inspiration/blue-ocean-strategy-pdf>
12. Боднар Г. Революція у молочної промисловості: “Люстдорф” впроваджує перше в Україні мікрофільтроване молоко. Інформаційне агентство УНІАН. URL:

- <https://www.unian.ua/economics/other/revolyuciya-u-molochniy-promislovosti-lyustdorf-vprovadzhuye-pershe-v-ukrajini-mikrofiltruvane-moloko-12374997.html>
13. Новітні технології харчових добавок у молокопереробній промисловості. URL: <https://www.032.ua/news/3708311/novitni-tehnologii-harcovih-dobavok-u-molokopererobnij-promislovosti>
 14. Сучасні тренди та орієнтири молочної промисловості: започатковуємо ще одну наукову традицію. URL: <https://nuft.edu.ua/news/podiyi/suchasni-trendi-ta-oriyentiri-molochnoyi-promislovosti-zapochatkovuyem?utm>
 15. Терещенко І. Модульні молочні міні-заводи – прибуткове скотарство і якісні молочні продукти. 2024. URL: <https://www.growhow.in.ua/modulni-molochni-minizavody-pributkove-skotarstvo-i-iakisni-molochni-produkty>

References

1. Cheremisina, S.H., Rossokha, V.V., Kryvun, M.V. (2022). Perspektyvy pidvyshchennia rivnia innovatsiinoi aktyvnosti molokopererobnykh pidpriemstv [Prospects for increasing the level of innovative activity of dairy processing enterprises]. *Economics of the Agricultural Complex*. No 2. Vol. 29. pp. 20-33. Retrieved from: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-29-2-2022/perspektivi-pidvishchennya-rivnya-innovatsiynoi-aktyvnosti-molokopererobnykh-pidpriemstv> [in Ukrainian].
2. Cherve, I.I. (2017). Sutnist ta osoblyvosti innovatsiinykh tekhnolohii v molochnomu skotarstvi [The essence and features of innovative technologies in dairy farming]. *Economics and enterprise management*. Vol. 15. pp. 332–336.
3. Shudlurski, J., Zaika, S., Gridin, O. (2016). Theoretical aspects of innovation activities. *Current Issues of Innovative Economy*. No. 1. pp. 17–24.
4. Putsenteilo, P., Nyanko, V., Karpenko, V. (2018). Trajectory of marketing function – from traditions to innovations. *European Journal of Management Issues*. Vol. 26. No. 3-4. pp. 103–113.
5. Bolhar, T.M., Korchahina, L.F. (2024). Rozvytok naukovo-metodychnykh pidkhodiv do orhanizatsii ESG-aktyvnosti pidpriemstv [Development of scientific and methodological approaches to organizing ESG activities of enterprises]. *ACADEMY REVIEW*. 2024. No. 1 (60). Retrieved from: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2024/1/2-.pdf> (accessed 03 January 2025) [in Ukrainian].
6. Lahodiienko, O.V. (2024). Kliuchovi aspekty ta pidkhody upravlinnia ESG-prohramamy na pidpriemstvakh ahropromyslovoho kompleksu Ukrainy [Key aspects and approaches to managing ESG programs at enterprises of the agro-industrial complex of Ukraine]. *Businessinform*. No. 7. Retrieved from: https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2024-7_0-pages-290_297.pdf [in Ukrainian].
7. Kyfiak, V.I. (2024). Stratehii innovatsiinoho staloho rozvytku biznesu: model realizatsii [Strategies for innovative sustainable business development: an implementation model]. *Economy and Society*. Vol. 59. Retrieved from: <file:///C:/Users/admin/Downloads/3431%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-3345-1-10-20240221.pdf> [in Ukrainian].
8. Konovalchenko, A. (2024). Yak innovatsiini pidkhody do ESG dopomahaiut vidnovlenniu Ukrainy [How innovative approaches to ESG help restore Ukraine]. *Economic truth*. January 15. Retrieved from: <https://epravda.com.ua/columns/2024/01/15/708751/> [in Ukrainian].
9. Shostak, I.V. (2024). Kontseptsiiia ESG yak vektor zaprovadzhennia innovatsiinykh tekhnolohii [The ESG concept as a vector for introducing innovative technologies]. *Economy and Society*. Vol. 62. Retrieved from: <file:///C:/Users/admin/Downloads/3921%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-3829-1-10-20240529.pdf> [in Ukrainian].
10. Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2015). Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change. John Wiley & Sons. Wiley, Hoboken, 325 p.

11. Kim, C. W., Mauborgne, R. (2022). Blue Ocean Strategy. Harvard Business Review Press. Retrieved from: <https://www.ideou.com/blogs/inspiration/blue-ocean-strategy-pdf> (accessed 02 January 2025) [in English].
12. Bodnar, H. (2024). Revoliutsiia u molochnii promyslovosti: "Liustdorf" vprovadzhuie pershe v Ukraini mikrofiltruvane moloko [Revolution in the dairy industry: "Lustdorf" introduces the first microfiltered milk in Ukraine]. *UNIAN News Agency*. Retrieved from: <https://www.unian.ua/economics/other/revolyuciya-u-molochniy-promislovosti-lyustdorf-vprovadzhuye-pershe-v-ukrajini-mikrofiltruvane-moloko-12374997.html?> [in Ukrainian].
13. Novitni tekhnologii kharchovykh dobavok u molokopererobnii promyslovosti [The latest technologies of food additives in the dairy industry]. Retrieved from: <https://www.032.ua/news/3708311/novitni-tehnologii-harcovih-dobavok-u-molokopererobnij-promislovosti> [in Ukrainian].
14. Suchasni trendy ta oriientyry molochnoi promyslovosti: zapochatkovuiemo shche odnu naukovu tradytsiiu [Modern trends and guidelines of the dairy industry: starting another scientific tradition]. Retrieved from: <https://nuft.edu.ua/news/podiyi/suchasni-trendi-ta-oriyentiri-molochnoi-promislovosti-zapochatkovuyem?utm> [in Ukrainian].
15. Tereshchenko, I. (2024). Modulni molochni mini-zavody – prybutkove skotarstvo i yakisni molochni produkty [Modular mini-dairy plants – profitable livestock farming and high-quality dairy products]. Retrieved from: <https://www.growhow.in.ua/modulni-molochni-minizavody-prybutkove-skotarstvo-i-iakisni-molochni-produkty/> [in Ukrainian].

MARKETING INNOVATIONS AS A TOOL FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF MARKETING STRATEGIC PLANNING OF THE DAIRY INDUSTRY OF UKRAINE

Roman Khich

*Ivan Franko National University of Lviv,
79008 Lviv, 18 Svobody Avenue
e-mail: roman.khich@lnu.edu.ua*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0387-9407>

Abstract. The scientific article is devoted to the issue of marketing innovations as a tool for increasing the effectiveness of marketing strategic planning in the dairy industry in Ukraine. The article emphasizes the importance of applying the ESG approach in the activities of dairy enterprises in the conditions of uncertainty and martial law in Ukraine, which will make it possible to form a comprehensive action plan aimed at integrating environmental, social, and governance principles into all aspects of the activities of dairy and milk processing enterprises. The proposed approach aims to ensure sustainable development, increase efficiency, and create long-term value for all dairy industry stakeholders. Therefore, managing ESG programs at dairy enterprises in Ukraine should be a strategic priority, which will contribute to increasing competitiveness, attracting investments, and ensuring long-term sustainable development. Based on the proposed ESG approach to characterizing innovations in the dairy industry of Ukraine, the author has constructed a table of innovative novelties through the prism of management areas used by dairy enterprises of the domestic industry in their economic activities. Particular attention is focused on production innovations in the domestic dairy industry, namely the introduction of modular dairy mini-factories in Ukraine, which allows for efficient milk processing and production of high-quality dairy products

directly on-site. This is especially relevant for farms that seek to increase profitability and provide consumers with fresh products. The author's development of innovative novelties in the dairy industry of Ukraine by management areas also deserves attention, since innovations in any area of management related to the development of the dairy industry are drivers of the development of marketing strategic planning in this area.

Keywords: innovations, marketing innovations, novelties, marketing strategic planning, ESG approach to innovations, organic dairy products, dairy mini-factories, dairy industry.

*Стаття надійшла до редколегії 03.11.2024
Прийнята до друку 25.11.2024*

АКТУАЛЬНІ ТРЕНДИ ТА СТРАТЕГІЇ БРЕНД-КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Ольга Марченко

*Львівський державний університет внутрішніх справ
79007, м. Львів, вул. Городоцька, 26
e-mail: oljuniamar@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5996-1330>*

Анотація. Метою дослідження є виявлення головних трендів та обґрунтування ефективних стратегій бренд-комунікації в управлінні сучасними підприємствами. За результатами дослідження, актуальними чинниками форм, інструментів та змісту бренд-комунікацій сучасних підприємств є: цифровізація; пандемія COVID-19; війна в Україні; глобальна криза довіри; зростання привабливості бренду, який задовольняє актуальні людські потреби; вплив покоління «Z» на купівельну поведінку споживачів. Аналіз бренд-комунікацій ТОП-50 найдорожчих брендів України дав змогу визначити такі головні тренди ефективних комунікаційних стратегій: комунікації у соціальних мережах; чесність; емоційний зв'язок; атмосфера довіри; демонстрація національної свідомості та патріотизму; акцент на соціальну відповідальність, загальні суспільні проблеми та типові «болі» клієнтів, контент на тему загальнолюдських цінностей та моральних імперативів, турбота про здоров'я споживачів, оперативна реакція на резонансні суспільні події, колаборація (ко-брендинг), *deinfluencing*, UGC-контент. Зроблено висновок, що головною стратегічною метою бренд-комунікацій є формування довіри до бренду.

Ключові слова: бренд, бренд-комунікації, чинники бренд-комунікацій, тренди бренд-комунікацій, стратегія бренд-комунікацій.

Постановка проблеми. Бренд є не тільки чинником збільшення споживчої цінності товару чи продукту, але й цінним корпоративним активом. Створення та розвиток успішного бренду зумовлює необхідність ефективних бренд-комунікацій, метою яких є бажане позиціонування бренду у свідомості потенційних споживачів, формування довгострокової лояльності до бренду тощо. Безумовно, ефективність комунікацій залежить від відповідності комунікаційної стратегії, обраних інструментів просування суспільним тенденціям, стилю життя та настроям потенційних споживачів. З огляду на це, важливо виявляти головні чинники, які впливають на комунікації бренду, аналізувати кращі практики реалізації комунікаційних стратегій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сутність бренд-комунікацій як соціального явища висвітлена у наукових працях Є. Ромат [1], М. Поплавського [2].

У окремих наукових дослідженнях досліджується вплив окремих суспільних процесів та явищ на маркетингової бренд-комунікації. Так, у науковій публікації М. Калініної [3] аналізується вплив пандемії на комунікаційні стратегії підприємств, А. Танасійчук [4] висвітлює процес розробки комунікацій бренду у цифровому середовищі. В. Зубченко, І. Герасименко, Н. Осипенко [5] аналізують вплив війни та зумовлених нею викликів та стратегії маркетингових комунікацій.

Низка наукових досліджень присвячена особливостям бренд-комунікацій підприємств певних видів економічної діяльності чи організаційно-правової форми: А. Боковня та Л. Васильченко [6] зосереджуються на особливостях маркетингових комунікацій у просуванні брендів малого бізнесу, В. Кармазінова [7] – маркетингових дослідних агентств, О. Лабурцева [8] – роздрібних торговельних мереж.

З огляду на вище викладене, є необхідність комплексного наукового дослідження з метою виділення актуальних чинників, трендів, ефективних стратегій та інструментів бренд-комунікацій в практиці управлінні сучасними підприємствами в Україні.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення головних чинників, узагальнення актуальних трендів та ефективних стратегій бренд-комунікації в управлінні сучасними підприємствами на основі аналізу соціологічних досліджень, відслідковування комунікацій та спостереження за комунікаційною активністю у соціальних мережах найуспішніших українських брендів.

Методи дослідження. Дослідження базувалося на таких загальнонаукових методах пізнання: аналіз і синтез (за їх допомогою аналізувався контент профілів ТОП-50 найдорожчих українських брендів у соціальних мережах); спостереження та порівняння (цим методом досліджувалися бренд-комунікації вітчизняних підприємств у цифровому та офлайн середовищах); системний підхід, узагальнення (дали змогу виявити актуальні тренди та стратегії бренд-комунікацій в управлінні сучасними підприємствами).

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз соціологічних досліджень, суспільно-економічних та соціально-культурних процесів і явищ дав змогу виділити такі головні чинники формування системи маркетингових комунікацій сучасних підприємств.

Цифровізація. Одним з найвагоміших чинників, які суттєво змінив підхід до маркетингових комунікацій підприємств стала цифровізація, та зокрема, розвиток соціальних мереж.

Аналізуючи структуру рекламного медіа ринку України за 2020-2024 рр. бачимо суттєве зростання частки сегменту digital media реклами у 2022-2024 рр. порівняно з 2020-2021 р. і, натомість, зниження частки ТБ-реклами та реклами у пресі. В цілому, за 2020-2024 рр. витрати на digital media рекламу у загальному обсязі рекламного медіа-ринку зросли з 28,5 до 57,1 %, тобто удвічі (табл. 1).

Темп росту витрат на digital media рекламу суттєво перевищував темп росту рекламних витрат на медіа-ринку в цілому.

На ринку інтернет-реклами в Україні у 2024 р. найбільші теми росту демонстрували витрати на цифрове відео (на 42 %) і SMM (на 60 %). І за прогнозами, саме витрати на рекламу у соціальних мережах (SMM) продовжуватимуть зростати високими темпами у 2025 р. (табл. 2).

Таким чином, у структурі маркетингових комунікацій українських підприємств основну частку складають цифрові комунікації і вона продовжує зростати.

Пандемія COVID-19 та глобальна криза недовіри. COVID-19 та пов'язані з ним карантинні обмеження ще більше сприяли розвитку цифрових бренд-комунікацій та

збільшення їхньої частки у структурі комунікацій в цілому. Особливо пандемія коронавірусу вплинула на використання брендами соціальних мереж для просування, які з цього часу стали основним джерелами контенту. За даними опитування PwC «Голос споживачів» за 2024 рік, 46 % споживачів здійснюють покупки через соціальні мережі (тоді як у 2019 р. таких було лише 21 %), 67 % відкривають у них нові для себе бренди, а 70 % - шукають відгуки про бренд перед покупкою [10].

Таблиця 1

Структура рекламного медіа-ринку України у 2020-2024 рр.

Сегмент ринку, %	2020	2021	2022	2023	2024	Прогноз 2025
ТБ-реклама	49,7	41,3	21,3	17,2	19,7	20,6
Реклама в пресі	6,0	4,8	2,8	1,6	1,3	1,3
OOH media	12,9	12,4	14,4	14,4	15,7	16,5
Радіо-реклама	2,9	2,6	2,7	3,8	3,5	3,7
Digital media реклама	28,5	38,8	58,8	61,0	57,1	55,3
Рекламний медіа-ринок, всього	100	100	100	100	100	100

Розраховано за даними [9]

Таблиця 2

Індекси обсягів сегментів ринку інтернет реклами в Україні за 2020-2024 рр.*

Сегмент ринку	Індекси росту					
	2020	2021	2022	2023	2024	Прогноз 2025
Digital media реклама, всього, у тім числі:	1,09	1,55	0,62	2,25	1,22	1,15
– банерна реклама, оголошення в соціальних мережах, rich media;	0,98	1,50	0,41	2,74	1,10	1,15
– цифрове відео, включно з You Tube (без CTV)	1,29	1,59	0,49	1,75	1,42	1,14
Пошук (платна видача у пошукових системах), включаючи частину GDN	1,37	1,45	0,70	1,25	1,30	1,40
Інфлюенсер-маркетинг	-	1,50	0,40	2,06	1,25	1,20
SMM (містить частину медіабюджетів, розміщених через профільні агенції)	-	-	0,50	1,26	1,60	1,50
SEO	-	-	-	2,10	1,28	1,20
Digital Development	-	-	-	-	0,97	1,25
Інший digital	0,93	1,10	0,50	1,15	1,20	1,30
Інтернет-ринок реклами, всього	1,24	1,48	0,72	1,42	1,25	1,28

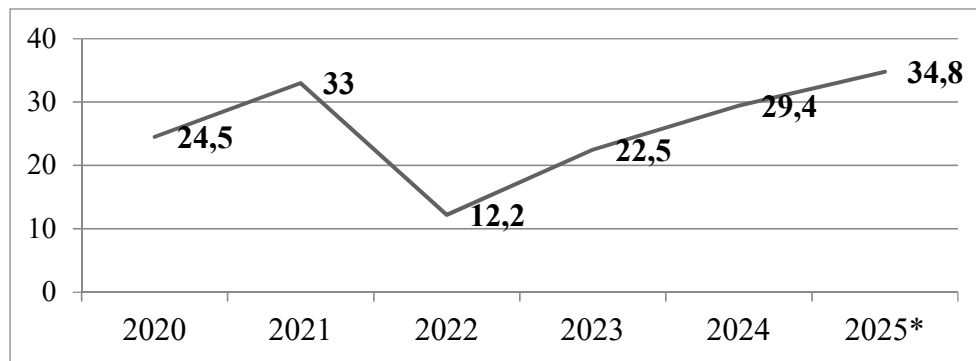
*Індекси ланцюгові

Розраховано та складено за даними [9]

Криза довіри. Відсутність відповідного досвіду поведінки в умовах подібної світової епідемії як у на загальнодержавному, так і на особистісному рівні зумовлював запит на правдиву інформацію, який в умовах інформаційного дискурсу було складно задовольнити. В результаті, тривала інформаційна напруга призвела до так званого, інформаційного банкрутства – тотальної недовіри до уряду, ЗМІ, неприбуткових організацій, бізнесу [3]. Недовіра торкнулася також і блогерів: за даними дослідження

EnTribe 81% опитаних ствердили, що звернення бренду до інфлюенсерів не вплине або негативно вплине на покупку, 62 % ніколи не купували продукт, який просувається таким чином, а 51% заявили про ігнор публікацій інфлюенсерів [11]. Очевидно, глобальна криза недовіри зумовила зростання репутаційного контенту у бренд-комунікаціях, спрямованого відновити та зміцнити довіру до бренду. Довіра до брендів за результатами звіту Edelman Trust Barometer за 2023 р. продовжує залишатися найважливішим чинником рішення про купівлю (після співвідношення цінності і ціни та якості) [12].

Війна в Україні. Війна в Україні суттєво змінила контент маркетингових комунікацій. З початком повномасштабного вторгнення, реклама як така, типові комерційні, розважальні меседжі у комунікаціях бізнесу з потенційними споживачами здавалися недоречними. Зниження активності у маркетингових комунікаціях можна прослідкувати за «просіданням рекламного медіа-ринку у 2022 р. (рис. 1).



*Прогноз

Рис. 1. Обсяг рекламного медіа-ринку в Україні у 2020-2024 рр., млрд грн

Джерело: побудовано за [9]

За даними дослідження агенції у сфері маркетингових даних та аналітики Kantar, після початку війни, у 2022 р. більшість людей не бажали бачити у рекламі типову комерційну інформацію підприємств (про спеціальні пропозиції, знижки, акції тощо). І хоча, у 2023 р. лояльність до типових маркетингових повідомлень повернулася, все ж значна частина аудиторії продовжує очікувати у комунікаціях інформацію позицію підприємства щодо війни проти України та його залученість до перемоги (табл. 3).

Таблиця 3

ТОП-3 тем, бажаних для українців у рекламних комунікаціях підприємств (% респондентів, які обрали вказану тему)

№	2022 рік	%	2023 рік	%
1.	Відображення технологічного розвитку України	80	Пропозиція спеціальних умов (знижок, акцій)	80
2.	Інформація про підтримку української культури	80	Інформація про підтримку української культури	73
3.	Інформація про допомогу бренду ЗСУ	76	Інформація про допомогу бренду ЗСУ	72

Джерело: [13]

Як показав аналіз профілів успішних вітчизняних брендів у соціальних мережах, структура їхнього контенту після 24 лютого 2022 змінилася: відчутно частка дописів, які певним чином дотичні до теми війни.

Однак, результати дослідження застерігають від шаблонного використання у маркетингових комунікаціях відомих розпіарених персонажів та образів (пес Патрон, літак «Мрія», привид Києва та інших): аудиторія сприймає їх байдуже, і навіть, негативно [13].

Зростання привабливості бренду, який задовольняє актуальні людські потреби. За результатами звіту за 2023 р. Edelman Trust Barometer, особистими і суспільними загрозами близько 14 тис. опитаних вважають зміни клімату (70 % з них); глобальні конфлікти, інфляція (67%); власне здоров'я (64%); поляризація суспільства (59 %), дезінформація, права й свободи (58%) [12]. Отже, сучасні споживачі хвилюються через небезпеки сучасного світу. У зв'язку з цим, для 73 % опитаних (що на 9 % більше, ніж у 2022 р.) привабливішими будуть бренди, які посилюють їхнє відчуття безпеки і захищеності, на противагу 27 %, для яких привабливішими будуть ті бренди, що дають пригоди-ницькі гострі відчуття [12]. У зв'язку з цим, бренди збільшують контент на теми здоров'я та здорового способу життя, екологічних взаємини, фінансової грамотності тощо.

Вплив покоління «Z» на купівельну поведінку споживачів. Тенденцію, яку враховують бренди у своїх комунікаціях, є те, що тінейджери та молодь визначають купівельну поведінку інших вікових груп споживачів. Так, за звітом 2023 р. Edelman Trust Barometer «Крах воронки продаж», на покупки 68 % респондентів впливає поведінка підлітків та студентів [12]. За даними Statista, поведінка та вподобання покоління «Z» буде одним з двох трендів споживання у 2035 р. У зв'язку з цим, успішні бренди активно розвивають свою присутність в тих соціальних мережах, користувачі яких не є їхньою цільовою аудиторією за віком, способом життя тощо. Так, наприклад, «ПриватБанк», «ОККО», які входять до ТОП-10 найдорожчих брендів України використовують для просування Tik Tok.

З метою узагальнення кращих практик та виявлення головних трендів і ефективних комунікаційних стратегій в українському бізнесі нами проаналізовано бренд-комунікації ТОП-50 найдорожчих брендів України за рейтингом агенції MPP Consulting 2023 року [14] на основі спостереження за рекламними кампаніями та моніторингу їхніх профілів у соціальних мережах. Виконаний аналіз дав змогу виокремити такі головні тренди та ефективні стратегії бренд-комунікацій.

Активні комунікації у соціальних мережах. У зв'язку зі стрімким розвитком цифровізації та соціальних мереж успішні бренди України значну увагу приділяють саме комунікаціям у соціальних мережах. Так, за нашими дослідженнями, більшість з ТОП-10 найдорожчих брендів України мають профілі у всіх доступних соціальних мережах. При цьому, в основному, у різних соціальних медіа публікується різний контент, який адаптований до її специфіки та аудиторії. Наприклад, бренд мережі АЗС «ОККО» у соціальній мережі Instagram представляє продукцію та товари, розповідає про свою соціальну відповідальність, а у Tik-Tok – постить гумористичні відео про життєві ситуації, у тім числі, на станції АЗС.

Чесність та атмосфера довіри, емоційний зв'язок з аудиторією. Попит на відкритість та чесність брендів у комунікаціях з споживачами зумовив відмову від «ідеальної картинки», моделей та зірок та тяжіння до демонстрації «справжнього» життя людей та справжніх емоцій. Яскравим прикладом як «спрацьовують» подібні комунікації є відео емоцій реальних клієнтів на компліменти касира АЗС у соціальній мережі TikTok компанії «UPG» (понад 2,5 млн переглядів). Нова рекламна кампанія «Нової Пошти», лідера рейтингу найдорожчих брендів України під назвою «Завтра

буде-2025» у чесних та емоційних відеороликах висвітлює історії реального життя звичайних українців після початку війни та має на меті обнадіяти всіх, що попри все, життя триває і буде завтра і поруч буде «Нова Пошта».

Демонстрація національної свідомості та патріотизму. Після повномасштабного вторгнення бренди чітко демонструють свою позицію стосовно війни і підтримку України, що виявляється у тотальній українізації, використанні національної символіки та палітри у атрибутіці, патріотичному контенті. До прикладу, рекламний ролик 2024 р. компанії «Галичина» використовує давні традиції спілкування українців: «егокання», «кугикання», «гоякання». Компанія «Галичина»: у соціальній мережі Instagram («українізує» аудиторію шляхом навчання української мови (поясненням діалектів та добірками фразеологізмів) та популяризує українську літературу і культуру (рубрики і дописи «Забуті українські імена», «Репресовані українські слова», «5 книг для дослідження України», «Фірмові страви українських міст», «5 творів письменників Розстріляного відродження» та інших), флешмоб «Моя вишиванка-моя національна ДНК»); використовує упаковку як інструмент комунікації та носія патріотичних цінностей бренду (змінює назву на упаковці на назви 13 українських регіонів). Подібно, бренд «Galicia» ділиться українськими піснями, цікавими фактами української історії та культури у сторіс. ТОВ «Нова Пошта» запустив авторський показ «Варті», у якому висвітлюються будні українських волонтерів та благодійних організацій. Бренд «Nemiroff» є партнером проекту «Директорія» від Forbes, метою якого є розкриття коду лідерства видатних українських топ-менеджерів.

Акцент на соціальну відповідальність. Українські бренди все частіше акцентують на інформації про свою соціальну відповідальність у маркетингових комунікаціях, що сприяє формуванню довгострокової довіри до бренду. Так, одна з рекламних кампаній вже згадуваної «Нової Пошти» присвячена внутрішній соціальній відповідальності, про що свідчили рекламні слогани на біл-бордах: «Ми могли б зібрати колекцію картин з Лувру, але медстрахування для працівників корисніше», «Ми могли б запросити на корпоратив зірок світового рівня, але навчання 42 000 співробітників – важливіше». Кожен 5-6 пост компанії «Київстар» у Instagram розповідає про зовнішню соціальну відповідальність організації, зокрема, збір коштів для ЗСУ, благодійну допомогу тощо.

Загальні суспільні проблеми та типові «болі» клієнтів. Тренд на чесність комунікацій бренду змінив сюжети рекламних роликів: тепер у них частіше не «успішний успіх», а реальні проблеми реальних людей. Так, за версією Асоціації українських ритейлерів, однією з кращих реклам 2024 р. був рекламний ролик бренду Vagus (ритейл), мультиплікаційні герої якого уособлюють різних людей з різними життєвими досвідом (наприклад, жертв булінгу), особливостями (маломобільність, сповільнений обмін речовин) чи рисами характеру, які все ж стають корисними для соціуму та допомагають іншим повірити у себе. Проблеми («біль») цільової аудиторії є у фокусі комунікації брендів «ROZETKA» (меми у соціальних медіа на тему черги), «Нова Пошта» (меми на тему переадресації посилки за необхідності).

Контент на тему загальнолюдських цінностей та моральних імперативів. Контент, який пропагує людські цінності отримує більший емоційний відгук у аудиторії. Прикладами такої комунікаційної стратегії є: онлайн-проект «Сільпо» у соціальних мережах під назвою «Герої мого дня», який стартував під час карантину, суть якого була у заохоченні висловлювання подяки людям під хештегом #героїмогодня; онлайн-проект «Карта добрих історій» бренду мережі АЗС WOG, який заохочував українців ділитися своїми пригодами, проявами людяності та взаємодопомоги під час поїздок, створюючи таким чином інтерактивну мапу пригод; реклама

«Київстар» «Дзвінок» про дзвінок від мами та рекламна кампанія «Обійми» (серія рекламних роликів про обійми рідних, друзів, коханих, чотирилапих) та інші.

Турбота про безпеку та здоров'я споживачів. Прояви турботи про безпеку, фізичне та психічне (що особливо актуально під час війни) дає споживачам відчуття безпеки та захисту та створює атмосферу довіри, про яку йшлося вище. Так, наприклад, компанія «Київстар» у соціальній мережі Instagram за допомогою корпоративного героя кіберкота підказує, що робити, якщо випадково навів дані банківської картки на підозрілому сайті, а у You Tube публікує відео з порадами бізнесу, як захиститися від кібератак.

Оперативна реакція на резонансні суспільні події. У маркетингових комунікаціях бренди активно реагують на популярні суспільні теми, тренди та резонансні події. Так, наприклад, «Monobank», «Київстар» використовують популярні фільми як тему для дописів у соціальних мережах.

Колаборація (ко-брендинг). Коларобация у бренд-комунікаціях виявляється у спільних рекламних кампаніях, благодійних проєктах, розіграшів, вебінарів, подкастів, онлайн-фестивалів та інших формах. Серед найдорожчих брендів України знаходимо багато прикладів колаборації: проєкт «Міць.Українська кам'яна», у якому були задіяні «Сільпо» та «Rozetka», що мав на меті збір коштів для закупівлі безпілотників для ЗСУ; спільна рекламна кампанія «Rozetka» та Prom.ua. «Замовляй на Промі і забирай безкоштовно у точках Rozetka»; вже згадуваний проєкт «Директорія» від «Nemiroff» та Forbes. Популярними є спільні розіграші, наприклад: від «Яготинське для дітей» та бренду розвиваючих і настільних ігор «Vladi Toys».

Deinfluencing. Зниження рівня довіри до реклами блогерів, а також скандальні ситуації з відомими особистостями, спричинені мовою спілкування та дискримінаційними висловлюваннями, зумовили тенденцію більш ретельного підходу до вибору амбасадору бренду, а то й відмови від співпраці з зірками, блогерами-мільйонниками та звернення до послуг нано- або мікроблогерів, залучення до рекламних відео «простих» людей та людей з суспільно важливими зараз професіями чи місією (військових, волонтерів тощо).

UGC-контент. Комунікаційна стратегія успішних брендів включає заохочення створення контенту їхньою аудиторією у соціальних мережах (user-generated content), особливо у Instagram та TikTok. Типовими прикладами стимулювання UGC контенту є вже згадуваний флешмоб «Моя вишиванка – моє національне ДНК» від бренду «Галичина» (заохочував зробити фото у вишиванці, позначити «Галичину» та викласти фото у сторіс); конкурс від «Нової пошти» «Запакуй членддж» (заохочував зробити фото або відео з запакованою посилкою) чи проєкт «Граї за Україну» (спонукав поділитися історією власної перемоги на сайті компанії чи соціальних мережах та отримати сувенір). Причому, навіть негативні публікації користувачів можна використати на користь бренду, як це зробила «Нова Пошта», поширивши негативний відгук клієнта про пошкоджену посилку з пропозицією розв'язати проблему. Ефективність комунікацій бренду з користувацьким контентом зумовлена високим рівнем довіри та охоплення, економією комунікаційних витрат.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Сучасні суспільні соціально-економічні явища та процеси змінюють стратегії та інструменти маркетингових комунікацій. Найвагомими актуальними чинниками бренд-комунікацій є: цифровізація; пандемія COVID-19; війна в Україні; глобальна криза довіри; зростання привабливості бренду, який задовольняє актуальні людські потреби; вплив покоління «Z» на купівельну поведінку споживачів. Їхня комплексна дія змінює стратегічну мету

комунікаційної стратегії бренду та кінцеву стадію воронки продажів із здійснення покупки та підтримки лояльності до бренду на формування довіри до нього. У зв'язку з цим, із врахуванням досвіду найдорожчих українських брендів рекомендуються такі ефективні підходи до бренд-комунікацій: активні комунікації у соціальних мережах; чесність та емоційні меседжі; формування атмосфери довіри; демонстрація національної свідомості та патріотизму; акцент на соціальну відповідальність, загальні суспільні проблеми та типові «болі» клієнтів; контент на тему загальнолюдських цінностей та моральних імперативів; турбота про безпеку та здоров'я споживачів; оперативна реакція на резонансні суспільні події; колаборація (ко-брендинг); deinfluencing, UGC- контент.

Перспективними напрямками досліджень у цій сфері є аналіз та узагальнення практики застосування стратегій та інструментів бренд- комунікацій у різних видах економічної діяльності.

1. Ромат Є. Система бренд-маркетингових комунікацій. *Товари і ринки*. 2016. № 1. С. 16–25.
2. Поплавський М. Бренд-комунікація як соціальне явище. *Український інформаційний простір*. 2018. № 2. С. 47-58.
3. Калініна М. П. Бренд-комунікаційні стратегії в умовах пандемії. *Маркетинг і реклама*. 2021. № 7-8 С. 28-33.
4. Танасійчук А. Розробка комунікацій бренду в цифровому середовищі. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 45–49.
5. Зубченко В., Герасименко І., Осипенко Н. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики та напрями впливу на купівельну поведінку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-20> (дата звернення: 20.09.2024)
6. Боковня А. О., Васильченко Л. С. Вибір маркетингових комунікацій у просуванні брендів підприємств малого бізнесу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. 56. С. 149-161.
7. Кармазінова В. Д. Формування бренд-комунікацій маркетингових дослідних агентств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 17 (1). С. 139-142.
8. Лабурцева О. І., Страшинська Л. В. Формування комунікаційних бренд-стратегій як інструмент підвищення конкурентоспроможності роздрібних торговельних мереж. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: кол. монографія /за заг. ред. Н. М. Соломянюк, Л. В. Страшинської. Харків: Лідер, 2020. С. 63–91
9. Об'єми рекламного ринку. *Всеукраїнська рекламна коаліція: веб-сайт*. URL: <https://vrk.org.ua/research.html> (дата звернення: 21.09.2024)
10. PwC's Voice of the Consumer Survey 2024. Shrinking the consumer trust deficit. *PwC: веб-сайт* URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/voice-of-the-consumer-survey.html> (дата звернення: 25.09.2024)
11. Майже 90% споживачів більше не довіряють інфлюенсерам. Чому? *MMR: веб-сайт*. URL:<https://mmr.ua/show/majzhe-90-spozhyvachiv-bilshe-ne-doviryayut-inflyuenseram-chomu> (дата звернення: 28.08.2024)
12. 2023 Edelman Trust Barometer Special Report: The Collapse of the Purchase Funnel URL: *Edelman: веб-сайт*. <https://www.edelman.com/trust/2023/trust-barometer/special-report-brand-trust> (дата звернення: 01.09.2024).
13. Українці про рекламу та очікування від брендів. *Kantar Ukraine: веб-сайт*. URL:<https://www.kantar.com/ua/inspiration/advertising-media/ukrainians-about-ad-and-expectations-from-brands> (дата звернення: 05.09.2024)

14. Топ-50 найдорожчих українських брендів: на першому місці «Нова пошта». *The Village Україна: веб-сайт*. URL: <https://www.village.com.ua/village/city/city-news/344289-nova-poshta-vvazhaetsya-naydorozhchim-vidchiznyanim-brendom> (дата звернення: 16.09.2024).

References

- Romat Ye. (2016). Systema brend-marketynhovykh komunikatsii. [Brand marketing communications system]. *Goods and Markets*, 17, pp. 16–25.
- Poplavskiy M. (2018). Brend-komunikatsiia yak sotsialne yavlyshche. [Brand communication as a social phenomenon]. *Ukrainian information space*, 2, pp. 47-58. [in Ukrainian]
- Kalinina M. P. (2021). Brend-komunikatsiini stratehii v umovakh pandemii. [Brand communication strategies in the context of a pandemic]. *Marketing and advertisingma*, 7-8, pp. 28-33. [in Ukrainian]
- Tanasichuk A. (2023). Rozrobka komunikatsii brendu v tsyfrovomu seredovyschi. [Developing brand communications in the digital environment]. *Transformational economy*, 3 (03), pp. 45-49. [in Ukrainian]
- Zubchenko V., Herasymenko I., Osypenko N. (2024). Marketynhovi komunikatsii v umovakh viiny: vyklyky ta napriamy vplyvu na kupivelnu povedinku. [Marketing communications in times of war: challenges and directions of influence on purchasing behavior]. *Economy and society*, 60. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-20> (accessed: 20 September 2024) [in Ukrainian]
- Bokovnia A. O., Vasylychenko L. S. (2020). Vybir marketynhovykh komunikatsii u prosuvanni brendiv pidpriemstv maloho biznesu. [The choice of marketing communications in promoting brands of small businesses]. *Collection of scientific works of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 56. pp. 149-161. [in Ukrainian]
- Karmazynova V. D. (2017). Formuvannya brend-komunikatsii marketynhovykh doslidnykh ahentstv. [Formation of brand communications of marketing research agencies]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 17 (1), pp. 139-142. [in Ukrainian]
- Laburtseva O. I., Strashynska L. V. (2020). Formuvannya komunikatsiinykh brend-stratehii yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti rozdribnykh torhovelnykh merezh. [Formation of communication brand strategies as a tool for increasing the competitiveness of retail chains]. *Pidpriemnytstvo, torhivlia ta birzhova diialnist: kol. monohrafiia /za zah. red. N. M. Solomianiuk, L. V. Strashynskoi*. [Entrepreneurship, trade and exchange activity: a col. monograph /ed. by N. M. Solomyanyuk, L. V. Strashynska]. Kharkiv: Lider, pp. 63–91) [in Ukrainian]
- Obiemy reklamnoho rynku (2024). [Volumes of the advertising market]. *Vseukrainska reklamna koalitsiia: veb-sait*. [All-Ukrainian advertising coalition: website]. Retrieved from <https://vrk.org.ua/research.html> (accessed: 21 September 2024) [in Ukrainian]
- PwC's Voice of the Consumer Survey (2024). Shrinking the consumer trust deficit. *PwC: veb-caim* Retrieved from <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/voice-of-the-consumer-survey.html> (accessed: 25 September 2024)
- Maizhe 90% spozhyvachiv bilshe ne doviriaut influenseram. Chomu ? [Nearly 90% of consumers no longer trust influencers. Why?] *MMR: veb-sait*. [MMR: website]. Retrieved from <https://mmr.ua/show/majzhe-90-spozhyvachiv-bilshe-ne-doviryayut-inflyuenseram-chomu> (accessed: 28 August 2024) [in Ukrainian]
- 2023 Edelman Trust Barometer Special Report: The Collapse of the Purchase Funnel URL: *Edelman: website*. Retrieved from <https://www.edelman.com/trust/2023/trust-barometer/special-report-brand-trust> (accessed: 1 September 2024).
- Ukrainci pro reklamu ta ochikuvannya vid brendiv. [Ukrainians about advertising and expectations from brands]. *Kantar Ukraine: veb-sait*. [Kantar Ukraine: website]. Retrieved from <https://www.kantar.com/ua/inspiration/advertising-media/ukrainians-about-ad-and-expectations-from-brands> (accessed: 05.09.2024) [in Ukrainian]

14. Top-50 naidorozhchykh ukrainskykh brendiv: na pershomu mistsi «Nova poshta». [Top 50 most expensive Ukrainian brands: Nova Poshta in first place]. *The Village Ukraine: veb-sait*. [The Village Ukraine: website]. Retrieved from <https://www.village.com.ua/village/city/city-news/344289-nova-poshta-vvazhaetsya-naydorozhchim-vidchiznyanim-brendom> (accessed: 16 September 2024).

CURRENT TRENDS AND BRAND COMMUNICATIONS STRATEGIES IN THE MANAGEMENT OF MODERN ENENTERPRISES

Olha Marchenko

Lviv State University of Internal Affairs
79007, Lviv, Horodotska St, 26

e-mail: oljuniamar@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5996-1330>

Abstract. The study aims to identify the main trends and substantiate effective brand communication strategies in the management of modern enterprises. The study was based on such general scientific methods as analysis and synthesis, a systematic approach, comparison, generalization, and observation. According to the results of the study, the relevant factors of the forms, tools, and content of brand communications of modern enterprises were digitalization, the COVID-19 pandemic, war in Ukraine, the global crisis of trust and information bankruptcy, the growth of the attractiveness of a brand that satisfies current human needs; the influence of generation «Z» on consumer purchasing behavior. It is concluded that their comprehensive action changes the strategic goal of the brand communication strategy and the final stage of the funnel of sales to purchase and maintain a brand loyalty to form confidence in it.

Based on the analysis of the structure and dynamics of Ukraine's advertising and communication market, a conclusion was made about the growth trend of digital (Internet) brand communications.

The analysis of brand communications of the TOP-50 most expensive brands of Ukraine made it possible to identify the following main trends of effective communication strategies: communication in social networks, honesty, emotional connection; an atmosphere of trust; demonstration of national consciousness and patriotism; emphasis on social responsibility; general social problems and typical «pains» of customers; content on the topic of universal human values and moral imperatives; concern for consumer health; prompt response to resonant social events; collaboration (co-branding); influencing; UGC-content. It was concluded that the main strategic goal of brand communications is to build trust in the brand. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of disseminating the experience of applying communication strategies of successful Ukrainian brands in the management practice of domestic enterprises, which will make it possible to increase the effectiveness of their marketing communications.

Keywords: brand, brand communications, brand communications factors, brand communications trends, brand communications strategy.

Стаття надійшла до редколегії 27.10.2024

Прийнята до друку 25.11.2024

УДК 336.7004.056.5
JEL 004.056.5

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2024.52.0.5216>

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Андрій Денисенко¹, Ростислав Саблук²

¹Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»
03115, м. Київ, бульвар академіка Вернадського, 16 В
e-mail: andriy.denysenko@e-u.edu.ua
ORCID: 0009-0007-8057-9444

²Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»
03115, м. Київ, бульвар академіка Вернадського, 16 В
e-mail: rostyslav.sabluk@e-u.edu.ua
ORCID: 0009-0002-7085-3028

Анотація. У статті досліджено організаційні аспекти управління системою інформаційної безпеки підприємств, зокрема в умовах воєнного часу, коли ризики загроз для інформаційних ресурсів значно зростають. Окреслено ключові проблеми, з якими стикаються сучасні підприємства, та запропоновано шляхи їх подолання. Особливу увагу приділено аналізу ключових термінів і понять, пов'язаних із інформаційною безпекою, що дозволяє систематизувати знання у цій сфері. У статті проаналізовано практичне застосування стандарту ISO/IEC 27001:2022 як основи для розробки системи управління інформаційною безпекою. Розглянуто ключові вимоги цього стандарту, які передбачають проведення оцінки ризиків, впровадження політик безпеки, навчання персоналу та регулярний аудит інформаційних систем. Підкреслено важливість інтеграції цих заходів у загальну стратегію управління підприємством для досягнення оптимальних результатів. Особливий акцент зроблено на специфіці управління інформаційною безпекою під час війни, коли підприємства стикаються з новими викликами, такими як кібератаки, порушення ланцюгів поставок та необхідність роботи в умовах обмеженого доступу до ресурсів.

Ключові слова: безпека, менеджмент, підприємство, захист інформації, управління, загрози, інформаційна безпека, цифровізація.

Постановка проблеми. Забезпечення надійної системи управління інформаційною безпекою (СУІБ) є одним із ключових елементів економічної стабільності будь-якого підприємства. У сучасних реаліях, коли інформаційні технології проникають у всі аспекти бізнесу, питання інформаційної безпеки набувають стратегічної важливості. Особливо гостро це питання постає в умовах війни, коли необхідно постійно захищати інформаційні ресурси підприємств, зокрема тих, які беруть активну участь у протидії агресору. Масштабне впровадження цифрових технологій та

© Андрій Денисенко, Ростислав Саблук, 2024

використання комп'ютерних систем із застосуванням штучного інтелекту, підкреслює важливість побудови ефективних механізмів захисту від інформаційних загроз. Такий захист покликаний мінімізувати ризики витоку даних, забезпечити стійкість систем до кібератак та запобігти зупинці критичних бізнес-процесів. Це потребує розробки і впровадження продуманих стратегій, що дозволяють оперативно виявляти та ліквідувати можливі загрози.

СУІБ виступає важливим інструментом забезпечення економічної стійкості підприємств, сприяючи зниженню ризиків, захисту інформаційних активів і підвищенню довіри партнерів та клієнтів. В умовах війни, коли підприємства стикаються з посиленням впливом зовнішніх і внутрішніх загроз, наявність такої системи є критично важливою для стабільності та розвитку їхньої діяльності. Сучасні реалії вимагають обов'язкового впровадження СУІБ як у державних, так і в приватних організаціях. Такий підхід забезпечує комплексний захист інформації та сприяє формуванню стратегії, яка враховує як короткострокові виклики, так і довгострокові перспективи розвитку. Забезпечення інформаційної безпеки стало не лише вимогою часу, але й невід'ємним елементом конкурентоспроможності та успіху підприємств.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти питань інформаційної безпеки розглядаються в працях зарубіжних і вітчизняних дослідників Г. Атаманова, О. Архипова, Е. Беляєва, М. Бусленка, В. Василюка, С. Гриняєва, О. Додонова, С. Кавуна, І. Маркіна, В. Панченка, Г. Смоляна, О. Турчина та інших.

Одними з найважливіших аспектів питань інформаційної безпеки, на яких акцентувалась увага у наукових публікаціях, були такі, як формування системи управління інформаційною безпекою підприємств [4], [6], [10] та оцінка ризиків для бізнесу під час воєнного стану [1], [14]. При цьому в окремих наукових статтях [5] розроблені комплексні пропозиції з формування моделі системи менеджменту інформаційної безпеки підприємства.

Однак, швидкоплинність бізнес-процесів на підприємствах, непереборна дія факторів зовнішнього середовища, спричинених війною, необхідність оперативно реагувати на виклики зовнішніх факторів впливу, цифровізація економіки, змушують постійно шукати нові підходи в формуванні засобів захисту пов'язаних з менеджментом інформаційних систем підприємства. Виходячи з цього, виникає нагальна потреба у формуванні працюючого управлінського механізму протидії інформаційним загрозам та удосконаленні процесів організації інформаційної безпеки на вітчизняних підприємствах.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення ролі управління інформаційною безпекою підприємства під час війни у загальній системі менеджменту, а також оцінка стану інформаційної безпеки, придатності, результативності та ефективності СУІБ з погляду стандарту ISO/IEC 27001:2022, цілей та планів СУІБ, можливостей удосконалення і визначення потреби у коригувальних та запобіжних діях.

Методи дослідження. У науковій статті використано такі загальнонаукові і специфічні методи дослідження: аналізу й синтезу, узагальнення та класифікацій, наукової абстракції – застосування цих методів дозволило проаналізувати теоретичні джерела, використані під час дослідження; графічні методи використані для візуалізації результатів аналізу статистичної інформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління будь-якою соціально-економічною системою нерозривно пов'язане з інформаційними процесами. Інформація виконує роль основного елементу, який забезпечує взаємозв'язок у процесі

управління, адже саме вона містить дані, необхідні для аналізу ситуації та ухвалення управлінських рішень [6, с. 220].

Офіційне визначення інформаційної безпеки зафіксоване в Законі України «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки»: «Інформаційна безпека – стан захищеності життєвоважливих інтересів людини, суспільства і держави, при якому запобігається нанесення шкоди через: неповноту, невчасність та невірогідність інформації, що використовується; негативний інформаційний вплив; негативні наслідки застосування інформаційних технологій; несанкціоноване розповсюдження, використання і порушення цілісності, конфіденційності та доступності інформації» [9].

Цифровізація та активний розвиток комп'ютерних технологій стали ключовими чинниками підвищення ефективності та продуктивності сучасної економіки. Водночас прогрес у сфері інформаційних технологій призвів до появи нових викликів у вигляді загроз, пов'язаних із вдосконаленням методів промислового шпигунства, створенням новітніх вірусних програм та використанням кібератак. Такі інструменти дають змогу зловмисникам швидко отримувати доступ до конфіденційної інформації, що зумовлює необхідність впровадження надійних систем захисту даних [11].

Існує потреба в створенні єдиного «інформаційного хабу» підприємства, який був би націлений на систематизацію та поєднання різних видів інформації, що циркулює на підприємстві, включаючи фінансову, технічну, маркетингову, юридичну, безпекову. Створення єдиного інформаційного простору дозволяє реалізувати єдиний безперервний цикл інноваційної діяльності підприємства, що гнучко враховує ринкові сигнали в процесі вдосконалення продукції, дозволяє якнайповніше задовільнити потреби клієнтів [10, с. 348].

Під час повномасштабної війни кількість кібератак та інших інцидентів в Україні значно зросла порівняно з довоєнним періодом. Згідно з даними Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України, у 2024 році було зафіксовано 4315 кіберінцидентів, що на 69,8% більше, ніж у 2023 році, коли їх було 2541. Основними цілями атак залишаються органи державної влади, медіаресурси, енергетична сфера та логістика. Водночас бізнес України також піддається кібератакам. Великі компанії, впроваджуючи ефективні системи управління інформаційною безпекою (СУІБ), здатні зменшити ризики пошкодження або знищення ключових елементів та ланок діяльності підприємств під час виникнення загроз.

Ключовими змінами, які повинні відбутися на більшості підприємств України, є прагнення до сертифікації за стандартами ISO/IEC 27001:2022 та отримання відповідних міжнародних сертифікатів. Цей стандарт встановлює вимоги до створення, впровадження, підтримки та вдосконалення СУІБ в контексті організації, а також до постійної оцінки інформаційних ризиків і ризик-менеджменту.

ISO/IEC 27001:2022 загалом описує структуру системи управління інформаційною безпекою (СУІБ) для компаній будь-якого розміру та всіх галузей діяльності. Система управління інформаційною безпекою (СУІБ) набуває ключового значення завдяки актуальності для багатьох компаній питань управління ризиками. З майже щоденною появою нових кіберзагроз та постійними змінами, компаніям, які прагнуть захистити свої бізнес-процеси та інформацію, важливо вміти ідентифікувати такі ризики та ефективно керувати ними.

Варто зазначити, що багато компаній мають певні елементи інформаційної безпеки, але вони часто носять формальний характер і не є затвердженою дорожньою картою дій під час війни. Наявність ефективної системи управління інформаційною

безпекою (СУІБ) на підприємстві, її правильне використання та управління є ключовими факторами для забезпечення захисту інформаційних активів та досягнення успіху в умовах сучасних кіберзагроз.

Під час війни підприємства зазнають значних змін. Коли йдеться про ризики воєнного часу, першими на думку спадають майнові втрати. Але є й інші важливі фактори, які бізнес повинен враховувати [14]:

- Законодавство та регуляторні вимоги стали змінюватись швидше, із меншим періодом від ухвалення законів до їх набуття чинності.
- Вимоги фінмоніторингу стали жорсткішими, а також посилилась відповідальність за співпрацю з контрагентами та фізособами російської федерації.
- Кількість ресурсів зменшилась, а ціна менеджерських помилок зросла. Тож для бізнесу є актуальною потреба в оптимізації процесів та управлінні ризиками.
- Щодня збільшується кількість даних та джерел, які потрібно постійно моніторити.

У сучасному бізнес-середовищі ефективне управління ризиками та постійне вдосконалення системи інформаційної безпеки стали глобальними трендами. Ці підходи дозволяють компаніям не лише зберігати стабільність, але й перетворювати виклики на можливості для розвитку. Намагання бізнесу пристосуватися до змін та ризиків відкриває перед ним можливості та перспективи за багатьма напрямками:

- для пошуку інвесторів (компанії, які ефективно управляють ризиками та адаптуються до змін, демонструють стабільність і надійність, що приваблює потенційних інвесторів);
- побудови довіри клієнтів (адаптивні підприємства здатні швидко реагувати на потреби та очікування клієнтів, що сприяє зміцненню довіри та лояльності споживачів);
- виходу на міжнародні ринки (гнучкість у бізнес-процесах дозволяє компаніям ефективно адаптуватися до різних культурних та економічних умов, що полегшує вихід на нові ринки);
- позитивного іміджу та репутації (підприємства, які демонструють здатність адаптуватися та ефективно управляти ризиками, формують позитивний імідж, що підвищує їх конкурентоспроможність та привабливість на ринку).

Таким чином, адаптивність бізнесу є ключовим фактором для досягнення успіху та сталого розвитку в умовах постійних змін та викликів.

Під час війни вплив на інформацію чи інформаційна зброя є достатньо потужним засобом ведення війни, оскільки її технологічна інноваційність, вседоступність та непомітність є дуже загрозливими. В умовах війни набуває вагомого значення інформаційна культура як фактор, що створює протидію інформаційній зброї серед бізнес-середовища та забезпечує сталий розвиток країни.

Під час війни ефективне управління інформаційною безпекою підприємства вимагає проактивного підходу, заснованого на прогнозуванні та передбаченні потенційних загроз. Такий підхід дозволяє з високою ймовірністю уникнути негативних наслідків інцидентів.

У період військових дій, коли час на розробку власних стандартів безпеки обмежений, важливо ефективно адаптувати передові міжнародні стандарти до реалій ведення бізнесу в Україні. Одним із таких стандартів є ISO/IEC 27001, який визначає вимоги до системи управління інформаційною безпекою (СУІБ).

Кращі традиції та практики безпеки підприємств відображаються у стандартах та рекомендаціях найвідомішої у світі асоціації фахівців з безпеки ASIS International

(США). В свою чергу напрямок з управління інформаційною безпекою детально описаний у міжнародному стандарті ISO/IEC 27001:2022 [13].

Згідно базових рекомендацій ASIS International підхід до організації безпеки може значно відрізнятися в залежності від розміру, галузі виробництва, ступеню автоматизації, економічного стану підприємства та інших факторів. Ключовою нормою вважається побудова цілісної, комплексної структури безпеки (рис. 1), що містить сім основних факторів. До цих напрямків безпеки належать:

- 1) Матеріальні активи;
- 2) Інформаційні активи;
- 3) Імідж та репутація;
- 4) Фінансові активи;
- 5) Персонал та інтелектуальна власність;
- 6) Ланцюг поставок;
- 7) Відповідність нормам.



Рис. 1. Комплексна структура безпеки підприємства [складено автором]

ASIS International пропонує стандарти та рекомендації, які допомагають адаптувати підхід до безпеки відповідно до цих факторів. Наприклад, стандарт "Security Risk Assessment" надає керівництво щодо проведення оцінки ризиків, зокрема фізичних, нефізичних та логічних ризиків, що дозволяє підприємствам розробити ефективні стратегії безпеки, враховуючи їхні унікальні обставини.

Таким чином, підхід до організації безпеки має бути гнучким та адаптованим до конкретних умов кожного підприємства, щоб забезпечити ефективний захист від потенційних загроз.

Система управління інформаційною безпекою підприємства є складовою частиною Системи менеджменту компанії. СУІБ має бути впроваджена за вимогами міжнародного стандарту ISO/IEC 27001 та функціонувати згідно моделі/циклу PDCA (Плануй-Дій-Контролюй-Вдосконалюй) [8]. Даний цикл є ключовим для впровадження та підтримки СУІБ.

Система управління інформаційною безпекою спрямована на досягнення цілей, що стосуються захисту суб'єктів інформаційних відносин (інтереси яких зачіпаються при створенні та функціонуванні паперового та електронного документообігу Підприємства) від можливого нанесення їм відчутного матеріального, фізичного, морального чи іншого збитку за допомогою випадкового або навмисного несанкціонованого втручання в процес функціонування документообігу Підприємства або несанкціонованого доступу до циркулюючої в ньому інформації і її незаконного використання [2, с. 64].

Зазначена мета досягається за допомогою забезпечення і постійної підтримки наступних властивостей інформації та автоматизованої (цифровізованої) системи її обробки:

- доступності оброблюваної інформації для дозволених користувачів (стабільного функціонування документообігу Підприємства, при якому користувачі мають можливість отримання необхідної інформації та результатів вирішення завдань за прийнятний для них час);
- збереження в таємниці (забезпечення конфіденційності) певної частини інформації, що зберігається, оброблюється і надсилається по каналах зв'язку;
- цілісності і автентичності (підтвердження авторства) інформації, що зберігається та обробляється в системі документообігу Підприємства і надсилається по каналах зв'язку.

Для досягнення основної мети захисту і забезпечення вказаних властивостей інформації і системи її обробки система управління інформаційною безпекою документообігу підприємства забезпечує ефективне вирішення таких завдань:

- захист від втручання в процес функціонування паперового та електронного документообігу Підприємства сторонніх осіб;
- розділення доступу користувачів, що зареєстровані до апаратних, програмних і інформаційних ресурсів документообігу підприємства;
- реєстрацію дій користувачів при використанні ресурсів, що захищаються, документообігу підприємства в системних журналах і періодичний контроль коректності дій користувачів системи шляхом аналізу вмісту цих журналів фахівцями компанії;
- контроль цілісності (забезпечення незмінності) середовища здійснення програм і їх відновлення у разі пошкодження;
- захист від несанкціонованої модифікації та контроль цілісності програмних засобів, що використовуються у документообігу Підприємства, а також захист системи від впровадження несанкціонованих програм, включаючи комп'ютерні віруси;
- захист інформації обмеженого користування від витоку через персонал або по технічних каналах при її обробці, зберіганні і передачі;
- захист інформації обмеженого користування, що обробляється, зберігається і надходить від несанкціонованого розголошення чи спотворення;
- забезпечення ідентифікації користувачів, що приймають участь в обміні інформацією;
- своєчасне виявлення джерел загроз безпеці інформації, причин і умов, що сприяють нанесенню збитку зацікавленим суб'єктам інформаційних відносин, створення механізму оперативного реагування на загрози безпеці інформації та негативні тенденції;

- створення умов для мінімізації та локалізації шкоди, що завдається неправомірними діями фізичних та юридичних осіб, ослаблення негативного впливу та ліквідація наслідків порушення безпеки інформації.

На зміни та удосконалення СУІБ впливають:

- зміни регуляторних вимог;
- середовище підприємства, зміни середовища, а також ризики, пов'язані з цим середовищем;
- цілі СУІБ;
- впровадження нових систем та засобів документообігу, нових технологій зберігання та обробки інформації виходячи з цифровізації виробничих процесів;
- зміни в процесах СУІБ та структурі СУІБ;

Основними методами вдосконалення системи управління інформаційною безпекою є проведення коригувальних та запобіжних дій. Причиною впровадження коригувальних та запобіжних дій можуть бути існуючі або потенційні невідповідності, виявлені під час внутрішніх або зовнішніх аудитів СУІБ, аналізу СУІБ зі сторони керівництва, виявлені співробітниками підприємства під час виконання своїх повсякденних задач, виникнення інциденту інформаційної безпеки.

Коригувальні дії спрямовані на усунення причин *виявлених* невідповідностей. Запобіжні ж дії спрямовані на усунення причин *потенційних* невідповідностей.

Для забезпечення ефективної розробки і проведення корегувальних дій, необхідно вирішення наступних питань:

- оперативний розгляд інцидентів інформаційної безпеки, внутрішніх невідповідностей процесів СУІБ;
- дослідження та аналіз причин невідповідностей;
- розробка коригувальних дій, необхідних для усунення причин невідповідностей;
- реалізація коригувальних дій і здійснення контролю їх виконання;
- оцінка результативності проведення коригувальних заходів та внесення змін в документацію СУІБ (при необхідності);
- інформування керівництва підприємства з метою проведення аналізу, виявлення проблем, поліпшення процесів та оцінки результативності СУІБ.

Управління інформаційною безпекою є постійним процесом, який вимагає постійного вдосконалення та адаптації до нових загроз і технологій. Підприємства повинні постійно оцінювати ефективність своїх заходів безпеки та вносити необхідні зміни для підтримки високого рівня захисту.

Отже, інформаційна безпека на підприємстві в умовах війни є ключовою для забезпечення безпеки, стійкості та успішності бізнесу в сучасному цифровому середовищі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. За результатами проведеного дослідження, що розкриває проблеми менеджменту інформаційної безпеки підприємства, було проаналізовано основні міжнародні стандарти системи управління інформаційною безпекою підприємств, визначені ключові елементи та підходи в організації системи менеджменту інформаційної безпеки, а також виділено основні властивості інформації та автоматизованої системи її обробки.

Визначені фактори, що впливають на зміни та удосконалення системи управління інформаційною безпекою підприємства, серед яких головні:

- внутрішнє середовище підприємства, зміни середовища, а також ризики, пов'язані з цим середовищем;

- впровадження нових систем та засобів документообігу, нових технологій зберігання та обробки інформації виходячи з цифровізації виробничих процесів;
- зміни в процесах та структурі системи управління інформаційною безпекою підприємства під впливом дії зовнішнього середовища та дії обставин непереборної сили.

Обґрунтовано, що серед основних підходів в організації системи управління інформаційною безпекою підприємств під час війни є підхід, що базується на прогнозуванні та передбачуваності можливих загроз.

В перспективі подальших досліджень може бути практична апробація впровадження системи управління інформаційною безпекою на підприємствах виробничої сфери.

1. Актуальні проблеми управління інформаційною безпекою держави. X Всеукраїнська науково-практична конференція [Електронний ресурс]: URL: [http://academy.ssu.gov.ua/upload /file/konf_04_04_2019.pdf](http://academy.ssu.gov.ua/upload/file/konf_04_04_2019.pdf)
2. Архипов О. Є., Архипова С. О. Положення про інформаційну безпеку в міжнародних стандартах. *Інформаційна безпека людини, суспільства, держави*. Київ, 2010. № 2 (4). С. 62-65.
3. Василюк В. Я., Климчик С. О. Інформаційна безпека держави. Київ: ВД «Скіф», 2008. 136 с.
4. Кавун С.В. Інформаційна безпека. Навчальний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 352 с.
5. Маркіна І.А., Дячков Д.В. Основи формування системи менеджменту інформаційної безпеки підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства*. 2016. №3 (1). С. 80-88.
6. Панченко В.А. Менеджмент інформаційної безпеки комерційного підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2019. вип. 3(36). С. 219-228.
7. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах. Закон України від 5 липня 1994 року. № 80/94. [Електронний ресурс]: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>
8. Про інформацію. Закон України від 2 жовтня 1992 року № 2657-XII. [Електронний ресурс]: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
9. Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки. Закон України від 9 січня 2007 року. № 537-V. Відомості Верховної Ради України. 2007. № 12. Ст.102.
10. Турчин О.І. Інформаційна безпека процесів менеджменту інтегрованих систем. *Моделювання регіональної економіки*. 2010. № 2. С. 347-352.
11. Черевко О.В. Теоретичні засади поняття інформаційної безпеки та класифікація загроз системі інформаційного захисту. *Ефективна економіка*. 2014. №5. [Електронний ресурс]: URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3304>
12. Что такое цикл PDCA и в чем его преимущества? [Електронний ресурс]: URL : <https://bpi-group.com.ua/blog/chto-takoe-cykl-pdca/>
13. ISO/IEC 27001:2022 Information technology – Security techniques – Information security management systems – Requirements.
14. 5 найважливіших ризиків для бізнесу під час війни. [Електронний ресурс]: URL: https://biz.ligazakon.net/news/225615_5-nayvazhlivshikh-rizikv-dlya-bznesu-pd-chas-vyni

References

1. Aktual'ni problemy uhliadynnia informatsiynoi bezpeky derzhavy. Vseukrainska naukovo-praktychna konferentsiya. (2019). Retrieved from: http://academy.ssu.gov.ua/upload/file/konf_04_04_2019.pdf
2. Arkhipov O. Ye., Arkhipova, Ye. O. (2010). Polozhennia pro informatsiinu bezpeku v mizhnarodnykh standartakh. *Informatsiina bezpeka lyudyny, suspil'stva, derzhavy*. 2(4). Pp. 62-65.
3. Vasiliuk, V. Ya., Klymchuk, S. O. (2008). *Informatsiina bezpeka derzhavy*. Kyiv: KNT Vydavnytstvo "Skif." 136 p.
4. Kavun, S. V. (2008). *Informatsiina bezpeka: Navchalnyi posibnyk*. Ch. Vydavnytstvo KhNEU. 352 p.
5. Markina, I. A., Diachkov, D. V. (2016). Osnovy formuvannia systemy menedzhmentu informatsiynoi bezpeky pidpriemstva. *Problemy i perspektivy rozvytku pidpriemnytstva*. 3 (1). Pp. 80-88.
6. Panchenco, V. A. (2019). Menedzhment informatsiynoi zabezpeky komertsiiinoho pidpriemstva. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*. 3(36). Pp. 219-228.
7. Pro zakhyst informatsii v informatsiyno-telekomunikatsiynnykh systemakh. Zakon Ukrainy vid 5 lypta 1994 roku № 80/94. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>
8. Pro Informatsiinu. Zakon Ukrainy vid 2 zhovtnia 1992 roku. № 2657-XII. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
9. Pro Osnovni zasady rozvytku informatsiynoho suspil'stva v Ukraini na 2007-2015 roky. Zakon Ukrainy vid 9 sichnia 2007 roku. № 537-V
10. Turchyn, O. I. (2010). Informatsiina bezpeka protsesiv menedzhmentu intehrovanykh system. *Modeliuvannia rehional'noi ekonomiky*. № 2. Pp. 347-352.
11. Cherevko, O. V. (2014). Teoretychni zasady ponyttia informatsiynoi bezpeky ta klasyfikatsiia zahroz systemi informatsiynoho zakhystu. *Efektivna ekonomika №5*. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3304>
12. Chto takoe tsykl PDCA i v chem ego preimushchestva? BPI Group. Retrieved from: <https://bpi-group.com.ua/blog/chto-takoe-cykl-pdca/>
13. ISO/IEC 27001:2022 Information technology – Security techniques – Information security management systems – Requirements.
14. 5 nayvazhlyvshykh ryzykiv dlia biznesu pid chas viyny. Liga Zakon. Retrieved from: https://biz.ligazakon.net/news/225615_5-nayvazhlyvshikh-rizikv-dlya-bznesu-pd-chas-vyni

**ORGANIZATIONAL FEATURES OF THE INFORMATION SECURITY
MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISES UNDER THE CONDITIONS OF
WAR AND ECONOMY DIGITALIZATION**

Andriy Denysenko¹, Rostislav Sabluk²

^{1, 2} «Private higher educational institution “European University”

03115, Kyiv, Academician Vernadskyi Boulevard, 16 V

¹e-mail: andriy.denysenko@e-u.edu.ua; ORCID: 0009-0007-8057-9444

²e-mail: rostislav.sabluk@e-u.edu.ua; ORCID: 0009-0002-7085-3028

Abstract. The article examines the organizational aspects of managing information security systems in enterprises, particularly during wartime when risks to information resources significantly increase. It outlines key challenges modern enterprises face and

proposes solutions to them. Emphasis is placed on the importance of a systematic approach to protecting information assets, which includes identifying vulnerabilities, recognizing potential threats, and developing action plans to mitigate their impact. Special attention is given to analyzing key terms and concepts related to information security, facilitating the systematization of knowledge in this field. The article justifies the relevance of implementing an effective information security system amid the digitalization of the economy, where commercial enterprises increasingly rely on information systems and technologies. It is determined that implementing comprehensive protective measures not only reduces risk levels but also enhances the competitiveness of enterprises in the market.

The article analyzes the practical application of the ISO/IEC 27001:2022 standard as a foundation for developing an information security management system. Key requirements of this standard are discussed, including risk assessment, implementation of security policies, staff training, and regular audits of information systems. The importance of integrating these measures into the overall enterprise management strategy to achieve optimal results is emphasized. A particular focus is placed on the specifics of managing information security during wartime, when enterprises face new challenges such as cyberattacks, disruptions in supply chains, and the need to operate under limited resource access. The article offers specific recommendations for adapting the management system to these conditions, including data backup, use of cloud technologies for information storage, implementation of multi-factor authentication, and increasing employee awareness of cyber threats. The study also analyzes the impact of the human factor on the level of information security in enterprises. It is noted that insufficient employee awareness of modern cyber threats can lead to significant data breaches. The authors emphasize the importance of conducting regular training, simulation exercises, and professional development programs to foster a culture of information security within the organization. The research underscores the importance of revising approaches to information security in the context of contemporary challenges. The proposed changes aim to enhance the resilience of enterprises to threats, ensure the continuity of business processes, and maintain customer trust even under challenging conditions. Thus, a systematic approach to managing information security serves as a guarantee of successful enterprise operation amid digitalization and increased risks.

Keywords: security, management, enterprise, information protection, management, threats, information security, digitalization.

Стаття надійшла до редколегії 24.10.2024

Прийнята до друку 25.11.2024

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СТРАХОВИХ КОШТІВ ВІД НЕЩАСНИХ ВИПАДКІВ НА ВИРОБНИЦТВІ В УКРАЇНІ

Марія Хмелярчук¹, Тетяна Блажинська²

¹Львівський національний університет імені Івана Франка,
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18
e-mail: maria.khmeliarchuk@lnu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-9800-4709

²Львівський національний університет імені Івана Франка,
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18
e-mail: tblaz@ukr.net
ORCID: 0009-0009-5394-4658

Анотація. Досліджено фінансово-економічні та юридичні засади діючої в Україні системи соціального страхування від нещасних випадків на виробництві, а також проаналізовано використання коштів страхових фондів України за період 2013-2023 рр. на виплати потерпілим від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань. Визначено ключові недоліки організації діючої в Україні системи використання коштів на страхові виплати, а також запропоновано авторські підходи щодо її удосконалення. Пропозиції авторів стосуються удосконалення фінансово-економічних підходів, які можуть суттєво покращити фінансовий стан Пенсійного Фонду України за рахунок використання інноваційних механізмів капіталізації платежів.

Ключові слова: страхові кошти, соціальне страхування, фінансування, фінансування, капіталізовані платежі, нещасні випадки на виробництві.

Постановка проблеми. Система соціального страхування від нещасних випадків на виробництві в Україні від початку її становлення перебуває у складних умовах викликів різного характеру, зумовлених ринковими трансформаціями національної економіки, згодом - впливом національних та глобальних криз, а на сучасному етапі - ще й російською військовою агресією. Відтак, гарантовані державою соціальні зобов'язання необхідно виконувати у надскладних сучасних умовах: окупації частини території країни, руйнації інфраструктури, міграції та мобілізації працездатного населення. Усі ці виклики об'єктивно ускладнюють діючу систему організації виплат страхових коштів потерпілим від нещасних випадків на виробництві Пенсійним Фондом України (в подальшому ПФУ).

Підтвердженням існуючих проблем є значні обсяги кредиторської заборгованості перед фізичними особами, зокрема, за виграними судами по виплаті пенсій, допомог в українських та закордонних судах на суму більше 140 млрд.грн. лише в 2024 році [1], що становить 16% від загального бюджету ПФУ на рік [2], засвідчуючи складний фінансовий стан єдиної інституції державного страхування в Україні - ПФУ.

З цих позицій, актуальним є опрацювання науково-теоретичних та практичних аспектів функціонування системи соціального страхування на випадок нещасних випадків на виробництві в Україні загалом і зокрема в частині виплат страхових коштів потерпілим з метою розробки практичних рекомендацій щодо дієвих механізмів стабілізації фінансового стану ПФУ.

Аналіз наукових досліджень і публікацій. Проведений аналіз наукової літератури з досліджуваної проблематики засвідчив, що питання відшкодування витрат страховику (ПФУ) за страхові виплати потерпілим від нещасних випадків на виробництві, зокрема внаслідок вини роботодавців, через порушення правил охорони праці, є актуальною науково-практичною проблемою, що знаходить відображення у її опрацюванні багатьма вченими (табл.1).

Наукові праці з досліджуваної проблематики передусім зосереджені в площині юридичного та фінансово-економічних аспектів соціального забезпечення осіб, які постраждали на виробництві. Зокрема достатньо опрацьовані є питання юридичної та економічної сутності даної проблематики, термінологічна база, права і відповідальність сторін, юридичний та фінансово-економічний механізм відшкодування збитків потерпілим, пропозиції щодо узгодження інтересів учасників страхового ринку, економічна відповідальність роботодавців тощо. Водночас залишаються недостньо опрацьованими питання механізмів стягнення капіталізованих страхових платежів. Цей механізм передбачає, що страховик зобов'язаний проводити капіталізацію страхових виплат, належним чином обліковувати їх в розрізі потерпілих, роботодавців, проведених витрат та витрат майбутніх періодів з наступним відшкодуванням в порядку регресу за рахунок коштів тих роботодавців, які не дотримувались правил охорони праці.

Таблиця 1

Наукові засади дослідження проблематики соціального страхування осіб, які постраждали на виробництві*

Вчені	Об'єкт дослідження	Заходи і механізми удосконалення
Юридичні аспекти фінансового забезпечення осіб, які постраждали на виробництві		
О.Соловійов [8, с. 93]	Юридичні засади відшкодування страхових виплат потерпілим від нещасних випадків на виробництві, а також особам, які отримали професійні захворювання.	Відзначається про виникнення нового деліктно - правового принципу відповідальності винних у виробничому травматизмі роботодавців, винних в спричиненнях вироб.травм
О. Соловійов [21, с. 86-91]	Правові механізми трансформації системи соціального страхування України.	Проаналізовано переваги переходу цивільно-правової відповідальності за заподіяну шкоду працівнику на виробництві в систему соціального страхування потерпілих на виробництві.
А.Бурка [20, с 6]	Уточнення термінів і понять у системі соціального страхування потерпілих на виробництві, переліку категорій осіб, що мають право на отримання страхових виплат.	Приведення законодавства України у відповідність до законодавства європейських країн, а також до сучасної практики системи соціального страхування високорозвинутих країн.

Фінансово-економічні аспекти соціального забезпечення осіб, які постраждали на виробництві		
Т.Завора, Т.Тимченко [4, с. 51-63] В. Жадан [10, с. 50]	Механізм фінансування витрат на відшкодування страхових випадків, що виникають внаслідок нещасних випадків на виробництві.	Обґрунтовано необхідність запровадження механізмів економічної зацікавленості роботодавців у створенні безпечних умов праці в якості превентивних заходів, що сприятимуть зменшенню нещасних випадків на виробництві, а відповідно і витрат на їх фінансування.
Ю. Пасічник, В. Фрончко [11, с. 86]	Економічна відповідальність роботодавців за виникнення нещасних випадків на виробництві.	Запропоновано створення механізму економічної відповідальності при виникненні нещасних випадків на виробництві шляхом відшкодування збитків страховику за рахунок коштів винних роботодавця.
С. Похилько [19, с. 101]	Напрями оптимізації системи страхування від нещасних випадків на виробництві.	Узгодження економічних інтересів учасників страхового ринку на основі справедливого перерозподілу навантаження дохідної та видаткової частини ПФУ.
К. Слюсаренко [13, с. 246–253]	Забезпечення роботодавцем належних умов праці, зменшення ризику травматизму.	Запропоновано розробити державну програму щодо зменшення ризику виробничого травматизму, в основі якої зростання відповідальності держави за проведення заходів профілактики виробничого травматизму.
В.Глухова, О.Чубка [18, с. 110]	Механізми економічної ефективності в діяльності страхового фонду – ПФУ.	Запропоновані заходи для забезпечення збалансованості дохідної та витратної частин ПФУ.
О. Рубан [17, с.16], М.Зімін [16, с. 40-41]	Удосконалення механізму капіталізації страхових платежів.	Внесення змін до Постанови КМУ про «Порядок капіталізації платежів» з метою забезпечення зацікавленості роботодавців у заходах з охорони праці.

Примітка: Складено авторами на основі [8, 21, 20, 4, 10, 11, 19,13,18, 17, 16].

З цих позицій, вимагають подальшого дослідження механізми фінансування системи соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань в частині удосконалення організаційно-економічного механізму виплати капіталізованих страхових платежів, в тому числі шляхом використання сучасних можливостей цифровізації.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз теоретичних та практичних засад діючої в Україні системи соціального страхування від нещасних випадків на виробництві, акцентуючи увагу на діючій системі обліку та стягнення капіталізованих платежів, задля розробки дієвих пропозицій щодо її вдосконалення та досягнення на цій основі фінансово-економічного ефекту, що суттєво зменшить видатки ПФУ.

Методи дослідження. Наукове дослідження проводилось авторами із застосуванням таких методів: комплексного міждисциплінарного підходу для аналізу наукової літератури та нормативно-правової бази з досліджуваної проблематики, що дало

можливість пізнати фінансово-економічні та юридичні аспекти становлення та функціонування в Україні діючої системи соціального страхування від нещасних випадків на виробництві; методу аналізу та синтезу статистичної інформації, звітності та публічної інформації органів соціального страхування за 2013 - 2023 роки, судової практики, нормативно-правової бази України тощо для виявлення реального сучасного стану функціонування системи соціального страхування від нещасних випадків на виробництві; індукції та дедукції - для аналізу та узагальнень позитивів та недоліків діючої практики системи соціального страхування від нещасних випадків на виробництві в Україні, а також формулювання рекомендацій щодо її удосконалення в частині обліку та стягнення капіталізованих платежів.

Виклад основного матеріалу. Обсяг фінансування страхових виплат від нещасних випадків на виробництві та профзахворювань за останні 10 років зріс з 3,1 млрд.грн. у 2013 р. до 12,6 млрд. грн. в 2023 році. Всього за цей період було витрачено на страхові виплати (щомісячні та разові) 86,6 млрд. грн. [1]. При цьому, слід зазначити, що нещасні випадки на виробництві траплялись найчастіше з вини тих роботодавців, які не створювали належні умови праці, не забезпечували необхідний захист від впливу шкідливих речовин на виробництві. Роботодавці, сплачуючи страхові внески, часто уникали виплат потерпілим за власний рахунок, оскільки виплати проводяться за рахунок страховика (ПФУ). Тобто фактично склалась така ситуація, що роботодавець не зацікавлений в покращенні умов праці, оскільки потерпілі особи гарантовано забезпечені виплатами за рахунок страхового фонду. Це є одним з недоліків в системі організації фінансування виплат на страхування від нещасних випадків на виробництві та профзахворювань. При цьому стягнення зазначених сум в порядку регресу з таких роботодавців називається «капіталізацією платежів».

Законодавство [3 с. 6] передбачає, що роботодавець несе відповідальність за шкоду, заподіяну застрахованим особам. ПФУ при цьому має дієвий механізм відшкодування своїх витрат за рахунок тих роботодавців, які стали причиною травмування або смерті. Йдеться про те, що проведені виплати та резерв на майбутній час для пожиттєвого забезпечення потерпілих повинні бути накопичені в обліку в ПФУ за кожним одержувачем коштів та за кожним роботодавцем [5, с.2]. Безумовне право на таке стягнення, достатність законодавчої та нормативної бази для таких заходів підтверджено Постановою ВСУ [6, с.5], якою схвалено покладення на відповідача (роботодавця) зобов'язань зі сплати капіталізованих платежів.

Капіталізація платежів існувала протягом усіх років інституції соціального страхування від нещасних випадків на виробництві. Але, за період 2013-2023 роки страховими фондами з витрачених 86,6 млрд.грн. було стягнуто з винних роботодавців 0,3% або 0,26 млрд.грн., в т.ч. за 2023 рік 0,03 млрд.гривень (рядок 19 [7, с.19]).

При опрацюванні інтернет джерел на підставі даних Держкомстату та страхових фондів встановлено, що за ці роки ліквідовано 57,9 тис. юридичних та фізичних осіб-роботодавців, у яких сталися нещасні випадки. Законодавством передбачено [9, с.1] відшкодування та обов'язок сплати капіталізованих платежів лише у випадках їх ліквідації. Таке звуження відповідальності має наступні недоліки:

- юридичні особи, що приймають рішення про припинення діяльності та банкрути дуже часто не мають активів;
- відсутність у страховика інформації про наміри роботодавців ліквідуватись;
- стислі строки для подання позовів та складність підготовки документів (це можуть бути документи за 20 років) з різних територіальних органів та фондів;
- відсутність механізму впливу на зупинення ліквідації боржника тощо.

Тобто, така система стягнення капіталізованих платежів є недосконалою, що в повній мірі не відповідає викликам сьогодення та призводить до додаткового фінансового навантаження на ПФУ.

Вважаємо, що для покращення функціонування зазначеної системи необхідно передусім удосконалити систему обліку та механізм стягнення капіталізованих платежів. Зокрема у частині обліку йдеться про використання принципу нарахування, передбаченого законодавством [12, с. 6], коли доходи і витрати відображаються в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності в момент їх виникнення, незалежно від дати надходження або сплати грошових коштів. При чому у відповідності до «Стратегії модернізації системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі на період до 2025 року» [14, с. 6] передбачено запровадити перехід на застосування методу нарахування в страхових фондах до 4 кварталу 2018 року. Однак ПФУ на таку систему обліку до сих пір не перейшов і надалі застосовує касовий метод обліку надходжень і витрат.

З урахуванням вищевикладеного, наші пропозиції передбачають запровадження наступних заходів:

перехід системи обліку страхових виплат в ПФУ на метод нарахування;

виключення із статей витрат коштів, що були списані за період 2013-2023 років шляхом застосування запису «сторно» на суму 86,6 млрд.грн.;

перенесення зазначених сум до рахунків дебіторської заборгованості в розрізі територіальних органів ПФУ, у вигляді капіталізованих платежів за кожним страхувальником (роботодавцем);

4.з урахуванням наявних засобів цифровізації, верифікації забезпечення відображення зазначених капіталізованих платежів в електронних особових картках страхувальників (роботодавців), що ведуться на Порталі Електронних послуг ПФУ, зокрема шляхом запровадження нової функції «Запит про стан розрахунків по капіталізованим платежам», а також в електронних кабінетах платників податків, що адмініструються Державною податковою службою України. Зокрема в реєстрах страхувальників передбачити відмітку, окремий статус страхувальників, у яких сталися нещасні випадки або профзахворювання та відповідно про розміри капіталізованих платежів (вже витрачених та резервів майбутніх платежів) в розрізі кожної застрахованої особи (потерпілого на виробництві), в передбаченому порядку [4, с.2]. Крім того, доцільно при формуванні електронної довідки про відсутність заборгованості перед бюджетом, ввести додатково поле «Інформація про суму боргу за капіталізованими платежами»;

5. формування відповідного резерву поза балансом ПФУ в розмірі розрахунку майбутніх виплат потерпілим на період, що визначається, як різниця між середньою очікуваною тривалістю життя для чоловіків і жінок у країні та віком особи на момент її проведення [4, с.2].

Щодо порядку стягнення капіталізованих платежів, ми пропонуємо удосконалити норму, що передбачає підхід до стягнення таким чином:

1.кредиторські вимоги або позовні вимоги в порядку регресу страховику готувати та подавати до усіх юридичних та фізичних осіб - роботодавців, з вини яких стався нещасний випадок на виробництві або професійне захворювання, не чекаючи, коли роботодавець прийме рішення про своє припинення та коли зникнуть джерела погашення платежів, навіть у випадках рішення судів. Для цього необхідне прийняття відповідної Постанови КМУ про внесення змін до діючого Порядку [4, с.2];

2. термін підготовки таких вимог встановити таким чином: щорічно в січні кожного року страховим фондом – ПФУ, на підставі належного та достовірного обліку капіталізованих платежів в автоматизованому режимі, шляхом підготовки таких позовів з використанням Електронного суду та трансформації цифрового обліку боргу до боржників-роботодавців;

3. у випадку, коли відповідач (роботодавець) уже припинив діяльність шляхом виключення з Єдиного державного реєстру юридичних та фізичних осіб, про що міститься відповідний запис в ЄДРПОУ та наявні правонаступники, такі позови готуються на предмет стягнення з правонаступників.

4. у випадку, коли роботодавець припинив діяльність, а правонаступники відсутні, такі справи розглядаються на предмет наявності ознак злочинів, передбачених Кримінальним Кодексом України, зокрема для керівників роботодавців, що порушили правила охорони праці.

5. визначення сегменту відповідачів, що вже припинили діяльність, можливо зробити автоматично, шляхом зіставлення бази платників податків, що міститься в електронних реєстрах органів Державної податкової служби України з реєстрами страховальників-роботодавців, за якими обліковується заборгованість у вигляді накопичених капіталізованих платежів;

6. при відсутності відповідачів (роботодавців) – юридичних та фізичних осіб, їх правонаступників, зазначені кошти можна відносити на витрати шляхом списання, як безнадійну дебіторську заборгованість [15, с.3].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, враховуючи вищевикладене, можемо зробити висновок, що при запровадженні запронованих авторами заходів удосконалення системи обліку, цифровізації та стягнення капіталізованих платежів, забезпечення належних умов праці стане для роботодавців не примусом, а матеріальною й етичною мотивацією:

- матеріальною, оскільки наслідки нещасних випадків (витрати, проведені страховиком) в повному обсязі та резерв витрат на виплату потерпілим позитивно та неминуче будуть стягнуті з роботодавців на користь Пенсійного фонду України;

- етичною, оскільки інформація про наявність нещасних випадків, заборгованості перед по капіталізованим платежам буде обліковуватись в електронних реєстрах з загальним доступом та буде міститися в довідках про наявність (відсутність) заборгованості перед бюджетом, що відповідно негативно вплине на ділову репутацію таких роботодавців.

Окрім цього, зазначені заходи приведуть до збільшення профілактичних заходів та зменшення нещасних випадків, а також відповідно до суттєвого зменшення витрат Пенсійного фонду України в майбутньому.

1. Звіт про роботу та виконання бюджету Пенсійного фонду України у 2023 році. URL: <https://www.pfu.gov.ua/2164882-zvit-pro-robotu-ta-vykonannya-byudzhetu-pensijnogo-fondu-ukrayiny-u-2020-rotsi-2/> (дата звернення 05.10.2024).
2. Про затвердження бюджету Пенсійного фонду України на 2024 рік. Постанова Кабінету Міністрів України від 11 жовтня 2024 р. № 1156. С.2. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1156-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення 15.10.2024).
3. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування: Закон України від 23 вересня 1999 р. № 1105-XIV. С. 6. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14#Text> (дата звернення 05.10.2024).

4. Завора Т.М., Тимченко Т.І. Стан і перспективи розвитку соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань в Україні. *Науковий вісник*. Одес. держ. екон. ун-т. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. 2012. №1(3). С.51-63.
5. Про затвердження Порядку капіталізації платежів до Фонду соціального страхування України у випадках ліквідації страховальників: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 р. №986.С.2. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/986-2019-%D0%BF#Text>. (дата звернення 05.10.2024).
6. Постанова Верховного суду у складі колегії суддів Касаційного адміністративного суду України від 03 червня 2021 року по справі №820/2965/18 (адміністративне провадження №К/9901/60806/18) С.2. URL: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1158559/> (дата звернення 05.10.2024).
7. Звіт про роботу та виконання бюджету Пенсійного фонду України за 2023 рік. С.19. URL: <https://www.pfu.gov.ua/2164882-zvit-pro-robotu-ta-vykonannya-byudzhetu-pensijnogo-fondu-ukrayiny-u-2020-rotsi-2/> (дата звернення 05.10.2024).
8. Соловійов О.В. Розвиток правових механізмів захисту постраждалих від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання у країнах Західної Європи. *Наукові записки*. 2021. №11. С.71-79.
9. Деякі питання капіталізації платежів у випадках ліквідації страховальників Постанова Кабінету Міністрів України від 4 лютого 2023 р. №95.С.1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/95-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення 05.10.2024).
10. Жадан О.В. Розвиток соціально-трудова відносин в галузі стимулювання роботодавців до створення гідних умов праці. *Державне регулювання соціального підприємництва та соціально відповідального бізнесу*. Харків. 2010. С.50-53.
11. Пасічник Ю.О., Фрончко В.В. Відшкодування шкоди завданої каліцтвом, іншим ушкодженням здоров'я або смертю. *Консолідація правової системи, як шлях до зміцнення державотворення*. Київ. 2022. С.85-89.
12. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 липня 1999 р. №996-XIV.С.6. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14?find=1&text#Text> (дата звернення 05.10.2024).
13. Слюсаренко К.М. Напрямки удосконалення організації та фінансування страхування від нещасних випадків на виробництві. *Науковий вісник Ужгородського університету*. №33. Ужгород. 2011. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/4938:C.246-253>. (дата звернення 05.10.2024).
14. Про схвалення Стратегії модернізації системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі на період до 2025 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 червня 2018 р. № 437-р.С.6 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/437-2018-%D1%80#Text> (дата звернення 05.10.2024).
15. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 "Дебіторська заборгованість". Наказ Міністерства фінансів України від 08.10.99 N 237.С.3. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99#Text> (дата звернення 05.10.2024).
16. Зімін М.В. Правові засади капіталізації платежів Фондом соціального страхування України. *Право і суспільство*. 2020. №2. С.41-42.
17. Рубан О.О. Відшкодування шкоди, завданої здоров'ю або життю фізичної особи на виробництві за цивільним законодавством України. *Автореферат дисертації на здобуття наукового ступен канд.юрид. наук*. Національний юридичний Університет імені Ярослава Мудрого. Харків. 2017. С.16.
18. Глухова В.І. Чубка О.Ю. Аналіз використання коштів фонду соціального страхування від нещасних випадків на виобництві та професійних захворювань. *Кременчуцький національний університет ім. Михайла Остроглядського. Наукові записки*. №19. 2012. Кременчуг. С.110.
19. Похилько С.В. Новак К.С. Шляхи зменшення витрат фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. №15. Ужгород. 2017. С.101.

20. Бурка А.В Соціальне забезпечення осіб, які постраждали внаслідок нещасного випадку на виробництві чи професійного захворювання в країнах Європи: Німеччині, Австрії, Швейцарії. *Право та державне управління*. №1(34). Київ. 2019. С.25-30.
21. Соловійов О.В. Генеза становлення та розвитку обов'язкового соціального страхування від нещасних випадків на виробництві в Україні. *Право та інновації*. 2015. №2(10). С.86-91.

References

1. Zvit pro robotu ta vykonannya bjudzetu Pensijnogo Fondu Ukrainy u 2023 rotsi [Report on the work and budget execution of the Pension Fund of Ukraine in 2023]. Retrieved from <https://www.pfu.gov.ua/2164882-zvit-pro-robotu-ta-vykonannya-byudzhetu-pensijnogo-fondu-ukrayiny-u-2020-rotsi-2/> (accessed 15 October 2024) [in Ukrainian].
2. Pro zatverdzenia bjudzetu Pensijnogo fondu Ukrainy na 2024 rik. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 11 zovtnia 2024r. No.1156. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1156-2024-%D0%BF#Text> (accessed 15 October 2024) [in Ukrainian].
3. Pro zagalnoobovjzskove derzhavne sotsialne strahuvannya: Zakon Ukrainy vid 23 veresnya 1999 r. No 1105-XIV. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14#Text> (accessed 15 October 2024) [in Ukrainian].
4. Zavora T.M., Timchenko T.I. (2012). Stan i perspektyvy rozvytku sotsialnogo strahuvannya vid nesczasnyh vypadkiv na vyrobnytstvi ta profesijnyh zahvorjuvan v Ukraini [State and prospects for the development of social insurance against accidents at work and occupational diseases in Ukraine]. *Scientific Bulletin*. Odessa State Economic University. All-Ukrainian Association of Young Scientists. .2012. №1(3). P.51-63.
5. Pro zatverdzenia poriadku kapitalizatsii gkftziv do Fondu sotsialnogo strahuvannya Ukrainy u vypadkah likvidatsii strahuvalnykiv: Poztanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 4 grudnya 2019 r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/986-2019-%D0%BF#Text>. (accessed 15 October 2024) [in Ukrainian].
6. Postanova verhovnogo sudu u skladi kolegii suddiv Kasatsijnogo administratyvnoho sudu Ukrainy vid 03 czervnya 2021 roku po spravi №820/2965/18 (administratyvne provadzennya № K/9901/60806/18). Retrieved from: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1158559/> (accessed 15 October 2024) [in Ukrainian].
7. Zvit pro robotu ta vykonannya bjudzetu Pensijnogo fondu Ukrainy za 2023 rik. Retrieved from <https://www.pfu.gov.ua/2164882-zvit-pro-robotu-ta-vykonannya-byudzhetu-pensijnogo-fondu-ukrayiny-u-2020-rotsi-2/> (accessed 15 October 2024) [in Ukrainian].
8. Solovyov O.V. (2021). Rozvytok pravovyh mekhanizmiv zahystu postrazhdalych vid nesczasnogo vypadku na vyrobnytstvi ta profesijnogo zahvorjuvannya u krajinah Zahidnoi Jevropy [Development of legal mechanisms for the protection of victims of industrial accidents and occupational diseases in Western European countries]. *Scientific notes*.2021. № 11. P.71-79.
9. Deyaki pytannya kapitalizatsii platezhiv u vypadkah likvidatsii strahuvalnykiv. Postanova Kabinetu Ministriv vid 04.02. 2023 r. № 95. P.1. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/95-2023-%D0%BF#Text> (accessed 15 October 2024) [in Ukrainian].
10. Zhadan O.V. (2010). Rozvytok sotsialno-trudovyh v galuzi stymuluvannya robotodavtsiv do stvorennya gidnyh umov pratsi [Development of social and labor relations in the field of stimulating employers to create decent working conditions]. *State regulation of social entrepreneurship and socially responsible business*. P.50-53.
11. Pasichnyk Yu.O., Fronchko V.V.(2022). Vidshkoduvannya shkody zavdanoi kaltstvom, inszym ushkozennyam zdorovya abo smerti [Compensation for damage caused by

- injury, other damage to health or death]. *Consolidation of the legal system as a way to strengthen statehood*. Kyiv. P.85-89.
12. Pro buhhalteskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 16.07.1999, No 996-XIV.S.6. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14?find=1&text#Text> (accessed 15 October 2024) [in Ukrainian].
 13. Slyusarenko K.M. (2011). Napryamky udoskonalennya organizatsii ta finansuvannya strahuvannya vid neschasnych vypadkiv na vyrobnytstvi [Directions for improving the organization and financing of insurance against accidents at work] *Scientific Bulletin of Uzhgorod University*. No 33. Retrieved from <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/4938:S.246-253>. (accessed 05 January 2024) [in Ukrainian].
 14. Strategija modernizatsii systemy buhgalterskogo obliku ta finansovoi zvitnosti v derzhavnomu sektori na period do 2025 roku. Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 20.06.2018 No. 437-p.C.6 Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/437-2018-%D1%80#Text> (accessed 15 October 2024) [in Ukrainian].
 15. Natsionalne polozhennya (standart) buhgalterskogo obliku 10 "Debitorska zaborgovanist". Nakaz Ministersrva finansiv Ukrainy vid 08.10.99 N 237. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99#Text> (accessed 15 October 2024) [in Ukrainian].
 16. Zimin M.V. (2020). Pravovi zasady kapitalizatsii platezhiv Fondom sotsialnogo strahuvannya Ukrainy [Legal principles of capitalization of payments by the Social Insurance Fund of Ukraine]. *Law and Society*. No. 2. P. 41-42. [in Ukrainian].
 17. Ruban O.O. (2017) Vidshkoduvannya shkody, zavdanoi zdorovju abo zhyttju fizychnoi osoby na vyrobnytstvi za tsyvilnym zakonodavstvom Ukrainy [Compensation for damage caused to the health or life of an individual at work under the civil legislation of Ukraine] *Yaroslav the Wise National Law University*. Kharkiv. P. 16.
 18. Glukhova V.I. Chubka O.Yu.(2012). Analiz vykorystannya koshtiv fondu sotsialnogo strahuvannya vid neschasnych vypadkiv na vyrobnytstvi ta profesijnykh zachvorjuvan [Analysis of the use of funds from the social insurance fund for accidents at work and occupational diseases]. *Scientific notes of Kremenchug National University named after Mykhailo Ostroghyadsky*. No.19. P. 110.
 19. Pokhilko S.V. Novak K.S. (2017). Shlyahy zmensynnya vytrat fondu sotsialnogo strahuvannya vid nechasnych vypadkiv na vyrobnytstvi [Ways to reduce the costs of the social insurance fund for accidents at work]. *Scientific Bulletin of the Uzhgorod National University*. No. 15. P. 101.
 20. Burka A.V.(2019). Sotsialne zabezpechennya osib, jaki postrazhdaly dnaslidok neschasnogo vypadku na vyrobnytstvi ta profesijnogo zachvorjuvannya d rhfjinach Jevrpy: Nimeczczyni, Avstrii, Shvejtsarii [Social security of persons injured as a result of an accident at work or occupational disease in European countries: Germany, Austria, Switzerland] *V.M. Koretsky Institute of State and Law*. №1(34).P.6.
 21. Solovyov O.V. (2015). Geneza stanovlennya ta rozvytku obovjazkovogo sotsialnogo strahuvannya vid nechasnych vypadkiv na vyrobnytstvi v Ukraini [Genesis of the formation and development of mandatory social insurance against accidents at work in Ukraine]. *Law and Innovations*. No. 2 (10). P. 86-91.

IMPROVING THE EFFICIENCY OF USING INSURANCE FUNDS FROM INDUSTRIAL ACCIDENTS IN UKRAINE

Mariya Khmelyarchuk¹, Tetiana Blazhynska²

¹Ivan Franko National University of Lviv,
79008 м. Lviv, 18 Svobody avenue
e-mail: mariia.khmeliarchuk@lnu.edu.ua
ORCID:0000-0002-9800-4709

²Ivan Franko National University of Lviv,
79008 м. Lviv, 18 Svobody Avenue
e-mail: tblaz@ukr.net
ORCID: 0009-0009-5394-4658

Abstract. The system of using funds of insurance funds of Ukraine for the period 2013 - 2023 for payments to victims of industrial accidents and occupational diseases, which occurred in difficult political and economic conditions and periodic reorganizations of the state social insurance system of Ukraine, has been analyzed. Key shortcomings in the organization of the system of using funds for insurance payments have been identified, and author's approaches to its improvement have been proposed.

Since since 2023, financing of expenses for payments to victims of industrial accidents has been carried out by the Pension Fund of Ukraine, innovative ideas and solutions that can significantly improve the financial condition of the Pension Fund of Ukraine through the use, in particular, of new, innovative mechanisms for capitalization of payments are of particular relevance at the present time.

This article analyzes the current mechanisms for organizing the collection of capitalized payments in favor of the insurer and proposes new ones in legal and financial aspects, which, if implemented, will primarily be a material incentive for employers to ensure safe working conditions, since inevitably, all costs for the victim will be transferred to his account.

Another important way that will stimulate employers is the introduction of information on the amounts of debt on capitalized payments, which will be published on the Pension Fund of Ukraine service portal and in the taxpayers' electronic cabinet. In addition, the introduction of information on the presence of debt on capitalized payments into the mandatory details of the certificate of absence of debt to the budget, which will increase the motivation of employers to repay debts

Keywords: victims, accidents, insurance funds, efficiency, reform, social insurance.

Стаття надійшла до редколегії 26.10.2024

Прийнята до друку 25.11.2024

ЗМІНИ У СИСТЕМІ ЛІДЕРСТВА XXI-ГО СТОЛІТТЯ

Наталія Данилевич¹, Мирослав Чемерис²

¹Львівський національний університет імені Івана Франка
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18
e-mail: nataliya.danylevych@lnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9906-1492>

²Львівський національний університет імені Івана Франка
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18
e-mail: myroslav.chemerys@lnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0529-4446>

Анотація. У сучасному швидко змінюваному світі лідерство переживає суттєві трансформації, які вимагають нової оцінки традиційних управлінських методів. Лідерство XXI століття ґрунтується на поєднанні технологічних, соціальних і психологічних навичок. Сучасні керівники повинні проявляти не лише професіоналізм, а й високий рівень емоційного інтелекту, здатність адаптуватися до змін та ефективно взаємодіяти з мультикультурними командами.

Цифровізація, штучний інтелект і автоматизація ставлять перед нами нові виклики, які вимагають безперервного оновлення знань. Одночасно з цим зростає значення етичних норм, соціальної відповідальності та сталого розвитку. Важливими стають навички міжособистісної комунікації, психологічна стійкість, готовність до навчання та здатність управляти змінами.

Автори надають практичні поради щодо зміни лідерських якостей, зокрема акцентують увагу на розвитку стратегічного мислення, критичного аналізу та інноваційних методів управління. Отримані результати дослідження можуть бути корисними для керівників, науковців та спеціалістів у сфері розвитку лідерства.

Ключові слова: лідерство, управління змінами, адаптивне лідерство, трансформаційне лідерство, емоційний інтелект, м'які навички, цифрове лідерство, інклюзивне лідерство, етичне лідерство, сталий розвиток, корпоративна соціальна відповідальність, 21 століття, нові виклики.

Постановка проблеми. Сучасний світ переживає епохальні трансформації, зумовлені стрімким розвитком технологій, глобалізацією, мінливими соціально-економічними та екологічними факторами. Ці докорінні зміни висувають нові виклики та вимоги до ефективного лідерства в організаціях різних сфер діяльності. Традиційні моделі та підходи до лідерства, що домінували в минулому столітті, все частіше виявляються застарілими та недостатньо дієвими в турбулентному середовищі 21 століття.

Лідери нової формації мають навчитися швидко адаптуватися до змін, демонструвати гнучкість у прийнятті рішень, бути відкритими до інновацій та володіти високим рівнем емоційного інтелекту. Крім того, постає необхідність врахування питань сталого розвитку, етичних принципів ведення бізнесу, соціальної відповідальності та інклюзивності в управлінській діяльності.

Водночас відсутні комплексні наукові дослідження, які б системно визначали ключові виклики та тенденції у сфері лідерства 21 століття, а також пропонували практичні рекомендації щодо трансформації лідерських якостей та навичок відповідно до нових реалій. Ця прогалина створює потребу в ґрунтовному аналізі зазначеної проблематики задля підвищення ефективності управлінських процесів та забезпечення конкурентоспроможності організацій у довгостроковій перспективі.

Ця постановка проблеми обґрунтовує актуальність теми дослідження, окреслює основні виклики та потреби у контексті змін у лідерстві 21 століття, а також визначає прогалину, на заповнення якої спрямована наукова стаття.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика трансформації лідерства в умовах 21 століття привертає значну увагу вчених і дослідників з різних галузей знань. Зокрема, цінними для розуміння сучасних тенденцій у сфері лідерства є праці таких авторів:

Дж. Грінкер та Дж. Поллак у книзі «Етос лідера» (2021) досліджують значення етичних принципів та корпоративної відповідальності для ефективного керівництва організаціями. Автори наголошують на важливості екологічної свідомості, соціальної інклюзивності та демократичних цінностей як основи для формування лідерів нової формації.

У праці «Лідерство у VUCA-світі» (2019) Б. Джобсон та С. Мітра аналізують виклики, пов'язані з волатильністю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю сучасного середовища, і пропонують стратегії для розвитку адаптивного та гнучкого лідерства.

Дослідження Дж. Коцко «Емоційний інтелект у лідерстві» (2020) висвітлює ключову роль емоційних навичок, таких як самосвідомість, емпатія та управління емоціями, для ефективного керівництва командами та вибудовування продуктивних відносин.

У статті «Майбутнє лідерства: від вертикалі до горизонталі» (2022) Т. Джефрі та К. Рейнольдс розглядають тенденцію до децентралізованого, горизонтального лідерства, де керівники виступають фасилітаторами й наставниками, а не авторитарними фігурами.

Попри численні дослідження, більшість наукових праць фокусуються на окремих аспектах трансформації лідерства або застосуванні нових підходів у певних галузях. Актуальною залишається потреба в комплексному та систематичному аналізі ключових змін у парадигмі лідерства 21 століття з урахуванням різноманітних факторів та наданням практичних рекомендацій.

Цей аналіз демонструє, що тема змін у системі лідерства 21 століття є активно досліджуваною, але водночас існує необхідність у більш ґрунтовному та синтетичному підході до цієї проблематики в рамках конкретної наукової статті.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є комплексний аналіз ключових змін у парадигмі лідерства, необхідних для ефективного управління організаціями в умовах 21 століття, а також розробка практичних рекомендацій щодо трансформації лідерських якостей та навичок відповідно до нових викликів.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Визначити основні тенденції та фактори, що зумовлюють зміни в системі лідерства на сучасному етапі (технологічний розвиток, глобалізація, соціально-економічні зрушення, екологічні виклики тощо).

2. Проаналізувати еволюцію теоретичних підходів до лідерства та управління від традиційних моделей до новітніх концепцій, адаптованих до реалій 21 століття.

3. Дослідити ключові компетенції та навички, необхідні лідерам нової формації, такі як емоційний інтелект, міжособистісна комунікація, адаптивність, системне мислення тощо.

4. Розглянути питання етичного, інклюзивного та соціально відповідального лідерства у контексті сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності.

5. Вивчити успішні практики та кейси трансформації лідерства у провідних організаціях різних галузей.

6. Розробити комплекс рекомендацій та дорожню карту для розвитку лідерських навичок, необхідних для ефективного управління в 21 столітті.

7. Окреслити перспективні напрямки подальших досліджень у сфері трансформації лідерства.

Вирішення цих завдань дозволить здійснити ґрунтовний аналіз змін у системі лідерства 21 століття, виявити ключові виклики та тенденції, а також запропонувати практичні інструменти для вдосконалення лідерських компетенцій з урахуванням сучасних реалій.

Виклад основного матеріалу дослідження. У ХХІ столітті від лідерства залежить успішність діяльності організацій. У багатьох країнах світу акцент робиться на розвиток лідерства. Це стосується як приватного, так і публічного секторів, включаючи державні служби. Джеймс МакГрегор Бернз, лауреат Пулітцерівської премії за працю «Лідерство» (1978), вбачав жагу до захопливого та креативного лідерства як універсальну потребу сучасності [1].

Згідно з визначенням Стогділла, лідер – це особа, яка бере на себе ініціативу в розпочатті справи або розподіляє завдання серед членів групи таким чином, щоб кожен міг проявити активність та ініціативність. Лідер чітко бачить конкретну мету та шляхи її досягнення, а також має достатньо ресурсів, сили волі та можливостей для її реалізації. Іншими словами, лідер – це людина, здатна визначати чіткі цілі, мотивувати та залучати інших до їх виконання, спираючись на власний потенціал та ресурси для втілення задуманого в життя [6].

Р.М. Стогділл визначив п'ять основних якостей, які, на його думку, притаманні лідеру: високий інтелект і розумові здібності, домінування та перевага над іншими, впевненість у собі, активність та енергійність, глибокі знання в певній сфері. Однак, згодом дослідження показали, що навіть наявність усіх цих рис у людини не гарантує, що вона обов'язково стане лідером. Тобто володіння згаданими Стогділлом якостями є необхідною, але недостатньою умовою для розвитку справжніх лідерських здібностей. Виявилось, що формування лідерських якостей залежить від додаткових факторів та обставин, які не були враховані в початковій моделі Стогділла [7].

Згідно з поглядами Голландера та Джуліана, лідерство слід розглядати як відносини впливу, що виникають між членами групи, які працюють над вирішенням спільного завдання. Іншими словами, лідерство проявляється у взаємовідносинах між людьми в межах групи, де один чи декілька її учасників здійснюють певний вплив на інших з метою досягнення єдиної мети чи розв'язання спільної проблеми. Лідерство в цьому контексті не розглядається як індивідуальна риса чи набір якостей окремої

особи, а радше як динамічний процес взаємодії та взаємовпливу між членами групи в ході спільної діяльності [8].

Лідерство відіграє ключову роль у справедливому управлінні, є важливою складовою успішного керівництва та ефективного функціонування урядових структур.

Потреба у лідерстві виникає в реакції на сучасний ритм життя, що характеризується постійними змінами у всіх сферах. Конкуренція, глобалізація, економічна інтеграція, розвиток ринків у країнах, що розвиваються, дерегуляція та приватизація, а також технологічні новації призводять до появи як ризиків, так і можливостей. Ці зміни змушують організації будь-якого типу прагнути до постійного удосконалення своєї діяльності.

У ХХІ столітті важливо, за словами відомого експерта у галузі лідерства Джона Коттера, організаціям орієнтуватися на нові принципи, цінності та стратегії, щоб досягти успіху в сучасних умовах. Визнання необхідності змін у підходах до управління включає у себе розвиток лідерських якостей, більшу прозорість та аргументовані рішення, уміння адаптуватися до змін контексту, враховуючи внутрішні та зовнішні чинники, і зорієнтованість на довгострокові цілі. Це вимагає значних організаційних трансформацій, у тому числі у спрощенні комунікації та збільшенні можливостей для взаємодії як зі зацікавленими сторонами, так і всередині команд, зниженні бюрократії, делегуванні відповідальностей на рівні менеджменту. Ефективні сучасні організації базуються на спільних цінностях та метах, відкритості для вдосконалення, експериментів і змін, готовності до ризику, інноваційності та креативності [3].

Ось чому сьогодні ми говоримо про розвиток великої організації, здатної реагувати на виклики часу, здатної діяти по-новому відповідно до нових цінностей. Це потребує не лише змін у підходах та процесах управління, але також значних культурних зрушень, визнання нових цінностей та шляхів співпраці. Важливою тенденцією сьогодні є розвиток лідерства в організації, оскільки велика організація неможлива без великого лідера.

Йдеться не про індивідуальне лідерство чи вроджені якості, а про лідерство спільноти лідерів, незалежно від сфери діяльності чи рівня статусу. Розвиток лідерських якостей у корпоративних посадових осіб також відноситься до керівників усіх рівнів, які займають адміністративні посади в державних установах.

Зрозуміло, що кожен рівень або посада має специфіку певних видів діяльності, і в той же час лідерство є загальною вимогою, що пред'являються до керівників усіх рівнів. Це не просто абстрактні слова, вони розглядаються як моделі і, по суті, є очікуваними стандартами поведінки. Таким чином, лідерство – це принцип, якому навчають і відстоюють як при прийнятті на керівні посади, так і при виконанні посадових обов'язків, а також здатність розвиватися і оцінюватися.

Лідерство – це ціннісний феномен, тобто визначення певних цінностей як основи життя людей. Значення передаються на різних рівнях в процесі спілкування. Дії лідера полягають у демонстрації цінностей, що лежать в основі подальшого розвитку на рівні організаційної культури. Визначення спільних цінностей в команді, що є рушійною силою, яка дозволяє нам будувати партнерські відносини, розробляти наше бачення і бізнес-стратегію.

Лідерство – це не спосіб саморозвитку, це діяльність для кращих рішень, обставин. Реалізація нових ідей, шлях до успіху і чому це важливо (для чого, в ім'я чого тощо). Не тільки те, як поводить себе лідер. Ідеї лідерства та обслуговування взаємопов'язані, оскільки вони базуються на їхніх діях та відданості ідеї та усвідомленні відповідальності команди. Це особливо важливо для державних службовців та

державного сектору, оскільки ідея служіння суспільству та поваги до суспільних інтересів має бути вирішальною [1].

В цілому, це поширене твердження, що менеджер все робить правильно, а лідер чинить правильно, тому недостатньо робити щось добре, потрібно робити те, що важливо, доречно, необхідно, у що людина вірить. Якщо вміння менеджера полягає в ефективному підйомі по кар'єрних сходинках, то завдання лідера - забезпечити, щоб ці сходинки були прихилені до правильної стіни чи напрямку. Іншими словами, менеджмент фокусується на майстерному виконанні поставлених завдань, тоді як лідерство визначає, чи ці завдання є правильними та відповідають вищій меті й цінностям організації. Лідер покликаний забезпечити, щоб зусилля команди були спрямовані в потрібне річище для досягнення стратегічних цілей і місії компанії.

Лідерство – це втілення бачення, формування готовності до змін, управління цими змінами, відкритість новим ідеям і зосередження уваги на бажаному майбутньому засноване на ідеалах лідерства, творчості і стратегічного мислення [1].

Ключем до лідера є здатність формувати бачення – уявну, позитивну (оптимістичну), ясну, однаково зрозумілу для всіх, просту картину бажаного майбутнього, в якій ми можемо відповісти на питання про те, чого ми хочемо досягти, куди ми йдемо, до чого прагнемо, до чого прагнемо.

Експерти виділяють інші характеристики, які різняться у цінностях та ставленні керівництва, такі як перехід від обережної гри до ризику, від стриманості та регулювання до більш вільної поведінки, мислення та готовності кинути виклик.

Згідно з Коттером, менеджмент зосереджений на підтримці стабільності та збереженні статус-кво в організації. Він базується на реалізації класичних управлінських функцій, таких як планування, організація, контроль та оцінювання діяльності. Такий спосіб управління є передбачуваним, оскільки керується чітко встановленими процедурами, правилами та послідовними кроками. Іншими словами, менеджмент покликаний забезпечувати порядок і узгодженість в існуючих процесах за допомогою стандартизованих та регламентованих методів управління. Основна мета менеджменту – забезпечити ефективне функціонування організації в рамках заданих параметрів та існуючих реалій. Лідерство – це активна гра та створення змін шляхом створення команди (єдності, партнерства), яка може створити бачення і реалізувати це бачення [3].

Менеджер – це керівник, чия основна роль полягає в організації та контролі роботи підлеглих, беручи на себе відповідальність за кінцеві результати їхньої діяльності. Однак наявність управлінської посади не завжди робить менеджера лідером. Головними функціями менеджера є забезпечення порядку, послідовності та координації робочих процесів у закладі чи організації. Іншими словами, менеджер відповідає за впорядкування та налагодження ефективної взаємодії між працівниками задля досягнення поставлених цілей, але при цьому не обов'язково виступає лідером, здатним надихати та вести за собою колектив [4].

Дихотомія між менеджментом і лідерством не повинна бути абсолютизована. Але хоча прихильність новим цінностям важлива, ніхто не заперечує, що виконання управлінських функцій в організації важливо, але в той же час важливо, щоб на цьому все не закінчувалося, тому що без керівництва не буде достатньої самовіддачі, правильного напрямку дій і просування до успішного майбутнього.

Функції керівника [5]:

- 1) лідерство;
- 2) мотивація;
- 3) налагодження комунікацій;

- 4) ухвалення рішень;
- 5) репрезентація;
- 6) контролювання дій і вчинків людей.

Напрямок довгострокового бачення, втілення бачення, прийняття ризиків і потреба в інноваціях визначають і пояснюють нові підходи до управління людьми. Лідерство як нова якість управління персоналом засноване на вірі в людей, повазі до людей і професійним співробітникам.

Експерти наголошують на одній з ключових вимог до ефективного сучасного управління: замість ієрархічного підкорення слід фокусуватися на розвитку командної роботи, а замість посилення контролю – на розбудову довіри. Основною цінністю та передумовою для справжнього лідерства є формування атмосфери довіри та єдності в команді, спільного бачення ключових питань, взаємної відповідальності та підтримки один одного [1].

Іншими словами, успішний лідер має відмовитися від жорсткої вертикалі підпорядкування та надмірного контролю. Натомість він має сприяти згуртованості команди, культивувати довірчі стосунки, забезпечувати узгодженість цілей і взаєморозуміння серед членів команди. Лідерство передбачає створення середовища, де кожен відчуває свою причетність, відповідальність і готовий підтримувати інших задля спільного результату. Хоча управління може бути трохи безособовим, оскільки поточні результати важливіші для керівництва, а відносини важливіші для керівництва, іноді кажуть, що лідерство неможливе без особистих проблем, емоційного сприйняття та різноманітних інтересів зацікавлених сторін. Тому керівництво співчутливе, небайдуже до цінностей, бачень і людей.

Зосередження уваги на стратегії, творчості та інноваціях призводить до відмови від управління, заснованого на страху покарання за помилки. Навпаки, за словами Пітерса та Уотермена, важливо переконатися, що в організації достатньо помилок, оскільки відсутність помилок час від часу означає, що для досягнення успіху не докладаються особливих зусиль. Отже, помилки природні, інша справа, що ви повинні вчитися на помилках, на власному досвіді, один у одного.

Концепція винагородження та покарання дозволила виділити чотири типи лідерської поведінки, які залежать від того, чи лідер застосовує винагороду або покарання і чи враховується при цьому рівень виконання роботи підлеглими[9] :

- Покарання за низький рівень виконання роботи.
- Покарання незалежно від якості виконаної роботи.
- Винагорода за високий рівень виконання роботи.
- Винагорода незалежно від якості виконаної роботи.

Якщо пропонується класичне управління, щоб систематично підштовхувати співробітників до того, що менеджер вважає необхідним, лідерство полягає в тому, щоб направляти співробітників до спільної мети і надихати їх на бажання робити те, що їм потрібно. Лідерство вимагає внутрішньої довіри до професії та суспільства, визнання спільних цінностей, правильності та необхідності дій, а не зовнішнього контролю та тиску зовнішніх зобов'язань.

Лідерство – це процес. Для керівництва важливий не рівень посади, а ступінь впливу своєї діяльності на основі власного прикладу. Лідер – це той, хто подає приклад іншим, демонструє хорошу практику і, отже, об'єднує команду, яка може досягти своїх цілей і реалізувати своє бачення. Лідерство – це не лише конкретна дія чи вплив, а й форма мислення та ставлення до себе, інших та світу. Лідерство – це проникливість, здатність бачити не тільки те, що знаходиться на поверхні, але і дно айсберга, так би

мовити, те, що знаходиться під водою, те, що не завжди відбувається або розкривається [1].

Лідер знає запобіжні заходи. Лідерство – це віра в себе, але це також бажання слухати інші точки зору та здатність критично мислити. Лідер звертає увагу на почуття інших людей, допомагає керувати ними. Ви можете збалансувати вплив і внесок команди, поліпшити загальні результати, підтримувати баланс спільноти і особистості, а також збалансувати зусилля по досягненню бажаного майбутнього і увазі до поточної ситуації, збалансувати лідерство, керівництво і мотивацію інших людей, зосередитися на досягненні цілей і зміцненні довіри, створити і просувати цінності (організацій), в які ви широко вірите, і сприянням змінам.

Вивчення цінностей є важливим для дослідження організаційної поведінки з двох основних причин. По-перше, цінності слугують фундаментом для розуміння взаємовідносин та мотивації працівників у колективі. Власні переконання, принципи та пріоритети людей значною мірою визначають характер їхньої взаємодії та джерела мотивації в робочому середовищі. По-друге, система цінностей впливає на сприйняття індивідами організаційного оточення. Цінності формують своєрідні «лінзи», крізь які працівники інтерпретують події, ситуації та явища, що відбуваються в організації [10].

Бути лідером – це вміння поєднувати здавалося б протилежні якості. Це значить бути рішучим, але не зухвалим. Проявляти доброту, але не слабкість. Діяти сміливо, але не залякувати. Демонструвати виваженість і роздумливість, але не лінощі. Залишатися простим і скромним, однак не боязким. Мати почуття власної гідності, але не бути зверхнім. Володіти почуттям гумору, яке не переходить у бездумність. Лідерство вимагає постійного балансування, де протилежні риси доповнюють одна одну, створюючи гармонійний образ справжнього керівника [1].

Як менеджеру, необхідно вміння будувати довірливі стосунки зі співробітниками, зберігаючи при цьому професійну дистанцію. Керуйте процесами, але залишайтеся в тіні, даючи простір для ініціативи команди. Довіряйте персоналу, однак тримайте руку на пульсі, контролюючи загальну ситуацію. Проявляйте гнучкість і терпимість, водночас чітко формулюючи свої вимоги і очікування.

Майте цілісне бачення пріоритетів свого підрозділу, але не втрачайте з поля зору інтереси всієї організації. Ретельно плануйте свій робочий графік, залишаючи місце для непередбачуваних ситуацій. Відкрито висловлюйте свою думку, поєднуючи це з дипломатичним підходом.

Будьте креативними мислителями, здатними генерувати нові ідеї, однак не втрачайте зв'язку з реальністю. Прагніть до консенсусу в команді, але у вирішальні моменти проявляйте рішучість і наполегливість. Демонструйте енергійність і драйв, збалансовані здоровим глуздом і раціональністю. Впевнено відстоюйте свою позицію, залишаючись при цьому скромними і відкритими до критики.

Лідерство – це свідомий вибір підходів і принципів діяльності, ставлення як до інших людей, так і до самого себе. Воно ґрунтується на розумінні складності та мінливості зовнішнього і внутрішнього світів. Справжній лідер визнає важливість розгляду різних точок зору, заохочує критичне мислення та конструктивні дискусії, перевіряє власні припущення й установки. Водночас, лідер повинен мати позитивне стратегічне мислення, здатне надихати й підтримувати команду на шляху втілення необхідних змін. [1]

Це вимагає від керівника повної відданості відповідним цінностям і баченню, його непохитної віри та наполегливих дій. Лідерство передбачає усвідомлення динамічності середовища, готовність вислухати різні погляди, але при цьому мати

власне чітке стратегічне бачення майбутнього курсу розвитку. Ефективний лідер демонструє безкомпромісну прихильність своїм принципам і цілям, постійно надихаючи і скеровуючи команду для досягнення бажаних перетворень.

Найбільш запам'ятовуваними та впливовими для нас є ті керівники, яких ми згадуємо з захопленням, з якими ми досягали значущих результатів. Саме вони є справжніми взірцями лідерства. Такі лідери залишили слід у наших серцях. Вони володіли якостями, що надихають: довірою, умінням мотивувати, готовністю вислухати, бажанням допомогти, навчити, визнати досягнення інших.

Ці видатні лідери були щирими у своїх переконаннях і діях. Вони вірили в те, що роблять, були «справжніми» у своїй справі. Саме автентичність, пристрасть і реальні вчинки відрізняли їх від інших і робили незабутніми натхненниками, чії досягнення надихають і мотивують нас. Такі лідери запам'ятовуються не лише своїми здобутками, а й тим позитивним впливом, який вони мали на оточуючих людей.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже від лідера очікується володіння суперечливими якостями: рішучістю та вмінням консультиватися з підлеглими. Це потребує збалансованого підходу та розвинених комунікативних навичок. Ключові вимоги до навичок лідера визначаються специфікою підприємства, його можливостями та потребами, а також готовністю колективу до змін. Важливо чітко розуміти функції та обов'язки лідера для забезпечення відповідальності та ефективності управління. Окреслені якості лідерства слугують концептуальним базисом для розвитку лідерських компетенцій та впровадження ефективних управлінських практик.

Щодо подальших перспектив досліджень необхідне поглиблене вивчення аспектів командної роботи, довіри, спільного бачення та взаємної відповідальності для повноцінного оволодіння навичками трансформаційного лідерства, розгляд практичних інструментів та рекомендацій для успішного застосування елементів трансформаційного лідерства в організації, дослідження шляхів реалізації процесів змін в управлінні та розвитку ефективного лідерства в різних типах організацій та галузях, вивчення впливу культурних, соціальних та організаційних чинників на формування та прояв лідерських якостей, аналіз кращих практик та успішних кейсів трансформаційного лідерства для адаптації та імплементації в різних контекстах. Тому подальші дослідження в цій сфері дозволять поглибити розуміння трансформаційного лідерства, розробити ефективні стратегії його розвитку та забезпечити успішне впровадження в організаціях для досягнення позитивних змін та сталого розвитку.

1. Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів Розвиток лідерства, Київ: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012, 400 с.
2. Сергеева Л. М., Кондратьева В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посіб. Івано-Франківськ. «Лілея-НВ». 2015, 296 с.
3. Kotter, John P Leading Change: An Action Plan from the World's Foremost Expert on Business Leadership, Harvard Business Press, 1996.
4. Ковальчук В. І. Проблеми управлінського лідерства в професійно-технічній освіті, Вісн. післядиплом. освіти: Зб. наук. праць. Голов. ред. В. В. Олійник. Київ: Геопринт, 2009. Вип. 11, ч. 1, С. 101–111.
5. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2003, 608 с.
6. Janinks D. On Becoming a Leader. Cambridge, 1995, P. 12–18.
7. Stogdill R. Handbook of Leadership. N.Y., 1974
8. Hollander E. Emergent Leadership and Social Influence N.Y., 1961, P. 34.

9. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг.: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012, 384 с.
10. Ручка А. А. Соціальні норми і цінності. Думка, 2006, 96 с.

References

1. L. Bizo, I. Ibrahimova, O. Kikot, E. Baran, T. (2012). Fedoriv Rozvytok liderstva [Leadership Development], Kyiv [in Ukrainian].
2. Sergeeva L.M., Kondratieva V.P., Khromey M.Y. (2015). Liderstvo [Leadership]. Ivano-Frankivsk. "Lileia-NV. 296 p. [in Ukrainian].
3. Kotter, John P. (1996). Leading Change: An Action Plan from the World's Foremost Expert on Business Leadership, Harvard Business Press. [in English].
4. Kovalchuk V.I. (2009). Problemy upravlins'koho liderstva v profesiyno-tekhnichniy osviti [Problems of managerial leadership in vocational education]. Kyiv: Geoprint, Vol. 11. pp. 101-111 [in Ukrainian].
5. Khmil F. I. (2003). Osnovy menedzhmentu [Fundamentals of management]. Kyiv: Akademydav. 608 p. [in Ukrainian].
6. Janinks D. (1995). On Becoming a Leader. Cambridge. pp. 12-18. [in English].
7. Stogdill R. (1974). Handbook of Leadership. N.Y. [in English].
8. Hollander E. (1961). Emergent Leadership and Social Influence N.Y. 34 p. [in English].
9. Morgulets O.B. (2012). Menedzhment u sferi posluh [Management in the field of services]. Kyiv: Center for Educational Literature. 384 p. [in Ukrainian].
10. Ruchka A.A. (2006). Sotsial'ni normy i tsinnosti [Social norms and values]. Dumka. 96 p. [in Ukrainian].

CHANGES IN THE LEADERSHIP SYSTEM OF THE 21ST CENTURY

Nataliya Danylevich¹, Myroslav Chemerys²

¹Ivan Franko National University of L'viv
79008 м. L'viv, 18 Svobody Ave.

e-mail: nataliya.danylevych@lnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9906-1492>

²Ivan Franko National University of L'viv
79008 м. L'viv, 18 Svobody Ave.

e-mail: myroslav.chemerys@lnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0529-4446>

Abstracts. In today's rapidly changing world, leadership is undergoing significant transformations that require a new understanding of traditional management methods. Leadership of the 21st century is marked by a combination of technological, social, and psychological skills that are becoming extremely important for the successful management of organizations in the face of global challenges. Modern leaders must not only have professional knowledge, but also demonstrate a high level of emotional intelligence, the ability to adapt to change and work effectively with multicultural teams quickly.

The growing impact of technology, such as digitalization, artificial intelligence, and automation, is placing new demands on leaders. Continuous updating of knowledge in the field of information technology is becoming a prerequisite for making strategically important decisions. At the same time, the importance of ethical standards and social responsibility is

gaining new significance, as successful leadership is impossible without adherence to the principles of sustainable development and inclusiveness.

Interpersonal communication skills play an important role in modern leadership, contributing to effective teamwork, creating a positive working environment and strengthening corporate culture. The ability to make informed decisions in the face of uncertainty, demonstrate psychological resilience, and be open to continuous learning are key competitive advantages for the new generation of managers.

The article emphasizes the impact of digital transformations on management processes. Using big data analytics and innovative technologies helps improve the efficiency of management decisions, optimize business processes and ensure flexibility in the face of constant change. Due to the expansion of remote work and virtual teams, modern leaders must master new methods of motivating staff, coordinating activities, and maintaining team cohesion despite physical distance.

In a globalized world, cross-cultural competence is becoming a key success factor. Leaders need to be able to interact with different cultures, taking into account national traditions and values, which contributes to the formation of effective international teams and the development of global business strategies.

Based on the analysis, the authors offer a number of practical recommendations for transforming leadership qualities and management styles in response to modern challenges. In particular, they emphasize the importance of developing strategic thinking, critical analysis, innovative problem-solving, and self-reflection.

The findings of this study will be useful for academics, organizational leaders, HR professionals, and leadership development experts, as they will help to understand current trends better and develop effective management strategies in the face of constant change and high uncertainty.

Keywords: leadership, change management, adaptive leadership, transformational leadership, emotional intelligence, soft skills, digital leadership, inclusive leadership, ethical leadership, sustainable development, corporate social responsibility, 21st century, new challenges.

*Стаття надійшла до редколегії 20.10.2024
Прийнята до друку 25.11.2024*

АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ТАРГЕТОВАНОЇ РЕКЛАМИ

Ірина Городняк¹, Юлія Гнатів²

¹Львівський національний університет імені Івана Франка
79008, м. Львів, просп. Свободи, 18
e-mail: iryna.horodnyak@lnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1831-3000>

²Львівський національний університет імені Івана Франка,
79008, м. Львів, просп. Свободи, 18
e-mail: gnaviv.y.21@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7265-9941>

Анотація. У статті розглянуто основні показники, які характеризують ефективність використання таргетованої реклами. Розглянуто ключові тенденції у сфері інтернет-реклами за останні 5 років. Описано та поділено показники на групи, залежно від способу їх отримання. Визначено способи розрахунку результатів таргетованої реклами. Здійснено аналіз показників у 2024 році за галузями та країнами. Проаналізовано показники в залежності від типу країни, де відбувається рекламування. Окреслено специфіку результатів реклами у соціальних мережах для B2B та B2C секторів. Співставлено результати за такими показниками, як: рейтинг кліків, вартість за тисячу показів, вартість за клік, вартість за дію з оглядами у наукових джерелах, блогах та результатах роботи практикуючих спеціалістів з інтернет-реклами. Визначено перспективи подальшого розвитку інтернет-реклами.

Ключові слова: реклама, таргетована реклама, соціальні мережі, показники таргетованої реклами, CPM, CTR, CPC.

Постановка проблеми. В умовах наявності на ринку великої кількості товарів та послуг сучасне ведення бізнесу потребує новітніх інструментів, які допоможуть залучити потенційних клієнтів. Реклама, як інструмент нецінової конкуренції, є запорукою успішної роботи бізнесу. Перехід багатьох сфер життя в онлайн простір за останні 5 років стимулював розвиток реклами в інтернеті. Сьогодні люди більш схильні купувати в інтернеті товари та послуги, відтак спостерігається зростання рекламних бюджетів на таргетовану рекламу. За таких обставин важливо вимірювати ефективність та доцільність платного просування у соціальних мережах, встановлювати та досягати поставлених цілей. Тому актуальним є питання вивчення показників, що характеризують результати таргетованої реклами та тенденцій на ринку конкретної країни і в конкретній галузі бізнесу. Також таргетовану рекламу використовують в різних сферах, а саме B2B та B2C ринку, що зумовлює специфіку кожного сектору та потребу у детальному аналізі даної проблеми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Суттєвий внесок у збагачення наукового доробку у сфері інтернет-реклами здійснили такі українські та зарубіжні вчені, як: Т. Архипова, І. Бойчук, С. Годін, Р. Ігнатенко, О'Гілві, Л. Романенко, Д. Траут, С. Хамініч та інші. Однак, у більшості ці вчені досліджували загальні аспекти інтернет-реклами, тому детальне вивчення окремих питань реклами у соціальних мережах досі залишається актуальним.

Постановка завдання. Метою статті є вивчення основних показників ефективності таргетованої реклами та визначення їхніх актуальних значень на ринку України.

Методи дослідження. При написанні статті використано такі основні методи, як: аналіз наукової літератури та вивчення рекламного кабінету Facebook Ads Manager для опису показників таргетованої реклами. Метод статистичного аналізу використано при визначенні середніх оптимальних показників реклами в Україні. Для кращого сприйняття статистичних даних використано метод візуалізації. За допомогою абстрактно-логічного методу сформовано висновки роботи.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Інтернет в сучасному світі є невід'ємною складовою життя. Стрімкий перехід в онлайн-середовище відбувся через пандемію у 2020 році. У результаті більшість сфер життєдіяльності перемістились в онлайн: покупки, навчання, розваги тощо. Споживачі впровадили у своє життя нові мережі, додатки та використовують їх кожного дня. Соціальні мережі також дещо змінили свою функцію. Facebook та Instagram, які з'явилися у 2006 та 2010 році відповідно, як розвага, спосіб спілкування, джерело поширення фото, сьогодні мають більш комерційний характер. Зокрема, у 2024 році українці: споживали у 1,5 рази більше контенту ніж у 2021 році; в середньому перебувають у соцмережах до 2,7 годин на день; 93% українців мають досвід онлайн-покупок та майже половина здійснює покупки в інтернеті щомісяця [5]. Перебування потенційних клієнтів більше часу онлайн змушує підприємців також збільшувати свою присутність в інтернеті: розвивати соціальні мережі, продавати, рекламуватись.

Таргетована реклама в соціальних мережах – це група стратегій маркетингу, що спрямована на певну аудиторію шляхом врахування різних критеріїв, таких як вік, стать, місце проживання, інтереси, поведінка та інші фактори, які можуть бути визначені з даних профілю користувачів або їхньої активності в мережі [1].

Таргетована реклама також є ефективним інструментом взаємодії з потенційними клієнтами та відрізняється від традиційних видів реклами тим, що дає можливість охопити конкретно визначену групу людей за: віком, статтю, інтересами тощо.

У рекламному кабінеті Facebook є низка показників за допомогою яких можна визначати ефективність реклами. Зокрема, базові показники, які описують результати показу реклами це:

- результати – кількість разів коли реклама досягала результату, визначеного ціллю та налаштуваннями;
- частка результатів – відсотка частка показів, які мали результати;
- охоплення – кількість облікових записів, які бачили рекламу принаймні один раз;
- частота – середня кількість переглядів реклами кожним обліковим записом;
- покази – кількість показів реклами на екрані;
- кліки (усі) – кількість кліків, дотиків або проведень пальцем по рекламі.

Попри високі значення перелічених показників реклама має бути релевантна для глядача, тому в рекламному кабінеті визначається актуальність реклами за такими параметрами:

- Оцінювання якості – якість вимірюється за відгуками про рекламу і за враженням після її кліку. Оголошення порівнюється з оголошеннями, які конкурують за ту саму аудиторію.

- Оцінка коефіцієнта взаємодії – це прогнозований коефіцієнт взаємодії з оголошенням. Ця метрика враховує усі кліки, вподобання, коментарі та поширення.

- Оцінка коефіцієнта конверсій – це оцінка прогнозованого коефіцієнта конверсій, що визначається через порівняння з оголошеннями з такою ж цільовою результативністю, що конкурували за однакову аудиторію.

Як результат зацікавлення рекламою, також визначається взаємодія з оголошеннями за такими показниками: взаємодія зі сторінкою, позначки «подобається», запити на приєднання до групи, коментарі до допису, збереження допису, поширення допису, відповіді на подію, відмітки [8].

Перелічені показники є числовим вираженням результатів налаштування реклами, однак для побудови ефективної рекламної кампанії у соціальних мережах використовують дещо складніші показники, або так звані KPI (Key Performance Indicators – ключові показники ефективності), які потребують розрахунку.

1. CPA (Cost Per Acquisition) – показник, що відображає скільки коштує залучення одного клієнта, який виконав цільову дію (реєстрація, покупка, підписка тощо). Дозволяє оцінити наскільки ефективно здійснюються витрати рекламного бюджету. $CPA = (\text{Загальні витрати} / \text{Кількість конверсій})$.

2. ROAS (Return on Ad Spend) – оцінює дохідність реклами, визначаючи, скільки доходу отримано з кожної вкладеної у рекламу грошової одиниці. Чим вищий ROAS, тим більше прибутку приносить кожна витрачена грошова одиниця на рекламу. Якщо деякі кампанії забезпечують більшу окупність витрат на рекламу в розрахунку на конверсію, то для таких компаній є сенс збільшувати бюджет [6]. $ROAS = (\text{Дохід від реклами} / \text{Витрати на рекламу})$.

3. LTV (Lifetime Value) – загальний прибуток, який приносить один клієнт за весь час співпраці. За допомогою цього показника визначають рентабельність залучених клієнтів. $LTV = (\text{Середній чек} * \text{Середня частота покупок} * \text{Середня тривалість співпраці})$.

4. CPM (Cost Per Mille) – вартість за тисячу показів рекламного оголошення. Цей показник важливий для оцінки вартості та ефективності охоплення аудиторії. Високий CPM може свідчити про вузьку вибірку або високу конкуренцію. $CPM = (\text{Витрати} / \text{Покази}) * 1000$.

5. CPC (Cost Per Click) – середня ціна за кожен клік. Цей показник важливий для оцінки ефективності рекламного бюджету. Якщо висока ціна, то слід оптимізувати рекламну кампанію. $CPC = (\text{Витрати} / \text{Кліки})$.

6. CTR (усі) – відсоткова частка показів, під час яких відбувся клік, від загальної кількості показів. Один із найважливіших показників у таргетованій рекламі, який показує наскільки вибрана аудиторія зацікавлена у товарі чи послугі. Високий CTR свідчить про те, що реклама привертає увагу, а креативи та таргетинг вдало підібрані. $CTR = (\text{Кліки} / \text{Покази}) * 100\%$.

Варто зазначити, що в залежності від ніші бізнесу, країни, розміру аудиторії будуть залежати частота показу, CPM, CTR. Таким чином, ці показники не можуть бути сталі, а також варіюються залежно від різних обставин. Наявність великої конкуренції спричиняє зростання аукціону і, відповідно, потребує збільшення рекламного бюджету, що призводить також і до зростання показників ефективності. У той же час, товари і послуги, які не потребують відвідування офлайн закладів, можна продавати на ринки інших країн. Відповідно, країни, де населення має високу платоспроможність, будуть більш бажаними для таргетування для широкого кола бізнесу. Це спричиняє вищі показники, ніж в менш привабливих для торгівлі країнах.

Середня ціна за клік у таргетованій рекламі у 2024 році становила 1,72\$. Однак, залежно від галузі цей показник коливається від 0,45\$ (для одягу) до 3,77\$ (фінанси та страхування). Зазвичай, нижчою є вартість кліку для тих галузей, що мають більшу аудиторію (див. рис. 1).

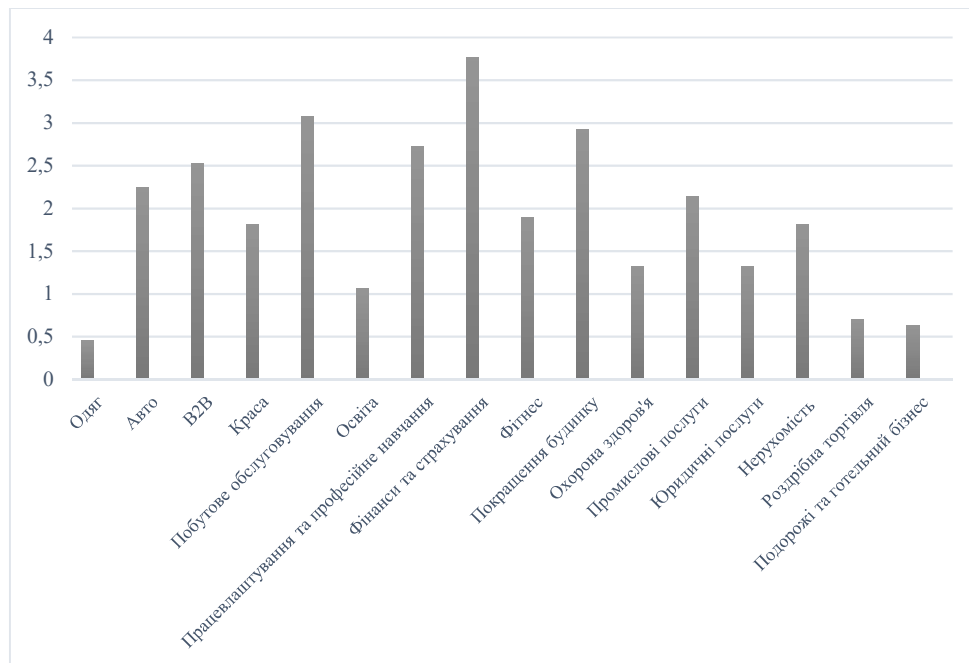


Рис. 1. Середня ціна за клік для оголошень у Facebook за галузями, дол.

Джерело: побудовано авторами на основі [3]

Для тих же галузей, середній рейтинг кліків становить 0,90%. Найкраще значення серед галузей, що представляють юридичні послуги, роздрібну торгівлю та одяг, а найнижчий CTR у категоріях працевлаштування та побутове обслуговування.

Важливим показником за яким безпосередньо можна визначити рівень конкуренції на ринку, рекламні бюджети та платоспроможність бізнесу для охоплення бажаного регіону є вартість за тисячу показів (CPM). Сполучені Штати Америки є найдорожчою країною з точки зору активності таргетованої реклами. Це явище можна пояснити високим рівнем розвитку країни, платоспроможністю населення та бажанням бізнесу працювати на перспективний ринок. Країни з низьким ВВП, такі як Індія чи Словенія мають нижчі CPM, що дає рекламодавцям можливості для охоплення ширшої аудиторії з меншими витратами (див. рис. 3). В Україні значення CPM суттєво коливаються від ніші бізнесу та міста. Оптимальне значення CPM в Україні становить 2,5\$-3,5\$ [4]. Аналізуючи досвід практикуючих спеціалістів з реклами у соціальних мережах можна стверджувати про вищі показники. Зокрема CPM у великих містах, таких як Київ, може становити від 9\$ у висококонкурентній ніші. Тобто маємо можливість спостерігати такі ж показники, як і у країнах Європи (Австрія, Бельгія, Німеччина, Велика Британія – ставки CPM коливаються від 9,18\$ до 10,05\$).

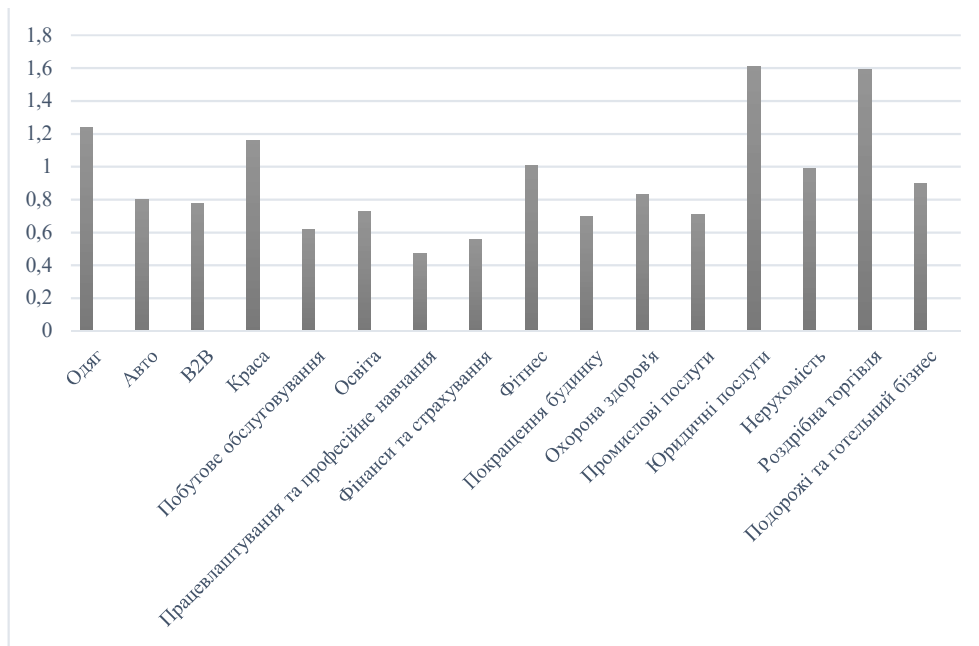


Рис. 2. Рейтинг кліків (CTR) для оголошень у Facebook за галузями, %

Джерело: побудовано авторами на основі [3]

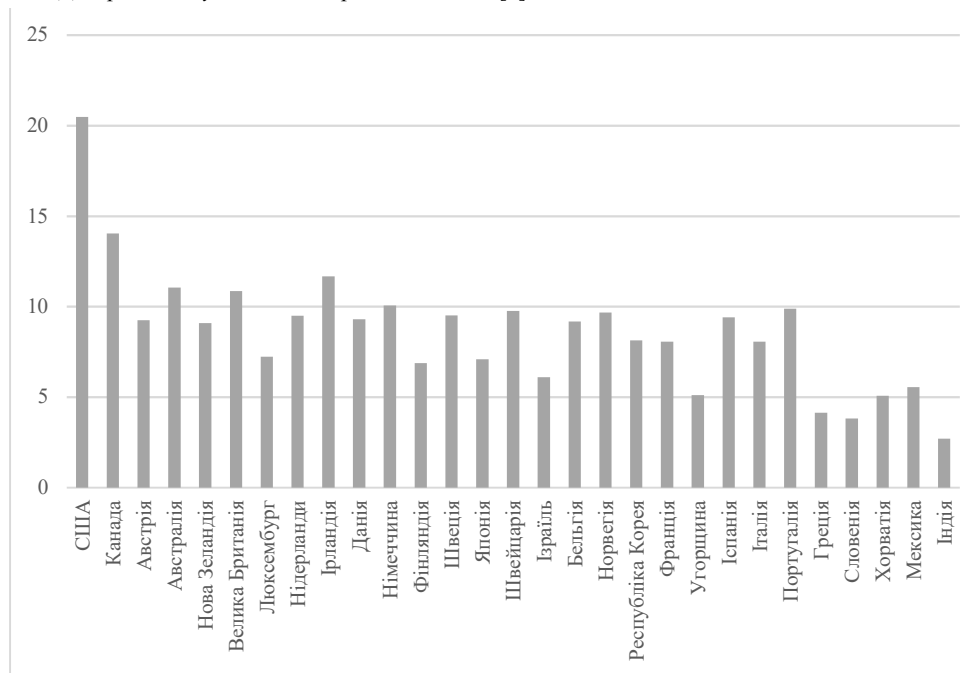


Рис. 3. Середні значення CPM у Facebook Ads по країнах у 2024 р.

Джерело: побудовано авторами на основі [9]

Велике значення при оцінці показників має врахування сфери на яку націлюється реклама: B2B чи B2C. Рекламуючи товари та послуги, які призначені на широкі верстви населення, такі показники, як вартість конверсії, CPC та CPM будуть нижчі, а CTR вищим. Пропонуючи товари для іншого бізнесу важливо розуміти, що показники будуть мати протилежну динаміку. Зокрема, на рисунку 1 та 2 помітно, що середня вартість кліку та рейтинг кліків відрізняються: вартість кліку становить 2,52\$, а CTR всього лише 0,78%. Також, згідно з дослідженнями вартість за дію понад 20\$. Саме ці середні показники стають перешкодою для тривалої роботи таргетованої реклами, адже просування B2B дорожче та важче, на відміну від продажу звичних споживчих товарів у роздріб.

Таргетована реклама – це ефективний механізм залучення цільової аудиторії для здійснення бажаної дії. Використовуючи мультиканальний підхід у маркетингу, важливо визначати ефективність кожного засобу та розуміти його доцільність. Показники за якими можна визначати результати таргетованої реклами умовно поділяються на дві групи: результати роботи реклами (є базовими показниками, які відображаються в рекламному кабінеті) та показники ефективності (потребують розрахунків).

Аналізуючи середні показники по галузях помітно, що у сфері продажу одягу, фітнесу, краси, освіти, подорожей дешевше просуватись, оскільки вартість кліку набагато менша, а CTR вищий. Розглядаючи доступність реклами у різних країнах світу варто зауважити, що високорозвинені та привабливі для торгівлі країни, здебільшого потребують великих рекламних бюджетів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. З появою можливостей рекламування у Facebook та Instagram цей інструмент є невід'ємною складовою маркетингу будь-якого бізнесу. Слід зазначити, що ринок інтернет-реклами постійно змінюється відповідно до потреб та запитів користувачів. Перспективи подальшого розвитку таргетованої реклами свідчать про широкі можливості для роботи з цим інструментом та високою ефективністю при правильному використанні та оцінці отриманих результатів.

1. Гаврилюк І. Таргетована реклама у соціальних мережах. *Економіка та суспільство*, 63. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4201/4130> (дата звернення: 29.10.2024).
2. Детальний посібник по рекламі в Facebook. URL: https://genius.space/upload/facebook_full_version.pdf (дата звернення: 29.10.2024).
3. Порівняльні показники реклами Facebook для вашої галузі. URL: <https://www.wordstream.com/blog/ws/2017/02/28/facebook-advertising-benchmarks> (дата звернення: 29.10.2024).
4. Скільки коштує реклама в Instagram у 2024 році? URL: <https://bannerboo.com/ua/blog/skilky-koshtuye-reklama-v-instagram/> (дата звернення: 29.10.2024).
5. Українець проводить в інтернеті понад 11 годин на день – дослідження Kantar. URL: <https://speka.media/ukraïnec-provodit-v-interneti-ponad-11-godin-na-den-doslidzennya-kantar-p2x2r0> (дата звернення: 29.10.2024).
6. Як збільшити бюджет, якщо окупність витрат на рекламу перевищує певну величину. URL: https://www.facebook.com/business/help/489675948218415?ref=search_new_0 (дата звернення: 29.10.2024).
7. How much do Facebook Ads cost and how to spend less. URL: <https://www.narrative.bi/advertising/facebook-ads-cost> (дата звернення: 05.02.2025).

8. Meta Facebook Ads Manager. URL: <https://adsmanager.facebook.com/> (дата звернення: 29.10.2024).
9. Optimizing Facebook Ads CPM in Different Countries. URL: <https://lebesgue.io/facebook-ads/facebook-cpm-by-country> (дата звернення: 29.10.2024).

References

1. Havrylyuk I. (2024). Tarhetovana reklama v sotsialnykh merezhakh. [Targeted advertising in social networks]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 63. 2024. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4201/4130> (accessed 29 October 2024). [in Ukrainian].
2. Detalnyy posibnyk po reklamі v Facebook (2024). [A detailed guide to Facebook advertising]. Retrieved from: https://genius.space/upload/facebook_full_version.pdf (accessed 29 October 2024). [in Ukrainian].
3. Porivnyalni pokaznyky reklamy Facebook dlya vashoyi haluzi. (2025). [Facebook advertising benchmarks for your industry]. Retrieved from: <https://www.wordstream.com/blog/ws/2017/02/28/facebook-advertising-benchmarks> (accessed 29 October 2024). [in Ukrainian].
4. Skilky koshtuye reklama v Instagram u 2024 rotsi? (2024). [How much does Instagram advertising cost in 2024?]. Retrieved from: <https://bannerboo.com/ua/blog/skilky-koshtuye-reklama-v-instagram/> (accessed 29 October 2024). [in Ukrainian].
5. Ukrainets provodyt v interneti ponad 11 hodyn na den – doslidzhennya Kantar (2024). [Ukrainians spend more than 11 hours a day online - Kantar study]. Retrieved from: <https://speka.media/ukrayinec-provodit-v-interneti-ponad-11-godin-na-den-doslidzhennya-kantar-p2x2r0> (accessed 29 October 2024). [in Ukrainian].
6. Yak zbilshyty byudzheth, yakshcho okupnist vytrat na reklamu perevyshchuye pevnu velychynu. (2023). [How to increase your budget if your advertising ROI exceeds a certain amount]. Retrieved from: https://www.facebook.com/business/help/489675948218415?ref=search_new_0 (accessed 29 October 2024). [in Ukrainian].
7. How much do Facebook Ads cost and how to spend less. (2024). Retrieved from: <https://www.narrative.bi/advertising/facebook-ads-cost> (accessed 5 February 2025).
8. Meta Facebook Ads Manager (2025). Retrieved from: <https://adsmanager.facebook.com/> (accessed 29 October 2024).
9. Optimizing Facebook Ads CPM in Different Countries. (2024). Retrieved from: <https://lebesgue.io/facebook-ads/facebook-cpm-by-country> (accessed 29 October 2024).

ANALYSIS OF TARGETED ADVERTISING EFFECTIVENESS INDICATORS

Iryna Horodnyak¹, Yuliia Hnativ²

¹Ivan Franko National University of Lviv,
79008, Lviv, Prospect Svobody, 18
e-mail: iryna.horodnyak@lnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1831-3000>

²Ivan Franko National University of Lviv,
79008, Lviv, Prospect Svobody, 18
e-mail: gnativ.y.21@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7265-9941>

Abstract. The article examines the main indicators that characterize the results of targeted advertising. It also examines key trends in the field of online advertising over the past 5 years and the influence of factors on the transition to the online environment of various

spheres of human life. In 2025 people are more inclined to buy goods, to study, and to watch movies online. The role of social networks that are more commercial in nature than at the beginning of their creation has especially increased. The article describes and divides indicators into groups according to the methods of obtaining them. As a result, the indicators are divided into those that are obtained from the advertising office and those that need to be calculated to determine the effectiveness of advertising. Methods for calculating the results of targeted advertising are determined. An analysis of indicators in 2024 by industry and country is carried out. Indicators are described according to the type of country where advertising takes place. In highly developed countries, it is more difficult to use advertising, because there is high competition, and accordingly, costs, cost per result, cost per click, cost per thousand impressions are very high. The specifics of the results of advertising on social networks in the B2B and B2C sectors are analyzed. These sectors differ in the cost of advertising due to different audience sizes, audience accessibility and purchase volumes. The work also compares the results according to such indicators as clickthrough rate, cost per thousand impressions, cost per click, cost per action with reviews in scientific sources, blogs and the results of the work of practicing Internet advertising specialists. For better perception of information, numerical values are presented in graphical form. Prospects for the further development of Internet advertising and social networks are also identified.

Keywords: advertising, targeted advertising, social networks, targeted advertising indicators, CPM, CTR, CPC.

Стаття надійшла до редколегії 02.11.2024

Прийнята до друку 25.11.2024

УДК 658.5:339.3
JEL L81, M11, D24

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2024.52.0.5220>

ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Світлана Урба¹, Єлизавета Печенюк²

¹Львівський національний університет імені Івана Франка
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18
e-mail: svitlana.urba@lnu.edu.ua
ORCID: 0000-0003-1778-8845

²Львівський національний університет імені Івана Франка
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18
e-mail: yelyzaveta.pecheniuk@lnu.edu.ua

Анотація. У статті розглянуто сучасні підходи до організації бізнес-процесів торговельних підприємств, а також здійснено критичний аналіз наукових інтерпретацій поняття «бізнес-процес». Визначено, що ефективність діяльності торговельних підприємств значною мірою залежить від рівня організації їхніх операційних процесів, зокрема логістики, обслуговування клієнтів та управління товаропостачанням. Особлива увага приділена практичним аспектам удосконалення основних бізнес-процесів. Сформульовано низку конкретних пропозицій, серед яких: оптимізація системи постачання товарів на основі довгострокових контрактів з виробниками; удосконалення культури обслуговування через навчання персоналу, впровадження навігаційних рішень та покращення сервісної взаємодії з клієнтами; активізація комунікацій з цільовою аудиторією шляхом інтеграції сучасних цифрових технологій. Особливу увагу приділено необхідності вдосконалення торговельного простору, запровадженню інноваційних навігаційних терміналів та формуванню сприятливого середовища для споживачів.

Ключові слова: бізнес-процеси, торгівля, торговельне підприємство, торговельні мережі, оптимізація.

Постановка проблеми. В умовах поточної економічної нестабільності, зумовленої як глобальними процесами, так і специфічними внутрішніми чинниками, зокрема війною в Україні, питання удосконалення бізнес-процесів у сфері торгівлі набуває особливої ваги. Торговельна галузь відіграє ключову роль у національній економіці, сприяючи сталому товарообігу, задоволенню споживчого попиту, створенню робочих місць і наповненню бюджету. Проте в умовах воєнного стану та економічної турбулентності підприємства торгівлі стикаються з численними проблемами: порушення логістичних зв'язків, зміни у споживчій поведінці, зростання операційних витрат і посилення ризиків господарської діяльності.

Ефективне управління сучасними торговельними підприємствами вимагає інтеграції цифрових інструментів, автоматизації внутрішніх процесів, використання big data для прогнозування споживчого попиту й управління асортиментом, а також

активного розвитку онлайн-каналів збуту. Крім того, актуальними залишаються антикризові управлінські стратегії, адаптація до змін купівельної спроможності, пошук нових логістичних рішень і раціоналізація витрат. За таких обставин оптимізація бізнес-процесів виступає необхідним інструментом підвищення ефективності, адаптивності та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у збагачення наукового доробку у сфері вдосконалення та оптимізації бізнес процесів торговельних підприємств зробили такі українські вчені, як: О. Козаченко, О. Костіна, Т. Морщенок, Г. Ситник, О. Ольшанський, Л. Чорна та ін. Фундаментальні засади теорії процесного управління були сформовані у ХХ столітті завдяки напрацюванням західних науковців, серед яких особливий вклад зробили М. Портер, В. Міллар, М. Хаммер, Дж. Чампі та інші провідні фахівці у сфері менеджменту та економіки.

Водночас, сучасні виклики нестабільного економічного середовища зумовлюють потребу у подальших наукових дослідженнях щодо оптимізації бізнес-процесів торговельних підприємств з урахуванням їх галузевої приналежності.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз існуючих бізнес-процесів з акцентом на виявлення ключових проблем у логістичній та управлінській діяльності торговельних підприємств, а також формування практичних рекомендацій щодо їх удосконалення для підвищення ефективності функціонування та посилення конкурентних переваг бізнесу.

Методи дослідження. У науковій статті використано такі методи дослідження: індукція та дедукція – для узагальнення сутності бізнес-процесів та закономірностей їх функціонування у торговельній сфері; емпіричні методи (спостереження, аналіз практичних ситуацій) – для виявлення проблемних аспектів функціонування логістичних та сервісних бізнес-процесів у магазинах мережових торговельних підприємств; системний підхід – для розгляду бізнес-процесів як цілісної взаємозалежної сукупності операцій, що забезпечують досягнення стратегічних і операційних цілей торговельного підприємства; експертне оцінювання – для оцінювання ефективності запропонованих напрямів оптимізації бізнес-процесів та обґрунтування їх доцільності. Використання вказаних методів дало можливість провести комплексний аналіз функціонування бізнес-процесів торговельних підприємств, сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо їх удосконалення в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фундаментальною складовою функціонування будь-якого торговельного підприємства виступають бізнес-процеси, оскільки саме вони регламентують порядок реалізації основних бізнес-операцій, спрямованих на досягнення як стратегічних, так і поточних завдань. Бізнес-процеси торговельних підприємств доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування та досягнення стратегічних цілей компанії. Вони охоплюють ключові операції, такі як закупівля товарів, логістика, управління складом, обслуговування клієнтів, продажі, маркетинг та післяпродажне обслуговування тощо.

Аналіз сучасної економічної літератури щодо змісту поняття «бізнес-процес» засвідчує, що в наукових колах досі не вироблено єдиного підходу до його інтерпретації.

Заслугує на увагу дослідження відомих економістів М. Хаммер і Дж. Чампі, які бізнес-процеси визначають як набір пов'язаних між собою завдань, що створюють цінність для кінцевого споживача. Вони наголошують на важливості реінжинірингу

бізнес-процесів для досягнення значних покращень у продуктивності та якості обслуговування [4].

На думку Костіної О.М., бізнес-процеси доцільно розглядати як логічно завершені, повторювані види діяльності, які мають чітко визначену мету та результат, що є важливими для споживачів. Щодо торговельних підприємств, то авторка пояснює це необхідністю постійного вдосконалення процесів приймання, зберігання, реалізації товару та взаємодії з клієнтами [1].

За визначеннями науковці Л. Чернобай та О. Дума, бізнес-процеси є впорядкованою та безперервною сукупністю дій, спрямованих на створення доданої вартості, при цьому особлива увага приділяється їх структурованості та можливості ефективного управління [3, с.126].

Проведення критичного аналізу тлумачення сутності бізнес-процесу торговельного підприємства в системі процесного підходу до управління, дає підстави для визначення його сутнісної характеристики як системи взаємозалежних операцій, що трансформує вхідні ресурси у цінність для споживача через чіткий механізм координації учасників, стандартизовані процедури та зворотній зв'язок, з можливістю його адаптивного вдосконалення в умовах мінливого ринкового середовища.

Таким чином, бізнес-процес можна визначити як інтегровану систему послідовних і взаємозалежних операцій під керівництвом «власника» – уповноваженої особи, відповідальної за функціонування та результативність процесу. Використовуючи доступні організаційні ресурси (людські, технічні, технологічні, інфраструктурні тощо), керівник процесу трансформує вхідні елементи (сировину, матеріали, дані тощо) у конкретні вихідні результати (готові вироби, інформаційні продукти, документи), орієнтовані на задоволення конкретних споживчих потреб.

На сьогодні існує низка підходів до ідентифікації бізнес-процесів у сфері торгівлі, які мають спільні риси та відображають ключові елементи діяльності підприємства. У наукових джерелах представлені різні варіанти класифікації бізнес-процесів торговельних компаній. Проте, однією з найпоширеніших є система класифікації процесів, запропонована Американською асоціацією якості – APQC's (Process Classification Framework, PCF), яка має міжгалузевий характер. Це загальновизнаний стандарт, який структурує бізнес-процеси в уніфіковану модель, поділену на операційні та управлінські (підтримуючі) процеси. Вона забезпечує єдину мову для опису та аналізу процесів у різних галузях, сприяючи порівнянню ефективності та впровадженню кращих практик. Саме цей підхід дозволяє комплексно враховувати специфіку функціонування торговельних підприємств та забезпечує стандартизовану основу для їх аналізу й оптимізації.

Таким чином, бізнес-процеси торговельних підприємств відіграють ключову роль, адже охоплюють усі основні етапи – від постачання товарів до їх реалізації та взаємодії з покупцями. Раціональна побудова та постійне удосконалення цих процесів дозволяють підвищити ефективність роботи, зменшити витрати та забезпечити якісний сервіс для клієнтів. В умовах цифрової трансформації та економічної нестабільності оптимізація бізнес-процесів стає критичним чинником для збереження конкурентних позицій на ринку.

Стратегічно важливим кроком у забезпеченні операційної ефективності та посиленні конкурентних позицій торговельних підприємств в умовах динамічного ринкового середовища є оптимізація їх бізнес-процесів. Варто підкреслити наявність практичної схожості основних бізнес-процесів і специфіки функціонування підприємств торгівлі, що зумовлює доцільність розробки комплексних заходів їх удосконалення.

У процесі дослідження функціональної діяльності торговельних підприємств було ідентифіковано комплекс проблемних аспектів, що впливають на зниження ефективності операційних процесів та потребують системної оптимізації. Зокрема, нами запропоновано акцентувати увагу на наступних чинниках активізації основних бізнес-процесів. Відповідно, одним із ключових напрямів є забезпечення найбільш ефективної системи постачання продукції у магазини мереж, що дозволить оптимізувати логістичні витрати, скоротити час поставок та забезпечити стабільний асортимент товарів, що в свою чергу підвищить рівень задоволення клієнтів [2].

Другим стратегічним напрямом є підвищення рівня культури торговельного обслуговування в мережах магазинів підприємств торгівлі, що сприятиме формуванню більш комфортного та професійного середовища для споживачів, зниженню рівня їх незадоволеності, а також зміцненню клієнтської лояльності. Реалізація цієї мети можлива шляхом інвестування в систематичне навчання персоналу, удосконалення сервісного обслуговування, забезпечення кваліфікованих консультацій та впровадження систем навігації.

Третім важливим напрямом удосконалення діяльності торговельних підприємств є активізація комунікаційної діяльності шляхом впровадження сучасних інтернет-технологій. Це створить передумови для поглиблення взаємодії з клієнтами, оптимізації процесів реалізації товарів, впровадження онлайн-консультацій, систем зворотного зв'язку та електронних платформ для оформлення замовлень. Застосування таких інструментів сприятиме підвищенню ефективності комунікації з цільовою аудиторією, зміцненню ринкових позицій підприємства, формуванню позитивного іміджу бренду та зростанню обсягів продажів.

Раціональна організація товаропостачання на вітчизняних торговельних підприємствах є визначальним чинником не лише у контексті мінімізації часових та матеріальних витрат, а й в усуненні необхідності залучення торгового персоналу до виконання логістичних операцій, пов'язаних із постачанням товарів до торговельних об'єктів.

Для удосконалення процесу товаропостачання в магазинах мереж торговельних підприємств з постачальниками товарів повинні доцільно налагоджувати господарські зв'язки, що дозволять здійснювати закупівлю товарів безпосередньо у постачальників-виробників на стабільній довгостроковій основі. Аналіз постачальників магазинів мереж торговельних підприємств конкретного виду товару та їх остаточний вибір повинен здійснюватися згідно комплексної критеріальної оцінки. Вагомим елементом означеного процесу є систематичний моніторинг закупівельних цін постачальників товарів (отримання прайс-листів постачальників, моніторинг цін Інтернет-магазинів, цінові пропозиції оптових торговельних підприємств через e-mail).

Система управління товаропостачанням в магазинах мереж підприємств торгівлі повинно базуватися на виконанні таких основних процесів, як: забезпечення інформаційної підтримки логістичних операцій у контексті управління товарними потоками; організація обліку товарно-матеріальних цінностей з інтеграцією автоматизованих систем моніторингу товарних надходжень, реалізації та термінів зберігання продукції; автоматичне формування вхідних та вихідних платежів у графіки оплати і отримання інформації про оплату рахунків і накладних контрагентами торговельного підприємства; розподіл товарної маси на складах роздрібною торгівлі та в магазинах за окремими партіями; створення можливостей для застосування різних методів ціноутворення під час розрахунку ціни товару (методи «FIFO», «LIFO», «середня ціна» тощо); автоматична ідентифікація кількісно-якісних відхилень, дефектних одиниць та порушень асортиментної структури тощо.

Одним із важливих шляхів підвищення ефективності товаропостачання є удосконалення логістичних операцій. Саме тому оптимізація логістичних систем в магазинах торговельних мереж здатна забезпечити множинний економічний ефект у таких аспектах, як: мінімізація втрачених комерційних можливостей, завдяки більш точному розміщенню їх запасів і контролю за ними, що генерує дуальний позитивний результат у вигляді інтенсифікації товарообігу та підвищення якісних параметрів обслуговування кінцевих споживачів; створення логістичної системи, яка спроможна швидко реагувати на ринкові зміни і здатна забезпечити скорочення «циклу обслуговування споживачів» через скорочення запасів у них; застосування ефективних методів «фізичного розподілу», що дають істотну економію витрат; вдало спроектована логістична система сприяє зміцненню зв'язків постачальника зі споживачем; функціонування ефективної логістичної системи, що підвищує конкурентоспроможність підприємства на цільових ринкових сегментах, сприяючи максимізації економічних результатів його діяльності.

Не менш важливою проблемою, яка часто зустрічається на підприємствах торгівлі, є незадовільний рівень торговельного обслуговування. Аналіз споживчих відгуків на електронних платформах Google Maps та в соціальних мережах демонструють наявність систематичних проблем, які присутні у сфері торгівлі. Йдеться про надмірну тривалість очікування обслуговування на касових терміналах, пасивність працівників, недостатній рівень компетентності персоналу щодо технічних специфікацій товарів спеціалізованих категорій, обмежену рекламно-інформаційну діяльність, а також дефіцит консультантів у відповідних товарних секціях.

Окрім того, в окремих торговельних підприємствах присутнє неоптимальне зонування торговельних площ, що негативно впливає на навігаційну доступність та редукує показники реалізації продукції. За таких умов показник середньої тривалості перебування споживачів у магазинах демонструє перевищення оптимальних параметрів, що свідчить про наявність істотних складнощів у процесі пошуку необхідних товарних позицій.

Тому з метою підвищення рівня сервісного обслуговування клієнтів доцільною є нейтралізація потенційних негативних екзогенних факторів, зокрема: появи нових ринкових суб'єктів, недостатньої прихильності цільової аудиторії та трансформації смаків та потреб споживачів. Для реалізації стратегії, орієнтованої на якісну модернізацію системи обслуговування, торговельні мережі мають володіти достатніми фінансовими ресурсами та кваліфікованим управлінським персоналом.

Концепція розвитку системи обслуговування в супермаркетах, яка корелює з сучасними ринковими вимогам, повинна передбачати такі напрями дій:

- структурування товарного асортиментного портфеля відповідно до потреб цільового сегмента споживачів з урахуванням їх соціально-демографічних та поведінкових характеристик;
- комплексне інформаційно-консультативне забезпечення клієнтської аудиторії;
- впровадження системи управління якістю сервісного обслуговування;
- забезпечення неухильного дотримання нормативно встановлених вимог щодо реалізації товарів та організації торговельної діяльності;
- створення зрозумілої для споживача системи розміщення товарів у торговельному просторі;
- формування сприятливого середовища для здійснення покупок шляхом раціонального планування торговельних площ, оснащення їх сучасним обладнанням та організації зон відпочинку для споживачів.

Враховуючи ідентифіковані проблеми в системі обслуговування клієнтів, також доцільним є для окремих торговельних мереж впровадження інноваційної системи інтерактивних навігаційних терміналів самообслуговування. Така система характеризується як комплекс спеціалізованих інформаційно-довідкових пристроїв, що стратегічно локалізовані в торговельних залах мережі та забезпечують автономне отримання споживачами релевантної інформації щодо товарних позицій та їх просторового розташування.

Теоретичним підґрунтям для впровадження такої системи є принципи клієнтоорієнтованого підходу, а також сучасні теорії поведінкової економіки, що розглядають зниження транзакційних витрат споживача (у формі часу та зусиль) як ключовий фактор підвищення задоволеності та лояльності.

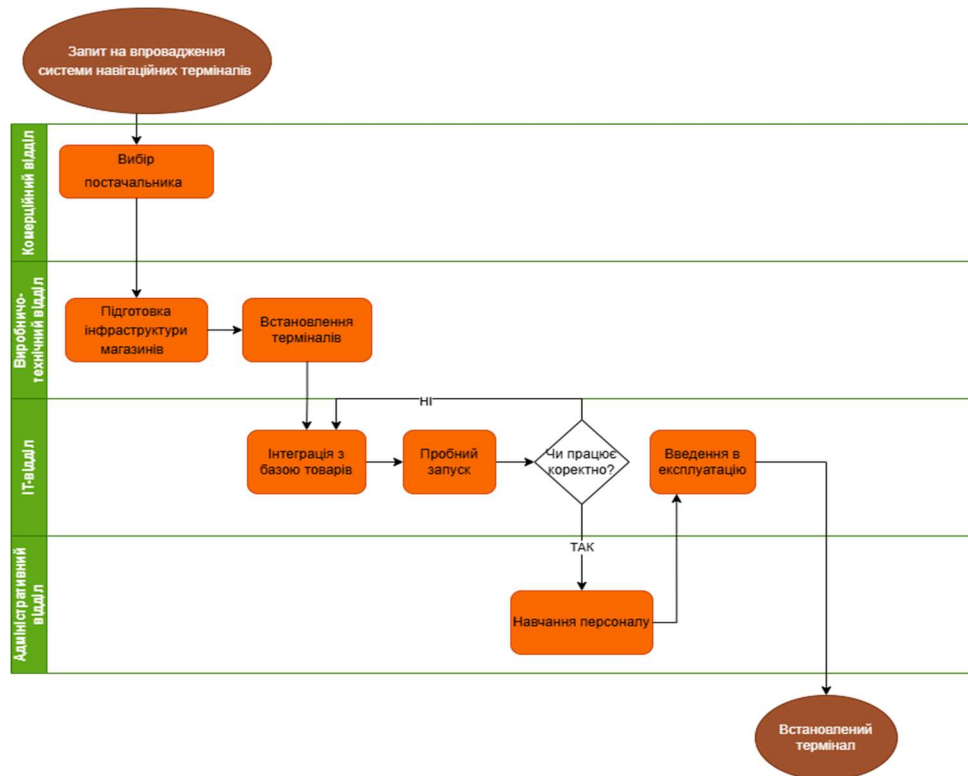


Рис. 1. Бізнес-процес «Впровадження системи інтерактивних навігаційних терміналів на торговельних підприємствах»

Джерело: розроблено авторами

Пропонована система інтерактивних навігаційних терміналів має включати наступні функціональні компоненти:

1. Модуль пошуку товарів – забезпечує можливість оперативного пошуку товарів за назвою, артикулом, категорією або призначенням. Система передбачає використання алгоритмів нечіткого пошуку, що дозволяють знаходити товари навіть при неточному введенні параметрів пошуку.

2. Інтерактивна карта магазину – відображає актуальне планування торговельного залу з можливістю побудови оптимального маршруту до потрібного товару від місця розташування терміналу. Система візуалізує шлях та надає покроковий алгоритм пересування до цільової локації.

3. Інформаційно-довідковий модуль – надає детальну інформацію про характеристики товарів, їх застосування, сумісність з іншими товарами, наявність аналогів та комплементарних товарів. Модуль містить технічні описи, інструкції, відеоматеріали щодо використання товарів.

4. Модуль зворотного зв'язку – дозволяє покупцям залишати відгуки про якість обслуговування, зручність навігації, доступність товарів та інші аспекти роботи магазину, що забезпечує оперативне реагування на проблеми та вдосконалення бізнес-процесів.

Для впровадження системи інтерактивних навігаційних терміналів на підприємствах торгівлі розроблено процес, який представлений на рисунку 1.

Зазначимо, що впровадження системи інтерактивних навігаційних терміналів на торговельних підприємствах супроводжується цілим рядом переваг, які отримують як клієнти, так торгові зали (табл. 1).

Таблиця 1

Основні переваги впровадження системи інтерактивних навігаційних терміналів на торговельних підприємствах

Для клієнта	Для магазину
Швидкий пошук товарів без очікування	Зменшення навантаження на персонал
Економія часу на покупки	Збільшення лояльності клієнтів
	Збільшення середнього чека
	Зниження витрат на персонал

Джерело: розроблено авторами

Отже, впровадження системи інтерактивних навігаційних терміналів є перспективним напрямом оптимізації бізнес-процесів обслуговування клієнтів на підприємствах торгівлі. Запропоноване технологічне рішення дозволяє ефективно усунути ідентифіковані проблемні аспекти, пов'язані з тривалим очікуванням консультацій, складністю навігації у великих торговельних залах та недостатньою інформованістю покупців про характеристики товарів.

У цілому, система управління якістю обслуговування в торговельних підприємствах повинна охоплювати такі ключові складові: визначення центрів відповідальності за якість сервісу; розроблення та впровадження стандартів обслуговування; систематичне навчання та підвищення кваліфікації персоналу; здійснення постійного контролю за якістю обслуговування; впровадження ефективної системи мотивації працівників; впровадження інтерактивної навігації по торговельній залі, а також формування внутрішньої культури, що підкреслює важливість високоякісного сервісу.

В останні роки на багатьох торговельних підприємствах спостерігається активна реалізація заходів, спрямованих на стимулювання збуту шляхом розвитку електронної комерції та застосування інноваційних цифрових рішень. Сучасні інформаційні технології трансформують традиційні підходи до підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, забезпечуючи рівні можливості для підприємств різного

розміру та рівня ринкового досвіду. Це обумовлюється відносно невеликими витратами на інформаційні технології, які водночас дозволяють забезпечити масштабне ринкове охоплення, прискорений залучення споживачів та експансію географії діяльності.

Сьогодні спостерігається зростання актуальності інфлюенсер-маркетингу, особливо на тлі динамічного розвитку ринку мобільних пристроїв. Слід відзначити, що ефективність цифрових рекламних каналів значно перевищує результативність традиційних інструментів маркетингу, демонструючи вдвічі вищі показники. Серед найбільш поширених інструментів просування, які використовують такі інтернет-магазини, як <https://epicentrk.ua/>, <http://novalinia.com.ua/>, <https://27.ua/shop/ternopol/>, можна виділити наступні:

- використання контекстної реклами, яка характеризується високою точністю, що сприяє залученню цільової аудиторії на сайти торговельних мереж. Її перевагою є відсутність негативного сприйняття з боку користувачів, оскільки вона відповідає їхнім пошуковим інтересам;

- SEO-оптимізація за ключовими словами – для інтернет-магазинів стратегічне значення має правильний підбір слів, що включає як високочастотні, так і низькочастотні запити. Оптимальний баланс між загальними категоріями товарів (наприклад, «холодильники») та конкретними моделями дозволяє залучати як широку, так і вузькоцільову аудиторію, підвищуючи конверсію сайту;

- каталогізація товарів на сторонніх платформах та SMM-просування. Одним із сучасних трендів є розміщення товарних каталогів на зовнішніх майданчиках, таких як Google Ads. Однак, найбільш динамічно розвивається просування через соціальні мережі (SMM), яке спрямоване на підвищення впізнаваності бренду, формування стійкого інтересу до продукції та підтримку комунікації з клієнтами.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, оптимізація бізнес-процесів у сфері торгівлі підтверджує необхідність системного підходу до підвищення ефективності логістики, клієнтського сервісу та комунікаційної взаємодії. Запровадження інноваційних рішень, таких як інтерактивні навігаційні термінали, сприятиме покращенню якості обслуговування, скороченню операційних витрат і формуванню довготривалих відносин із клієнтами. Ефективна реалізація таких ініціатив потребує достатнього ресурсного забезпечення, кваліфікованих кадрів і чіткого стратегічного бачення розвитку в умовах цифрової трансформації.

Застосування запропонованих підходів створить передумови для сталого розвитку торговельних підприємств, підвищення їхньої репутації на ринку та нарощення обсягів продажів шляхом цілеспрямованої роботи з цільовою аудиторією. У довгостроковій перспективі це може забезпечити зростання прибутковості, зміцнення конкурентоспроможності та розширення ринкової присутності.

1. Костіна О.М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 287–297.
2. Ольшанський О.В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 22, частина 3. С. 22-26.
3. Чернобай Л. І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 769. С. 125-131.

4. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. New York: Harper Collins, 1993. 32 p.

References

1. Kostina, O.M. (2017). Diahnostyka ta upravlinnia biznes-protsesamy u konteksti antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Diagnostics and business process management in the context of anti-crisis enterprise management]. *Economy and Society*, No. 10. pp. 287-297.
2. Olshanskyi, O.V. (2018). Osoblyvosti upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstv torhivli ta metody yikh udoskonalennia [Features of trade enterprises' business process management and methods of their improvement]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*. Vol. 22. Part 3. pp. 22-26.
3. Chernobai, L.I., Duma, O.I. (2013). Biznes-protsesy pidpriemstva: zahalna kharakterystyka ta ekonomichna sut' [Business processes of the enterprise: General characteristics and economic essence]. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems*. No. 769. pp. 125–131.
4. Hammer, M., Champy, J. (1993). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. New York: Harper Collins. 32 p.

OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES IN THE TRADING ENTERPRISES

Svitlana Urba¹, Yelyzaveta Pecheniuk²

¹Ivan Franko National University of Lviv
79008, Lviv, Prospekt Svobody, 18
e-mail: svitlana.urba@lnu.edu.ua
ORCID: 0000-0003-1778-8845

²Ivan Franko National University of Lviv
79008, Lviv, Prospekt Svobody, 18
e-mail: yelyzaveta.pecheniuk@lnu.edu.ua

Abstract. The article is devoted to the essence of business processes and modern approaches to their organization in retail enterprises, along with a critical analysis of academic interpretations of the term “business process.” It is established that the efficiency of retail enterprises largely depends on the level of organization of their operational processes, particularly in logistics, customer service, and supply chain management. Special attention is given to the practical aspects of improving core business processes, as well as to the integration of modern technologies into these processes. The study reveals significant potential to enhance efficiency through the automation and digitalization of key stages of retail operations. Several specific proposals are presented, including: optimization of the supply system based on long-term contracts with manufacturers, which helps reduce logistics costs and improve product assortment stability; enhancement of service culture through staff training, the implementation of navigation solutions, and improved customer service interactions; and intensified communication with the target audience through the integration of modern digital technologies such as online consultations, electronic ordering systems, and feedback mechanisms. The article emphasizes the feasibility of implementing an integrated logistics system with automated functions for inventory control, payment processing, and pricing, which can reduce management costs and improve operational accuracy. A business

process for implementing interactive navigation terminals in retail enterprises is proposed. The need to improve the retail environment is substantiated by introducing innovative navigation terminals that enhance customer convenience and help create a more favorable consumer experience.

The proposed measures aim to improve the operational efficiency, competitiveness, and market adaptability of retail enterprises while ensuring their responsiveness to the constantly changing economic environment and evolving consumer needs.

Keywords: business processes, trade, trading enterprise retail chains або trading networks, optimization.

Стаття надійшла до редколегії 24.10.2024

Прийнята до друку 25.11.2024

УДК 141.7:338.2
JEL E61, E65, F02, N40

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2024.52.0.5221>

ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО ФАШИЗМУ ТА ЙОГО ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ: МИНУЛЕ І СЬОГОДЕННЯ

Олександр Кундицький

Львівський національний університет імені Івана Франка,
79008, м. Львів, проспект Свободи, 18
e-mail: skund@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7848-4717>

Анотація. У статті розглянуто сутність фашизму як політичного та економічного явища. Наголошено на наявності характерних рис фашизму у сучасному тоталітарному режимі управління Російською Федерацією.

Розглянуто сутність фашизму як політичної доктрини. Зроблено висновок, що це – один із проявів тоталітарного режиму державного управління. Зосереджено увагу на сучасному трактуванні у світі цього явища. Еволюція цього поняття значною мірою пов'язана із політикою Російської Федерації у XXI столітті. Наголошено на появі нового поняття рашизму, яке, практично, є одним з проявів сучасного фашизму. У результаті вивчення політичних проявів тоталітарних режимів виділено основні характерні риси фашизму. Зокрема, описано такі компоненти фашизму: культ традиції, заперечення сучасності, дія заради дії, незгода рівноцінна зраді, ксенофобія, роздратованість мас, націоналізм та ідеї змови, суперечливий образ ворога, культ війни, культ сили і влади, культ героїзму і смерті, культ мужності, вибірковий популізм, новомова і підміна понять. Зроблено висновок про наявності значної кількості спільних характеристик фашистських режимів і сучасної системи управління у Росії.

Наголошено на наявності відмінної економічної складової фашистських режимів та її впливі на світове господарство. Визначено економічне підґрунтя появи фашизму у сучасній Російській федерації. Основною причиною названо невдалі економічні реформи у 90-х роках XX століття. Охарактеризовано основні економічні особливості рашизму.

Ключові слова: фашизм, рашизм, тоталітарний режим, державний устрій, економічна системи.

Постановка проблеми. Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що на початку XXI століття з'явилася небезпека реставрації тоталітарних режимів у ряді демократичних країн та країн з перехідною демократією, основою яких є ультраправі ідеології з елементами фашизму. На думку багатьох: «Однією із країн, яка потрапила під вплив фашизму на пострадянському просторі, стала сучасна Росія під керівництвом В. Путіна» [1]. Оскільки такі режими проявляються у тих країнах, які

мають суттєвий вплив на світову економіку та геополітику, важливо зрозуміти виклики і загрози, які несуть такі політичні трансформації.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Вітчизняні та зарубіжні науковці розглядають сутність фашизму як політичне явище. Протягом останніх ста років питанням фашизму присвячена значна кількість публікацій в галузях історії та політології. Разом з тим вплив фашизму на економіку є малодослідженим.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Оскільки у світовій спільності протягом останніх років все частіше тоталітарний путінський режим асоціюється із фашизмом, постає необхідність у сучасному трактуванні цього поняття. У даній статті ми спробуємо дослідити, чи можна вважати Росію країною, яка використовує фашистську ідеологію і які її характерні риси.

Виклад основного матеріалу. Усвідомлюючи, що в побутовій термінології фашизм трактується спрощено, розглянемо сутність цього явища.

Фашизм як політичне явище зародився на початку минулого століття в Італії. Т.М. Пронь проводить ґрунтовні дослідження поняття фашизму [2], на основі яких ми можемо зробити висновок, що це – один із проявів тоталітарного режиму.

В контексті нашого дослідження варто звернути увагу на трактування фашизму як політичну ідеологію, яка відкидає всі праваособистості в її стосунках з державою [2]. Однак наслідки політичних дій у Російській Федерації протягом останніх 20 років сформувавши зовсім інше розуміння цього явища. Протягом 2022-2024 у світовій спільності появився новий термін «рашизм», який можемо трактувати як прояв неофашизму.

Слово «фашизм» – один з найбільш кривавих і злочинних термінів новітньої історії. Єдиного усталеного визначення нема і як наголошують окремі вчені бути не може, оскільки питання носить дискусійний характер [1].

Набір ознак фашизму як ідеології настільки строкатий, що може сприйматися як колаж. Щоб розпізнати справжній зміст фашизму, доречно, на наш погляд, звернутися до статті Умберто Еко «Ur-Fascism», виданої наприкінці минулого століття де зазначено: «Протягом останніх 100 років термін «фашизм» асоціювався з дуже різними ідеологіями. Зважаючи на це, прояви фашизму можуть сильно відрізнятися залежно від культури, тимчасового контексту та інших обставин. Однак ми можемо виділити «14 характеристик фашизму». Ці ознаки не є універсальною системою, оскільки багато з них є суперечливими і можуть бути притаманними також іншим формам абсолютизму та фанатизму. Проте наявності хоча б однієї з цих ознак достатньо, щоб почати формування фашистської ідеології». Намагатися механічно, як матрицю, накладати риси фашизму минулого століття на його сучасний вид було б методологічною хибобою: кожна нова епоха додає свої особливості. На нашу думку, головне у фашизмі – це його антиліберельна ідеологія, якій все протиставлено, і її економічна основа.

Виходячи із цілей статті, розглянемо основні риси фашистської ідеології.

1. Культ традиції. Хоча традиціоналізм сам по собі є давнім явищем і, швидше за все, існував без фашизму, всі відомі фашистські рухи базувалися на ідеях традиціоналістів, які шукали сенс у спадщині минулого: у стародавніх символах (свастика у період третього рейху, символ Z в сучасній Росії), у народних ритуалах (вступ до СС), легендах та міфах про походження арійської нації. Божевільне захоплення Путіна історичним міфом про «печенігів і половців», його поклоніння перед перемогою та створення спеціальної «Комісії з протидії спробам фальсифікації історії на шкоду інтересам Росії», що нагадує збір байкарів, а не істориків і на завершення прийняття поправок до конституції, які пронизані культом традицій та мракобісся. Для

підтвердження своїх слів слід навести одну із поправок до практично нової конституції Росії: «Російська Федерація, об'єднана тисячолітньою історією, зберігаючи пам'ять предків і передані нам ідеали і віру в Бога, а також наступність у розвитку Російської держави, визнає державну єдність, що історично склалася Російська Федерація вшановує пам'ять захисників Вітчизни, забезпечує захист історичної правди. Применшення значення подвигу народу при захисті Вітчизни не допускається». У даному випадку можливим є тільки вихвалання без жодної правди і критики.

Фашистська ідеологія звеличує мудрість і традиції предків до рівня народного культу. Тому будь-який розвиток знань і переконань, будь-яка еволюція ментальності та системи цінностей апіорі вважається неправильним і шкідливим явищем. У цьому випадку істина вже позначена, і будь-яке відхилення від істини може йти лише в бік неправди і зла.

2. Заперечення сучасності. Традиціоналісти часто вороже ставляться до нових технологій, вбачаючи в них виклик традиційним і духовним цінностям.

Ідеологічне підґрунтя цієї властивості в росії обґрунтоване, у тому числі і її лідером, який оголосив про кінець епохи лібералізму, як такої, що «пережила свою мету, оскільки ліберали в останні десятиліття намагалися диктувати світу свою волю, але зробили багато трагічних помилок, таких як прийом біженців з інших країн тощо. На думку Путіна: «Ліберальна ідея застаріла і як наслідок, вступила в конфлікт з інтересами більшості населення».

3. Дія заради дії. Як свідчить задокументована історія, фашисти 1930-х років зневажливо ставилися до інтелектуалів, оскільки інтелектуальна думка ставить під сумнів будь-які дії, вимагаючи відповіді на питання «чому» і навіть. Фашисти наполегливо відмовляються знайти пояснення своїм діям. Дія за ради дії, незважаючи на відсутність раціонального пояснення. Марші, погроми, зміни символів, чорні сорочки, гітлерівський салют і помпезні будівлі, яким бракувало практичного застосування, – все це важко пояснити раціонально.

Зневага до «дуже розумних і освічених» присутня в кожному прикладі політики Путіна і ідеології «русского міра», ставши його основою. Характерним цьому підтвердженням є прийнятий закон «Про контроль за діяльністю осіб, які перебувають під іноземним впливом» [3], який передбачає суттєві обмеження для громадської та професійної діяльності. Зокрема це стосується заборони на навчання, освіту та виробництво інформаційної продукції для неповнолітніх; проведення публічних заходів, фінансування стратегічних підприємств тощо. Крім того, громадяни Росії, віднесені до категорії «іноземних агентів», будуть позбавлені права обиратися до федеральних і регіональних органів влади та органів місцевого самоврядування. Також «іноземним агентам» заборонять обіймати посади в державних і комунальних органах і входити до складу окружних виборчих комісій. Дана законодавча ініціатива посилює і без того стійку тенденцію відтоку розумних людей закордон.

За свідченням експертів: «Навіть у наймирніші роки в Росії недооцінювали кількість тривалих виїздів з її території, тому що російські іммігранти не завжди повідомляють державні органи про свої виїзди. У таких випадках рекомендується посилатися на дані приймаючої країни, сподіваючись на повноту її статистичної інформації» [4].

Так, Міністерство внутрішніх справ Грузії повідомило, що 112 733 російських громадяни в'їхали в країну з січня по вересень 2022 року, але не наведено остаточних цифр їх осідання в країні. Мартін Галтян, голова Центрального банку Вірменії, також сказав: «Ми спостерігаємо великий приплив росіян». Він мав на увазі «освічених

людей» і «довгостроковий вплив», який може мати їхнє прибуття в країну. За приблизно цей же період, в Ізраїлі зареєстровано близько 32 тисяч російських іммігрантів, що значно більше, ніж у минулому році. Згідно з даними Frontex, у Західній Європі баланс прибуттів і вильотів становить близько 38 000 [4].

4. Незгода рівноцінна зраді. Фашизм не допускає різноманітності думок, оскільки істина, на їх погляд, одна. Тому усі, хто намагається поставити під сумнів наведені аргументи, є ворогами та зрадниками країни з якими поступали відповідно до наклеєних ярликів. Так, за роки правління Путіна простір для свободи слова неухильно скорочувався. Критиків режиму заносили до чорних списків, забороняли показ на телебаченні, ув'язнювали та вбили. За ці роки понад 150 журналістів було вбито під час виконання службових обов'язків. Політичну опозицію було знищено, а всіх, хто виступав проти або постійно критикував Путіна в державних ЗМІ, офіційно назвали «зрадником держави».

5. Ксенофобія. Одночасно огидний і захоплюючий, давній тваринний інстинкт, який контрастує з усім іншим є благодатним ґрунтом для розвитку фашизму. Усі випадки нетерпимості, включаючи расизм, антисемітизм, антициганство, гомофобію, зневагу до розумово неповносправних і слаборозвинених, а також ворожість до іноземного впливу, були характерною ознакою нацистів та фашистів. Сьогодні одні й ті ж симптоми в різних кількостях проявляються в Росії. З приводу російського вторгнення до Грузії (08.08.2008) почалися антигрузинські кампанії. З 2014 року ненависть та зневага до всього українського і американофобія успішно колонізували державні ЗМІ в Росії. Очевидною стала різниця між людьми, які є «нашими», і тими, хто такими не є.

6. Роздратованість мас. Як свідчить історія, настання важких часів, які супроводжувалися різноманітними катастрофами, економічною стагнацією та подекуди національним приниженням сприяли популяризації фашистських рухів серед широких верств суспільства, оскільки обурення і гнів мас роблять їх вразливими для агресивних закликів. Роздратована людина менш готова мислити раціонально і хоче викинути свою агресію. Невипадково навіть сьогодні ультраправі рухи залишаються надзвичайно популярними в економічно проблемних країнах порівняно з багатими.

Найбільшою геополітичною катастрофою 20-го століття для росіян був розпад Радянського Союзу, який спричинив «лихі 90-ті». Набір міфологем на тему «Яку хорошу країну розвалили!» призвів до розв'язання другої чеченської війни під гаслом – «мочити всіх в сортирі», пізніше радості від грузинської «перемоги», і на завершення – «наш Крим». Від значною мірою сфабрикованого почуття «національного приниження», мовляв весь світ нас боявся і поважав, а тепер з нами ніхто не рахується – до якоїсь неприродної ейфорії щодо можливості перетворення Америки на радіоактивний попіл, і «ми всі потрапимо в рай, а наші вороги просто здохнуть». Парадоксом даної ситуації є те, що ці норативи мають і викликають у простих людей додаткове відчуття радості, тому що йому пощастило народитися в цій країні в цей час, незважаючи на недоступність елементарних благ цивілізації таких як газ, центральна каналізація, водогін тощо [5].

7. Націоналізм та ідеї змови. Незаперечним є той факт, що суспільство, яке страждає від комплексу неповноцінності, використовує фашизм як дієвий засіб для того, щоб головним приводом для гордості і патріотизму став факт народження в цій країні. Крім того, функціонування і розвиток ідеї патріотизму залежить виключно від наявності зовнішніх ворогів. Одержимість конспірологічним мисленням є основою розвитку фашизму. Особливо переконливо це звучить з вуст Путіна: «Деякі організації

збирають біологічний матеріал у громадян по всій країні. Крім того, у різних національностей і народів, які проживають в різних географічних точках РФ. Питання тільки в тому, навіщо вони це роблять, вони це роблять цілеспрямовано і професійно. «Деякі організації» діють за гроші та на користь американців. Це настільки вражає росіян, коли їх запитують, навіщо американцям наші біологічні матеріали – для створення біологічної зброї. Це особливо цікаво, враховуючи, що російські громадяни – це люди різних національностей і навіть рас. «Американці хочуть нас знищити, а решту перетворити на рабів». Підтримують ідею змови в Росії і народні обранці, які у своїх виступах пропагують Росію як фортецю справжніх цінностей, а європейці прагнуть її розбестити. Власне теорія змов і психологія фортеці стали основою зовнішньої і внутрішньої політики путінської Росії. Апофізом цього стала нова доктрина ядерного стримування, яка передбачає нанесення превентивного ядерного удару за умови, що керівництво вважає, що інша країна збирається напасти на Росію.

8. Суперечливий образ ворога. Незважаючи на те, що фактично ворог може бути значно багатшим, розвиненішим, краще оснащеним, в очах народу він повинен виглядати сильним і слабким водночас, бути дурним і боягузливим. Люди мають бути переконані, що незважаючи на те, що вони слабші, вони є хитріші і сміливіші і це є запорукою їхньої перемоги. Повіривши в цей образ, люди зрозуміють серйозність загрози, але в той же час не будуть сильно боятися ворога, оскільки вірять, що перемога неминуча. Умберто Еко стверджував, що всі фашистські режими були приречені на поразку у війні саме тому, що не змогли об'єктивно оцінити силу своїх ворогів.

На думку росіян, Америка така багата, тому що вона завжди грабувала й експлуатувала людей: спочатку індіанців, потім афроамериканців, а потім і весь світ. І, якби «друкарський верстат» забрали із США, уся їхня економіка завалилася б. На запитання, чому, якщо це все про «друкарський верстат», Росія не може запустити власні друкарні, телевізор зазвичай бурможить щось невиразне. Щодо їхньої неминучої перемоги над будь-яким супротивником, то Путін дуже любить говорити про певні типи російської чудо-зброї та показувати мультфільми, у яких, як доказ, їхні ракети руйнують штат Флорида.

9. Культ війни. Війна – ключова характеристика фашизму, адже боротьба – сенс життя, а пацифізм рівнозначний братерству з ворогом. Мілітаризм знайшов відображення у всіх сферах життя фашистського режиму – проводилися святкові військові паради, споруджувалися пам'ятники полеглим героям, нарощувався військово-промисловий комплекс, дітям з раннього віку шляхом тематичної пропаганди ідеалізували війну.

Міф про перемогу – це вісь усієї міфології «руського міра» і всієї путінської Росії. Той факт, що ця перемога припала на першу половину минулого століття, за повної відсутності будь-якої голосної критики в медіасфері, не бентежить міфотворців Путіна. Адже за повної відсутності будь-якої аргументованої критики в медіасфері міфологія може набувати найабсурдніших і суперечливих за своєю суттю характеристик.

10. Культ сили і влади. Сама ідея національної елітарності – приналежності до «найбільшої», «найвеличнішої» нації світу – передбачає перевагу одних над іншими, кращих над гіршими, сильних над слабкими. Якщо наша нація найсильніша, найгероїчніша і найправедніша, то, навпаки, у цих стосунках є нації найслабші, найжалогідніші та найогидніші. Відповідно до цього підходу, однією людиною слід захоплюватися, а іншу – зневажати. Якщо суспільство допускає таку логіку, то всередині нього формується елітна ієрархія, яка захоплюється сильним і зневажає слабого.

Ті, хто вгорі, підносяться на небеса, стають лідерами – сильними та хоробрими, а ті, що внизу – недостойні поваги.

Популістський елітаризм вирішує найважливіше завдання будь-якого фашизму – проголошує всіх громадян цієї країни найкращими людьми в історії людства. При цьому встановлюється вертикальна ієрархія, в якій кожен начальник плює на підлеглих. У путінському фашизмі ця проблема вирішується за допомогою двох механізмів: телебачення, яке відповідає за створення ілюзії мас – тих, хто бореться проти сатаністів і покидьків, і бюрократичної вертикалі, яка підтримується страхом і особистою лояльністю до президента.

11. Культ героїзму і смерті. У фашистському суспільстві героїзм є нормою. Те ж саме ми можемо сказати і про колишній Радянський Союз та сучасну Росію. Кожен повинен стати героєм, зробити заслуги, а якщо треба, то й життям пожертвувати за Батьківщину. Крім того, героїчна смерть була основним засобом натхнення, який фашистські ідеологи поширювали серед своїх послідовників, які вихваляли загиблих героїв і поширювали історії про їхні фатальні подвиги. Тут все крутиться навколо Дня Перемоги. Важко уявити країну, яка б пишалася кількістю загиблих, не маючи змоги їх порахувати, принаймні з точністю до мільйона. Офіційна цифра - 26,6 млн – була гнівно відкинута професійними патріотами на парламентських слуханнях у Держдумі і затверджена кількість загиблих радянських громадян становить 40-41 млн., за принципом – чим більше, тим краще, адже патріотизм вимірюється кількістю крові і смертей. Операція «Безсмертний полк» спочатку була народною ініціативою, але потім була перехоплена державою і набула ознак якогось божевільного язичницького ритуалу. На вулицях висять портрети давно померлих людей, іноді незнайомих, які підлітки у формі повинні носити. Але навіть якщо це дійсно мій дід чи прадід загинув на війні, у нормальної людини рано чи пізно повинно виникнути питання: чому я щороку виходжу з його портретом? Що я кому показую? Хто бачив цей портрет? Який зміст моєї акції?

12. Культ мужності. Фашисти використовували образи, в яких домінували типово чоловічі характеристики: сила, м'язи, зброя, фалічна форма. Фашизм має чоловіче обличчя і справа не тільки в ньому. Ви не знайдете агітаційних фашистських плакатів з кошенятами та рожевими бантиками. Фашизм – жорстока й агресивна ідеологія з жорстким чоловічим шовіністичним обличчям. Чого варті фото президента з оголеним торсом, пілота стратегічного бомбардувальника, снайпера і тд. Саме такий образ фашисти зазвичай надають своїм лідерам і героям. Надмірна параноїдальна гомофобія стала однією з ключових рис путінського режиму. Закріплення в Конституції фрази «шлюб – це союз одного чоловіка й однієї жінки» вважається найбільшим його завоюванням, у той час як основним недоліком західної цивілізації є, на думку рашистів терпиме ставлення до гомосексуалів.

13. Вибірковий популізм. З одного боку, фашизм є фундаментально популістською ідеологією, яка мобілізує більшість населення, надаючи прості відповіді на питання, які його хвилюють. Чи хвилюються іммігранти? Геть іммігрантів! Вас дратує якийсь новомодний гаджет? Життя без гаджетів! Ви пишете в газетах непатріотичні речі? Закрити газету! Не любите геїв? Ніякого гомосексуалізму! При цьому фашисти завжди виправдовують свої дії «волею народу». Очевидно, що ціла нація не може мати спільної волі. У кращому випадку це воля більшості. З іншого боку, фашисти беруть на себе роль «голосу народу», оскільки не мають наміру зважати на думку більшості з питань, які не відповідають фашистській парадигмі. Людина повинна вірити, що за діями фашистської влади завжди стоїть воля народу. Фашисти

взяли на себе роль виразника інтересів народу, прагнучи очорнити будь-яких супротивників як зрадників і найманців зовнішніх ворогів. Саме за допомогою такої риторики фашистам вдалося переконати маси, що демократичні інституції неспроможні реалізувати волю народу і тому головну владу слід віддати «голосу народу».

Вибори та парламентська система стали наступною жертвою правління Путіна після свободи слова. На зміну виборам і делегуванню повноважень прийшла практика призначення кандидатів у Раду Федерації, Держдуму, Громадську палату, телевізійні програми за участю Путіна. Президент демонструє ручне управління країною, а обрані персонажі грають роль народу.

14. Новомова і підміна понять. При фашистському режимі має місце сильне спрощення мови для обмеження можливостей інтерпретації та критичної оцінки представленої інформації. Фашисти створювали прості й стійкі вислови для досить складних і суперечливих явищ, вкладаючи в ці вислови свої суб'єктивні оцінки, таким чином укорінюючи свій світогляд у свідомості тих, хто розмовляв новою мовою. Як це працює? Відповідь: «дуже легко». Наприклад, можна сказати, що загрозу національній стабільності усунуто, або лідерів громадянських протестів розстріляно чи «замочено в сатири». Ви можете сказати превентивний удар, а можете сказати військово-вторгнення. У результаті демократичні країни можуть перетворитися на капіталістичних плутократів, а війни – на спеціальні військові операції. У контексті даного питання слід згадати вислів Г'юї Лонга, сенатора США в 1932-1935 рр, який сказав: «Фашисти майбутнього будуть називати себе антифашистами» [6]. Таким чином, фашизм повернувся під виглядом боротьби з неофашизмом росіянами в Україні.

Аналізуючи ознаки фашизму запропоновані Умберто Еко стосовно сучасної Росії автор даної статті вважає, що в основі російського фашизму закладено культ одного лідера, культ мертвих і культ мужності, який побудований навколо подій Великої вітчизняної війни. Культивування міфу про велич Росії в минулому, яку можна відновити шляхом цілительного військового насильства – безжалісно-кровавої війни в сувереній Україні, яку кремль вважає «штучною державою», якою керує президент єврей.

Як бачимо, така ідеологія сусідньої держави відповідає всім критеріям наявності фашизму в його сучасній інтерпретації.

Слід зазначити, що ідеологія фашизму в будь якій країні мусить мати своє економічне підґрунтя без якого вона не дієздатна. А якщо брати до уваги Росію і її масштаби впливу на світову економіку, ця ідеологія має вплив на світове господарство. Наведемо деякі суттєві риси економік притаманних фашистським державам минулого і сьогодення.

Характерною рисою економічної концепції німецького фашизму була демагогічна за змістом заява про необхідність боротьби з «відсотковим рабством», яка, по суті, була спрямована на те, щоб позбавити Німеччину її репарацій та інших зобов'язань прописаних у Версальському договорі. Спостерігалось активне втручання держави в регулювання економічних процесів, контроль виробництва і розподіл ресурсів. Економіка фашистських держав розвивалась і розвивається на основі приватної власності і підприємницької ініціативи. Проте все це було і є підпорядковано стратегічним завданням держави [7, с. 7].

Зокрема у відносинах між працівниками і бізнесменами фашизм керувався принципами соціал-дарвінізму – допомагати сильнішим і притіснити слабших [8]. На практиці це означало захист інтересів представників бізнесу, а з іншої – знищення профсоюзів і інших об'єднань робітників [8]; «застосування сили і інших форм насилля для придушення робочого класу і всіх працівників». Фашистські уряди

сприяли зародкам приватного бізнесу, надаючи значні привілеї крупним корпораціям, вимагаючи в заміні координатії їх економічної лояльності відносно державних інтересів [8].

Щось подібне можна було спостерігати і у фашистській Італії першої половини ХХ століття, де держава у своїй діяльності опиралася на систему корпорацій. Разом з тим слід зауважити, що були і розбіжності, основною причиною яких було те, що з одного боку фашисти захищали приватну власність як «вроджену в поняття свободи та безпосередності індивідуальної особистості», а з іншого — тією чи іншою мірою обмежували розвиток повномасштабного в усіх відношеннях капіталізму [9].

У той же час економічним підґрунтям російського фашизму стала неефективність соціально-економічних реформ 90-х років ХХ століття, яка посилила ностальгію за втраченою «стабільністю» і «визначеністю» колишнього Радянського Союзу. Скорочення робочих місць, закриття збиткових підприємств, зростання безробіття, дефіцит продуктів і товарів, а також зниження соціальних стандартів похитнули крихку впевненість мільйонів росіян у демократичному переході, необхідному для забезпечення необхідних прав людини, свободи думки та недоторканності власності тощо. Старі економічні та соціальні механізми вже не функціонували, а нові ринкові та конкурентні механізми ще не встигли вкоренитися. Більшість з них почали мріяти про повернення до звичного радянського порядку, патерналістської моделі державного управління, «сильної руки» глави держави, і врешті – до відродження колишньої імперії. Те імперське минуле, хоч і не давало гідного матеріального рівня, але змушувало людей почуватися особливими, «першими людьми», «старійшинами» в родині національних республік.

Як колись у фашистській Італії та нацистській Німеччині, заради ефемерії кращого майбутнього й задоволення своїх життєвих потреб багато росіян ставали мовчазними і пасивними спостерігачами за «двірцевими переворотами», беззаконням влади, деспотизмом корумпованих чиновників і масштабними зловживаннями новоявлених «капіталістів». У такій живильній для авторитаризму атмосфері 2000 р. до влади в Росії прийшов Володимир Путін, якому вдалося встановити в країні авторитарний фашистський режим.

Крок за кроком путінська Росія з її економічним устроєм на засадах державного корпоративізму, так схожого на «корпоративну державу» Муссоліні, зі значною часткою державного сектора в економіці, авторитарною моделлю державного управління, антилібералізмом, зневажанням прав людини, гомофобією, націоналізмом, експансіоністською зовнішньою політикою, милітаризацією і формуванням культу вожда набула ознак фашистської держави. Поступово, як дуче в Італії 1920-х, а фюрер у Німеччині 1930-х, Путін звів нанівець роль парламенту та інших демократичних атрибутів держави, створивши їхню бутафорію.

Уже тривалий час ми спостерігаємо за економічною моделлю Росії, де Путін, понад олігархів, визначає економічну політику країни і одноосібно вирішує, хто повинен, а хто не повинен стати олігархом.

За оцінкою Українського інституту майбутнього, внутрішньополітична стійкість вибудованої Путіним політичної системи базується на тих-таки чотирьох стовпах, на яких тримався фашистський режим Італії та націонал-соціалістичний Німеччини: низькому рівні протестного потенціалу; особистій довірі до диктатора, вірі у його політичну фігуру і спадок; консолідованості елітних груп; лояльності до армії та контролі над регіонами [10].

Зовнішньоекономічна політика фашистських держав була націлена на досягнення незалежності від зовнішніх ринків і іноземного капіталу (сучасна інтерпретація – імпортозаміщення). Основним знаряддям тут виступає строгий контроль за імпортом, переміщенням фінансів закордон, а також забороні деяких зовнішньоекономічних операцій [8]. Однак до автаркії такі економічні систем не прагнули. Зокрема – як джерело надходження валюти завжди був бажаний експорт. Це підтверджує досвід фашистської Італії і путінської Росії.

Що стосується російського фашизму, то він сьогодні становить серйозну загрозу і небезпеку для світової демократії та світового порядку аналогічно. Це підтверджується офіційною російською ідеологією, яка є підґрунтям для послідовного забезпечення теоретичних засад реалізації російської національної ідеї, шляхом активного використання образу зовнішнього ворога і претензій щодо своєї недооціненості на світовому рівні. Тому людство має не лише перемогти його на полі бою (поки що в Україні), а й заборонити його ідеологію.

Автор даної статті погоджується з думкою проте, що здолати фашизм можна лише через демонстрацію слабкості її лідера [11]. Його слід перемогти і тільки тоді весь міф розпадеться. Якщо Росія перемаже у війні з Україною, то це буде не просто знищення демократії грубою силою, а деморалізація всіх інших демократій. Фашистські перемоги на полі битви підтвердять, що сила визначає правду, що демократії мають провалитися. Наглядним прикладом цього є Україна, в разі поразки якої світ очікує десятиліття темряви тоталітаризму.

Висновки. Хоча ми можемо дискутувати щодо того, чи в Росії мають місце прояви фашизму, чи це нова форма тоталітарного режиму, яка має спільні риси із фашизмом. Разом з тим, вплив російського фашизму на світову економіку очевидний. Як наслідок, у подальшому варто провести дослідження наслідків такого впливу на міжнародну економіку, а особливо – на економічні процеси сусідніх держав.

1. Snyder, Timothy “We Should Say It. Russia Is Fascist”, The New York Times, May 19, 2022, URL: <https://www.nytimes.com/2022/05/19/opinion/russia-fascism-ukraine-putin.html> (дата звернення: 04.09.2024).
2. Пронь Т. М. Фашизм в Європі та Азії 1920-1930-х років: з позиції історіософічної реконструкції. *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]*. Серія: Історія. 2014. Т. 241, Вип. 229. С. 59-62, URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdui_2014_241_229_12. (дата звернення: 06.09.2024).
3. Держдума РФ остаточно ухвалила закон про іноагентів. Укрінформ: веб-сайт URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3518011-derzduma-rf-ostatocno-uhvalila-zakon-pro-inoagentiv.html> (дата звернення: 06.10.2024).
4. Коваль О. «Відтік мізків»: як війна кремля проти України посилює демографічну кризу в РФ. *Дзеркало тижня, 11 грудня 2022р.* URL: <https://zn.ua/ukr/WORLD/vidtik-mizkiv-jak-vijna-kremlja-proti-ukrajini-posiljuje-demografichnu-krizu-v-rf.html> (дата звернення: 06.10.2024).
5. Литвин В. Розпад СРСР: історична закономірність чи геополітична катастрофа (до наукової постановки питання). *Голос України* 14.08.2021. URL: <http://www.golos.com.ua/article/349834> (дата звернення: 06.10.2024).
6. Швердін М. Фашизм в Росії сьогодні. *Українська правда* 31 травня 2022. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2022/05/31/7349719/> (дата звернення: 06.10.2024).
7. Gregor, James A. *The Search for Neofascism: The Use and Abuse of Social Science*. Cambridge University Press. 306 p.
8. De Grand, Alexander J. *Fascist Italy and Nazi Germany*. London: Routledge. 1995. 128 p.

9. Payne, Stanley G. *A History of Fascism, 1914-1945*. Routledge, 1995. 592p.
10. Санкції проти РФ: що насправді може зламати режим Путіна. Український інститут майбутнього. URL: <https://uifuture.org/publications/sankcziyi-proty-rf-shho-naspravdi-mozhe-zlamaty-rezhym-putina/> (дата звернення: 30.10.2024).
11. Ковальський В. Росія – фашистська держава історія це підтверджує. Прийшов час про це сказати в голос. Юридичний вісник України. URL: <https://yvu.com.ua/rosiya-fashystska-derzhava-istoriya-tse-pidtvverdzhuye-pryjshov-chas-pro-tse-skazaty-v-golos/> (дата звернення: 30.10.2024).

References

1. Snyder, Timothy (2022). “We Should Say It. Russia Is Fascist”, *The New York Times*, May 19, 2022. Retrieved from: <https://www.nytimes.com/2022/05/19/opinion/russia-fascism-ukraine-putin.html> (Accessed 4 September 2024)
2. Pron, T.M. (2014). Fascism in Europe and Asia in the 1920s and 1930s: from the perspective of historiographical reconstruction. *Naukovi pratsi [Chornomorskoho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu «Kyievo-Mohylianska akademiia»]*. History. Vol. 229. pp. 59-62. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdui_2014_241_229_12. Accessed 6 September 2024).
3. The Russian State Duma has finally adopted the law on foreign agents. Ukrinform, the official site. Retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3518011-derzduma-rf-ostatocno-uhvalila-zakon-pro-inoagentiv.html> (Accessed 06 October 2024).
4. Koval, O. (2022). “Brain drain”: how the Kremlin's war against Ukraine is exacerbating the demographic crisis in Russia. *Dzerkalo tyzhnia*. Retrieved from: <https://zn.ua/ukr/WORLD/vidtik-mizkiv-jak-vijna-kremlja-proti-ukrajini-posiljuje-demohrafichnu-krizu-v-rf.html> (Accessed 06 October 2024)
5. Lytvyn, V. (2021). The collapse of the USSR: historical regularity or geopolitical catastrophe (before the scientific formulation of the question). *The Voice of Ukraine*. Retrieved from: <http://www.golos.com.ua/article/349834> (Accessed 06 October 2024).
6. Sheverdin, M. (2022). Fascism in Russia today, *Ukrainska Pravda*. Retrieved from: <https://www.pravda.com.ua/columns/2022/05/31/7349719/> (Accessed 06 October 2024).
7. Gregor, James A. (2006). *The Search for Neofascism: The Use and Abuse of Social Science*. Cambridge University Press [In England].
8. De Grand, Alexander J. (1995). *Fascist Italy and Nazi Germany*. London, Routledge [In England].
9. Payne, Stanley G. (1995). *A History of Fascism, 1914-1945*. Routledge, 1995. [In England].
10. Ukrainian Institute of the Future (2022). Sanctions against the Russian Federation: what can really break Putin's regime. Retrieved from: <https://uifuture.org/publications/sankcziyi-proty-rf-shho-naspravdi-mozhe-zlamaty-rezhym-putina/> (Accessed 06 October 2024).
11. Kovalskyi, V. (2024). Russia is a fascist state, history confirms it. It's time to say it out loud, *Yurydychnyi visnyk Ukrainy*. Retrieved from: <https://yvu.com.ua/rosiya-fashystska-derzhava-istoriya-tse-pidtvverdzhuye-pryjshov-chas-pro-tse-skazaty-v-golos/> (Accessed 30 October 2024).

**FEATURES OF MODERN FASCISM AND ITS ECONOMIC CONSEQUENCES:
PAST AND PRESENT****Oleksandr Kundytskyi***Ivan Franko National University of Lviv**79008, Lviv, Svobody Avenue, 18**e-mail: skund@ukr.net**ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7848-4717>*

Abstract. The article examines the essence of fascism as a political and economic phenomenon. The events in Ukraine over the last three years have made the world talk again about the existence of fascism and its threat to the democratic world.

The presence of characteristic features of fascism in the modern totalitarian regime of the government of the Russian Federation is emphasized.

The essence of fascism as a political doctrine is considered. The conclusion is made that this is one of the manifestations of the totalitarian regime of state administration. Attention is focused on the modern interpretation of this phenomenon in the world. The evolution of this concept is largely connected with the policy of the Russian Federation in the 21st century. The emergence of a new concept of racism is emphasized, which, in practice, is one of the manifestations of modern fascism.

As a result of studying the political manifestations of totalitarian regimes, the main characteristic features of fascism are highlighted. In particular, the following components of fascism are described: the cult of tradition, the denial of modernity, action for the sake of action, disagreement is tantamount to treason, xenophobia, mass irritation, nationalism, and conspiracy ideas, a contradictory image of the enemy, the cult of war, the cult of power and authority, the cult of heroism and death, the cult of courage, selective populism, newspeak and the substitution of concepts. The manifestations of these components in the times of fascist Italy and Nazi Germany and the modern Russian Federation are analyzed. Special emphasis is placed on the lack of freedom of speech and the nominal nature of the electoral system. The conclusion is made that there are a significant number of common characteristics of fascist regimes and the modern system of governance in Russia.

The presence of a distinctive economic component of fascist regimes and its impact on the world economy is emphasized. The economic basis for the emergence of fascism in the modern Russian Federation is determined. The main reason is called unsuccessful economic reforms in the 90s of the twentieth century.

The main economic features of racism are described. The presence of state corporatism, an oligarchy controlled by a dictator, and the minimization of foreign economic relations are mentioned.

Keywords: fascism, racism, totalitarian regime, state structure, economic system

Стаття надійшла до редколегії 24.10.2024

Прийнята до друку 25.11.2024

УДК 330.322.011
JEL M12, I31, J24, O15

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2024.52.0.5222>

WELLNESS PROGRAMS IN STRATEGIC HR MANAGEMENT AS A COMPETITIVE ADVANTAGE FOR ENTERPRISES

Oresta Bordun^{1,3}, Vira Shevchuk², Volodymyr Monastyrskyy³

¹Ivan Franko National University of Lviv,
79000 Lviv, st. Doroshenka, 41,
e-mail: oresta.bordun@lnu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-2003-2013

²Ivan Franko National University of Lviv,
79008 Lviv, Prospekt Svobody, 18
e-mail: vira.shevchuk@lnu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-0925-6489

³Ivan Franko National University of Lviv,
79000 Lviv, st. Doroshenka, 41,
e-mail: volodymyr.monastyrskyy@lnu.edu.ua
ORCID: 0000-0003-3942-8496

Abstract. *Implementing wellness programs in strategic HR management has gained prominence as enterprises seek competitive advantages in talent acquisition, retention, and productivity enhancement. This study explores wellness programs as an integral component of human resource strategies, emphasizing their impact on employee well-being, organizational performance, and financial outcomes. The study reviews international research on workplace wellness programs, analyzing key findings from American and European scholars. Evidence from empirical studies demonstrates that well-structured wellness initiatives lead to improved job satisfaction, mental and physical health, reduced absenteeism, and enhanced productivity. Despite these benefits, disparities exist across industries and regions, particularly in access to wellness programs in developing economies. Financial analysis reveals that mental health and physical fitness initiatives yield the highest returns, significantly impacting employee performance and reducing medical expenses. However, while valuable for mental resilience, stress management, and mindfulness programs exhibit lower financial returns, suggesting the need for targeted investment strategies. A comparative analysis between Ukraine and the UK underscores the influence of salary structures on the financial viability of wellness initiatives. The findings emphasize the necessity of integrating wellness programs into corporate culture, aligning them with organizational goals, and leveraging technological innovations for enhanced accessibility. The study concludes that investments in employee well-being contribute to sustainable business growth, reinforcing wellness as a strategic imperative for modern enterprises.*

Keywords: *wellness programs, strategic HR management, employee well-being, analysis, corporate productivity, competitive advantage.*

Statement of the problem. The concept of wellness emerged at the intersection of medicine, psychology, and philosophy as a response to the challenges of modern lifestyles, often characterized by stress, insufficient physical activity, and unbalanced nutrition. The term “wellness” combines two words: “well-being” and either “fitness” or “happiness,” although its meaning extends beyond mere physical health.

The earliest mentions of wellness as a concept date back to the mid-20th century. One of its founding figures is considered to be the American physician Halbert Dunn, who, in the 1950s, developed the theory of “High-Level Wellness.” He emphasized not only disease treatment but also the promotion of positive health, which includes the active maintenance of physical, mental, and social well-being.

In the 1970s, wellness gained popularity in the United States due to increasing attention to healthy lifestyles, self-awareness, and disease prevention. Over time, wellness concepts have spread globally, incorporating various dimensions of well-being, such as spirituality, financial stability, environmental consciousness, and social relationships. Today, wellness is an integral part of corporate programs, healthcare, sports, and the beauty and wellness industry.

During the era of a planned economy in Ukraine, elements of workplace wellness were systematically implemented and played a crucial role in ensuring employee health and maintaining physical activity. Wellness programs at that time existed in the form of comprehensive health and social support initiatives coordinated by trade unions and company administrations.

Trade unions played a key role in providing employees with wellness opportunities. They allocated significant funds for sanatorium-based treatments, recreation in health resorts, and preventive healthcare centres. Employees could receive subsidized or even free vacation packages. Summer wellness programs for employees’ children, organized in pioneer camps, were particularly popular. Trade unions also financed mass sports events, including corporate competitions and training camps for employees from various enterprises.

Many companies at the time had their own sports facilities, including gyms, stadiums, and swimming pools, which were used for both individual fitness activities and mass sporting events. Corporate sports were an essential part of company life, with regular competitions between departments, enterprises, and industries. These initiatives fostered corporate spirit and strengthened teamwork among employees.

Educational institutions also placed great emphasis on physical education and sports activities. Teachers were provided with access to sports halls and facilities, and regular sports competitions were organized to support youth health and physical activity. Additionally, significant efforts were made to promote a culture of healthy living through lectures, educational programs, and specialized clubs.

Nutrition at workplaces was also a priority, with designated dining areas offering meals at reduced prices or even free of charge.

Following Ukraine’s transition to a market economy, traditional workplace wellness structures were dismantled, and no modern wellness initiatives were established to replace them. As a result, maintaining corporate spirit and promoting healthy lifestyles remain pressing issues. Many contemporary companies are now reviving or developing corporate sports infrastructure and employee wellness programs, adopting global models of strategic

HR management. This approach focuses not only on short-term employee productivity but also on fostering a long-term healthy work environment.

As the global workforce structure evolves, fewer employees have access to workplace wellness programs. According to the International Labour Organization (ILO), approximately 52% of all employed individuals worldwide are wage or salaried workers, meaning they are neither self-employed nor working in family businesses or informal arrangements. Global Wellness Institute (GWI) estimates that the proportion of these employees working under temporary contracts (including fixed-term, seasonal, or daily wage work) has increased from 24.8% in 2020 to 27.0% in 2023. This trend suggests a declining share of workers in positions that offer access to wellness benefits or any workplace benefits at all [1].

The prolonged impact of the COVID-19 pandemic has altered general trends in labour productivity development. Consequently, highly developed countries are allocating substantial funding to research the well-being of their workforce.

In the modern labour market, attracting and retaining talented employees is a key challenge for companies. Wellness programs have become a critical component of strategic HR management, aimed at supporting employee health and well-being.

Analysis of recent research and publications. The study of wellness programs in strategic human resource management remains a challenge for researchers worldwide. The first scholars to analyse the effectiveness of workplace wellness programs were American researchers, given that the concept of wellness itself originated in the United States. American scientists have been actively developing workplace wellness programs since the early 2000s. A comprehensive study conducted by a group of American scholars, including Soeren Mattke, Hangsheng Liu, John Caloyeras, Christina Y. Huang, Kristin R. Van Busum, Dmitry Khodyakov, and Victoria Shier, examined the characteristics of workplace wellness programs, their prevalence, impact on employee health and medical costs, factors contributing to their success, and the role of incentives in such programs [2].

Further in-depth research was carried out by American scholars Damon Jones, David Molitor, and Julian Reif, who designed and implemented a comprehensive workplace wellness program for a large employer in Illinois, testing its effectiveness on 5,000 employees. After one year of observation, they identified clear patterns of reduced healthcare costs and healthier behaviours among program participants compared to non-participants [3].

Following the COVID-19 pandemic, British researcher Andrew Bryce received funding from the Health Protection Fund to study the relationship between health and work. In collaboration with the Centre for Well-being, he developed an online economic efficiency tool to help evaluators measure the impact of workplace interventions on well-being. In subsequent studies, Andrew Bryce, along with co-authors Mark Bryan and Jennifer Roberts, placed particular emphasis on the influence of physical and mental health on employee performance [4; 5; 6].

Sara Connolly, together with Simonetta Longhi, Alita Nandi, Mark Bryan, and Cigdem Gedikli, conducted a comprehensive study on the impact of wellness programs on employees' ability to acquire new competencies as part of the ESRC project "Work, Learning, and Well-being" [7]. Another study by British researchers Nasamu E., Connolly S., Bryan M., and Bryce A. demonstrated that acquiring new knowledge enhances employee productivity and fosters lifelong learning, which is essential for individuals to thrive in a rapidly changing economy [8].

Ukrainian researchers, who work under significantly more challenging conditions due to the ongoing war with Russia, also attempt to analyse the consequences of the absence of

wellness systems in Ukrainian enterprises. Contemporary Ukrainian scholars primarily focus on personnel training issues and assess the effectiveness of investments in this area of wellness. For instance, V. G. Onokalo comprehensively explores the theoretical aspects of various approaches to evaluating the effectiveness of investments in enterprise personnel development [9]. A team of Ukrainian researchers, including V. V. Shved, O. V. Omelchenko, and D. V. Holiuk, propose the implementation of an educational centre within Ukrainian enterprises, leveraging their experience with PrJSC "Kalyna" to develop standardized qualification requirements. The authors assess the effectiveness of such training initiatives through the lens of strengthening the company's competitive advantages and evaluating personnel in alignment with business strategic goals [10; 11]. O. V. Omelchenko, in collaboration with M. O. Slobodyanyuk, investigated the organizational improvement of processes related to forming the motivational potential of personnel within enterprises, which also influences the wellness system of employees [12].

Anastasiia Vorobiova examined one element of wellness – fitness – although not specifically in the workplace but rather in global and national fitness trends. However, the author also investigates the experience of some enterprises that reimburse membership fees of public fitness gyms for their employees [13].

Summarizing the analysis of recent research by both foreign and domestic scholars, it becomes evident that there is a lack of a comprehensive study focused on analysing existing workplace wellness systems that could be implemented in the strategic human resource management of Ukrainian enterprises.

Statement of the task. The aim of this article is to explore the significance of wellness programs as a tool for increasing employer attractiveness in the labor market and creating a competitive advantage for enterprises.

Presentation of the main material. Wellness encompasses various aspects of human life that influence health, well-being, and quality of life. The formation of wellness as a holistic concept of well-being occurred throughout the 20th century. Due to scientific and technological progress and advancements in medicine, wellness has evolved into an integrated approach to physical, mental, and social health. Social changes, urbanization, and the introduction of mass communications played a significant role in this process.

Following World War II, there was an increased need for the restoration of both physical and psychological health among the population. In the United States, corporate programs incorporating sports activities and preventive medical check-ups for employees gained popularity. Sports began to be perceived not only as a professional activity but also as a part of everyday life. During the 1970s and 1980s, celebrities such as Jane Fonda and Arnold Schwarzenegger popularized fitness activities among the general public. Aerobics, running, and gym memberships became widely accepted, leading to the emergence of the fitness industry.

Medicine started focusing more on disease prevention rather than just treatment. Preventive check-ups, vaccinations, and dietary recommendations became essential components of daily life. Movements advocating for healthy eating and organic products emerged. Scientific studies confirmed the link between diet and longevity. In Western countries, a culture of calorie control and dietary habits developed.

In the latter half of the 20th century, psychotherapy gained popularity. New approaches were introduced to help individuals cope with stress, depression, and anxiety. Psychological assistance became legally recognized and widely accepted in society.

With the advent of the 21st century, wellness transformed into a comprehensive lifestyle approach, incorporating physical, mental, social, and digital health, forming an integrative

wellness model. Globalization, rapid technological progress, and the digital revolution significantly influenced the development of modern wellness practices. The proliferation of smartphones and mobile applications enabled individuals to monitor their sleep patterns, physical activity, and nutrition. At the same time, the issue of digital addiction arose, leading to the popularity of programs aimed at reducing screen time and decreasing digital detoxification.

There has been an increasing focus on mental health. Online therapy has become a widespread phenomenon, making psychological support more accessible. Mindfulness practices and meditation gained popularity among office workers and became integral components of corporate wellness programs.

Large corporations are actively implementing employee health support programs, which include physical activity sessions, stress management webinars, psychological counseling, and social support initiatives. The development of work-life balance strategies has become a priority in HR policies.

Environmental protection awareness is also growing as an essential aspect of overall human well-being. People are increasingly choosing eco-friendly products, supporting waste reduction initiatives, and advocating for sustainable resource consumption.

Modern wellness incorporates both traditional practices, such as Ayurveda, yoga, and meditation, and cutting-edge technologies, including bioengineering, genetic analysis for personalized nutrition, and fitness trackers for monitoring physical activity.

Investments in workplace wellness programs are typically directed towards raising awareness, education, and encouraging employees to adopt a healthy lifestyle. These programs target a broad spectrum of employee behaviours (e.g., lack of physical exercise, poor nutrition, smoking, sleep deprivation) and risk factors (e.g., chronic diseases, obesity, addiction, depression, stress). Wellness initiatives may include various services, products, and platforms, such as health screenings, diagnostic testing, in-house fitness facilities or subsidized gym memberships, healthy food options in company cafeterias, wearable fitness trackers, health fairs, educational programs, and wellness counselling. Companies may either develop and manage their wellness programs independently or engage third-party providers specializing in administering these programs. Many private insurance companies also offer wellness programs for employees covered by their policies.

The effectiveness of corporate wellness investments is actively studied, with research analysing the impact of such programs on employee health and economic indicators. Findings suggest that wellness programs may have a tangible effect on reducing medical expenses and improving productivity. World Economic Forum report indicates that companies implementing employee well-being policies achieve a significant return on investment. Such programs contribute to a 2-5% increase in productivity and a reduction in employee turnover of up to 25% [14].

Thus, the effectiveness of investments in wellness programs varies depending on program specifics, industry, and other factors. Careful planning, alignment with employee needs, and regular evaluation are crucial to achieving positive outcomes.

The largest market shares belong to North America (\$19.85 billion in 2023) and Europe (\$19.61 billion in 2023), collectively accounting for three-quarters of the global market. Meanwhile, access to wellness programs remains limited in the Asia-Pacific region and countries with middle- and low-income economies [1]. Workplace wellness market by region is shown in the diagram in Fig. 1.

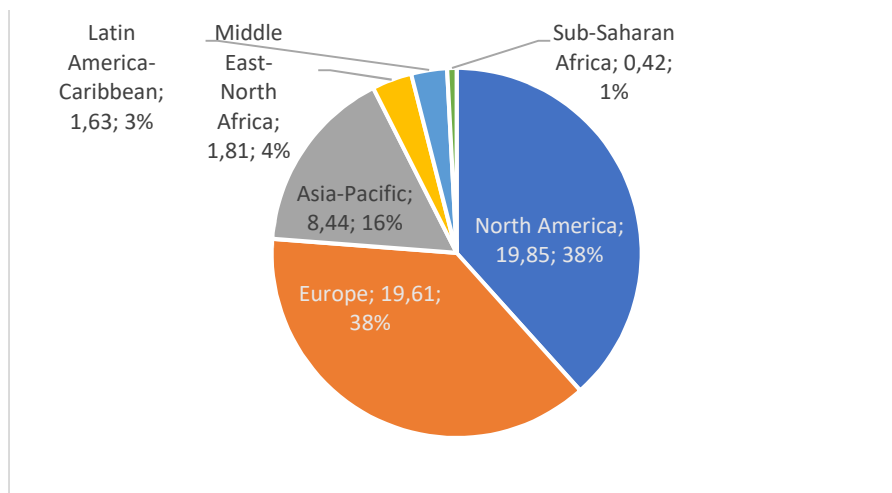


Fig. 1. Workplace wellness market by region in 2023, US \$ billions [1]

Figure 2 presents the workplace wellness market by region per capita in 2023 in U.S. dollars, illustrating the disparity in the implementation of workplace wellness programs across different regions. The data clearly show significant regional differences: while per capita spending in the United States exceeds \$50, in Sub-Saharan Africa, these expenditures approach zero.

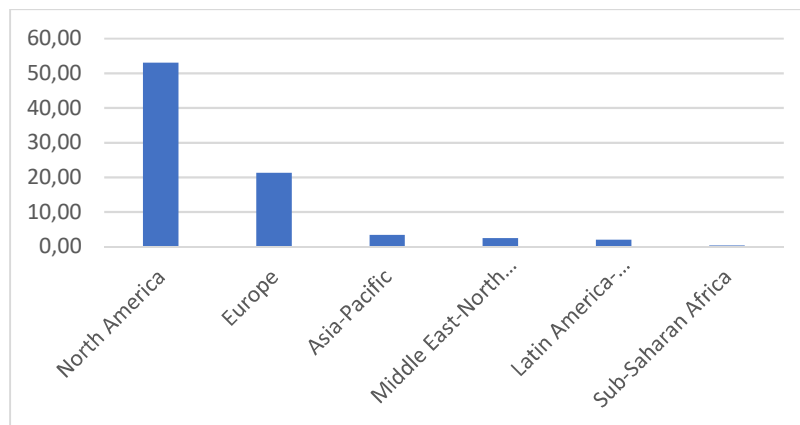


Fig. 2. Workplace wellness market by region per capita in 2023, US \$ [1]

The United States remains the world's largest market for workplace wellness program expenditures, which were estimated at \$17.9 billion in 2023. Given that the financial burden of healthcare costs in the U.S. is primarily borne by employers, American companies have strong incentives to control rising medical expenses while simultaneously enhancing productivity.

The slow or negative growth rates observed in several major markets (Germany, Japan, South Korea) can be partly attributed to currency depreciation, which affects the trajectory of their growth when measured in U.S. dollars. However, a number of large markets have yet to recover

to pre-pandemic levels, regardless of whether these levels are measured in U.S. dollars or local currencies (the United Kingdom, France, the Netherlands, Switzerland, China). This suggests the presence of additional structural factors, such as the shrinking share of the workforce employed in positions that provide access to benefits and wellness programs (Fig. 3).

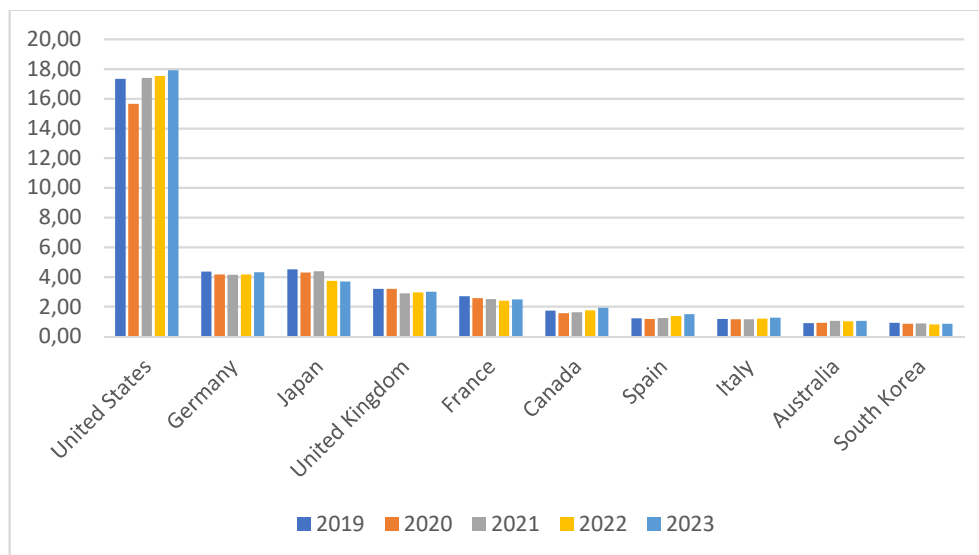


Fig. 3. Workplace wellness: top ten markets in 2019-2023, US \$ billions [1]

By listening to their employees and considering the latest research, industry leaders increasingly recognize that strengthening mental health goes beyond offering an app or yoga sessions. While continuing to support initiatives that help employees cope with stress and anxiety – both in the workplace and at home – some leading companies are taking steps to combat loneliness and reinforce social support systems at work. Acknowledging that mental health is not solely an HR issue, some organizations are also training line managers to provide mental health support.

Wellness programs contribute to creating a positive work environment and boosting employee morale. Research indicates that participation in wellness programs is associated with reduced stress levels and increased productivity.

Corporations that invest in wellness programs also observe a reduction in employee healthcare costs. This is particularly relevant in markets where employers bear a significant share of healthcare expenses, such as the United States.

According to an employer survey conducted by RAND, approximately half of U.S. employers offer initiatives promoting a healthy lifestyle, with larger employers more likely to have comprehensive wellness programs. These programs often include health screening activities to identify health risks, as well as interventions aimed at mitigating these risks and promoting healthy behaviours. A majority of employers (72% of those offering wellness programs) describe their initiatives as a combination of screening measures and interventions [15]. Wellness services may be provided by the employer or an external provider, either to all employees or as part of group health plans for plan members.

Preventive interventions may target primary prevention, focusing on employees with risk factors for chronic diseases (lifestyle management), and secondary prevention, aimed at improving disease control among employees with existing chronic conditions (disease management). Lifestyle management programs, offered by 77% of employers with a wellness program, address a wide range of risk factors. Notably, nearly 80% of employers provide nutrition and weight management initiatives, while 77% offer smoking cessation programs. Similarly, all five employers participating in the study provided certain nutrition and weight-loss initiatives, such as workplace-based Weight Watchers meetings, weight-loss competitions, individualized telephone support from health coaches, and smoking cessation programs through educational sessions or telephone counselling [15].

The assertion that every dollar invested in wellness programs can yield savings of three to six dollars in healthcare costs and increased productivity is based on studies analyzing the return on investment (ROI) in workforce development. Investments in employee development can generate significant economic benefits, including reduced healthcare expenditures and enhanced workplace productivity.

Table 1 presents an analysis of the effectiveness of implementing various wellness initiatives and their corresponding impacts on employee well-being and financial metrics based on the research conducted by Ritchie Woodard, Sara Connolly, Emike Nasamu (University of East Anglia) and Martin Stepanek (Vitality) through Britain's Healthiest Workplace Survey [16]. The table illustrates the effectiveness of implementing wellness programs in the workplaces in both Ukraine and the UK based on average annual salaries in both countries.

Table 1

Analysis of the effectiveness of implementing wellness initiatives

Type of Wellness	Improvement in Job Satisfaction	Improvement in Mental Health	Improvement in Physical Health	For the average annual salary in Ukraine €247103 in €					For the UK national average annual wage £29328				
				Saving from Absenteeism	Saving from Presenteeism	Giving estimated annual productivity gains	Less the estimated annual cost of the initiative	Give an overall annual financial return (per worker)	Saving from Absenteeism	Saving from Presenteeism	Giving estimated annual productivity gains	Less the estimated annual cost of the initiative	Give an overall annual financial return (per worker)
Addiction	2,93%	0,88%	0,45%	89,08	40,94	130,02	-53,8	76,22	522,50	240,13	762,63	-53,80	708,83
Physical Fitness	6,08%	0,93%	1,14%	127,14	5,33	132,47	-46,97	85,50	745,76	31,25	777,01	-46,97	730,04
Nutrition	5,37%	1,23%	1,04%	102,97	4,14	107,11	-62,00	45,11	603,99	24,26	628,25	-62,00	566,25
Health	4,17%	1,14%	0,75%	42,51	11,94	54,45	-80,04	-25,59	249,33	70,02	319,36	-80,04	239,32
Mental Health	4,61%	0,54%	0,84%	135,79	20,17	155,95	-80,00	75,95	796,47	118,28	914,75	-80,00	834,75
Stress Management @Mindfulness	2,92%	0,20%	-0,07%	39,35	36,78	76,13	-225,00	-148,87	230,82	215,72	446,54	-225,00	221,54
Wellbeing Apps@ Online Support	2,81%	0,93%	0,48%	42,31	2,89	45,20	-3,95	41,25	248,17	16,93	265,10	-3,95	261,15
Financial Wellbeing	1,57%	0,41%	0,32%	26,83	29,11	55,94	-25,00	30,94	157,38	170,73	328,11	-25,00	303,11
Volunteering	2,75%	0,81%	0,47%	20,98	21,54	42,53	-135,48	-92,95	123,09	126,37	249,46	-135,48	113,98
Total, €				499,82	172,84	799,8	-712,24	87,56	3677,51	895,41	4691,21	-712,24	3978,97

Source: compiled by the authors based on [16]

As seen in Table 1, each initiative is evaluated based on its contribution to job satisfaction, mental health, and physical health. *Physical fitness programs* show the most significant improvement in job satisfaction (6.08%), suggesting that employees respond positively to fitness-related activities. *Mental health initiatives* and *nutrition programs* also demonstrate notable benefits, particularly for mental well-being, with mental health interventions improving mental health by 0.54% and nutrition by 1.23%. On the other hand, *stress management and mindfulness programs* present a unique case. While they slightly improve job satisfaction (2.92%), their impact on physical health is marginally negative (-0.07%). This could be due to the subjective nature of stress management, where individual responses vary significantly.

From an HR perspective, financial sustainability is a critical factor when implementing wellness programs. Table 1 evaluates key financial metrics such as savings from absenteeism and presenteeism, estimated annual productivity gains, and the net return per worker. Mental health programs emerge as the most financially rewarding, generating an annual return of £834.75 per worker. They also contribute significantly to productivity gains (£914.75), making them a strategic investment for businesses aiming to enhance workplace efficiency. Physical fitness initiatives also yield high returns (£730.04 per worker), making them one of the most effective programs both in terms of employee satisfaction and financial viability. Stress management and mindfulness, however, result in a negative financial return (-£221.54 per worker), despite potential long-term benefits. While these programs may improve workplace morale and engagement, their immediate cost-effectiveness is questionable. Volunteering initiatives also appear to be less financially viable (-£113.98 per worker), possibly because their impact on direct productivity is lower, despite potential long-term cultural and engagement benefits.

The financial estimates are provided for both Ukraine and the UK, factoring in national salary differences. The overall estimated productivity gains are significantly higher when converted to the UK salary equivalent, reflecting the higher cost of absenteeism and presenteeism in a higher-wage economy. Savings from absenteeism and presenteeism also show a notable difference, with UK figures appearing more favorable due to the economic structure and workplace policies that emphasize employee well-being.

Based on these insights, organizations should prioritize wellness initiatives that provide both tangible employee benefits and strong financial returns. Mental health and physical fitness programs should be top priorities due to their strong financial and well-being outcomes. Nutrition and financial well-being programs can serve as complementary strategies, providing moderate financial returns while enhancing employee satisfaction. Stress management, volunteering, and mindfulness initiatives, while valuable for workplace culture, may require a longer-term perspective and should be integrated alongside other higher-impact programs.

Thus, HR managers and business leaders should adopt a balanced wellness strategy, ensuring that initiatives align with both employee needs and organizational financial goals. Investing in the right combination of wellness programs can lead to a healthier, more engaged workforce and improved business performance.

While specific figures may vary depending on industry, company size, and the type of wellness programs implemented, the overall trend indicates a positive impact of such investments on corporate financial performance. It is important to emphasize that maximizing these benefits requires careful planning, tailoring programs to employees' needs, and regularly assessing their effectiveness.

A study by Deloitte, «Employee Well-Being: Defining the Path to Success», highlights the significance of employee wellness programs. According to the study, organizations consider employee feedback when designing and evaluating program effectiveness. Key priorities include financial, physical, and mental well-being, which are largely covered by corporate wellness initiatives. These findings suggest that investments in wellness programs contribute to improved employee health and lower healthcare costs [17].

Regarding the effectiveness of implementing wellness initiatives, the case of Coca-Cola European Partners (CCEP), which developed a wellness strategy based on a health and safety plan for its 4,300 employees, is interesting. As detailed by Marta Sempere, responsible for people and culture at the company, the goal is to enable employees to thrive both personally and professionally by providing the best possible working conditions. The program is integrated into the company's HR strategy, ensuring a holistic employee experience across multiple dimensions, such as workplace environment, learning and development opportunities, team collaboration, and compensation. To this end, CCEP conducts an annual survey to assess employees' well-being concerning their work environment, work-life balance, stress levels, and emerging needs arising from changing circumstances, such as those observed during the COVID-19 pandemic [18].

So, in today's labor market, talented employees prioritize companies that demonstrate a commitment to their physical and psychological well-being. The presence of comprehensive wellness programs can be a crucial factor in job selection and an integral component of strategic workforce planning, ultimately fostering employee engagement, productivity, and long-term loyalty, which contribute to sustainable competitive advantage.

Conclusions. The integration of wellness programs into strategic HR management is no longer a luxury but a necessity for enterprises seeking long-term competitive advantages. The study confirms that well-structured wellness initiatives significantly enhance employee well-being, increase job satisfaction, and improve overall organizational productivity. Additionally, financial analyses indicate that mental health and physical fitness programs yield the highest returns, emphasizing the need for targeted investment in employee well-being.

The study also underscores regional disparities in workplace wellness program implementation. While North America and Europe dominate the global wellness market, access to such initiatives remains limited in lower-income economies. The financial burden of healthcare in certain countries, particularly the United States, has incentivized employers to invest in wellness strategies as a cost-containment measure.

Furthermore, corporate wellness programs are becoming increasingly sophisticated, integrating digital health technologies, personalized fitness solutions, and mental health support systems. Companies that adopt a holistic approach – balancing physical fitness, mental well-being, and social support – achieve higher employee satisfaction and long-term loyalty.

Despite the proven benefits, the adoption of wellness programs remains uneven across industries and regions, particularly in developing economies. The comparison between Ukraine and the UK highlights the role of salary structures in determining the financial feasibility of such initiatives. Companies that align wellness programs with corporate strategy, integrate technological innovations, and foster a culture of well-being are more likely to achieve sustainable business growth.

Strategic HR management must continue to evolve in response to workforce expectations and economic demands. The success of wellness initiatives depends on their alignment with employee needs, financial sustainability, and continuous evaluation.

Organizations that integrate well-structured wellness programs into their HR policies gain a competitive advantage by fostering a healthier, more engaged, and more productive workforce.

At the same time, further research is needed to explore the long-term impact of wellness programs on employee retention, career growth, and organizational innovation. Future studies should focus on developing industry-specific wellness models that account for different working conditions and employee demographics. Additionally, investigating the role of artificial intelligence and digital tools in enhancing wellness program accessibility and personalization presents a promising research direction.

References

1. Global Wellness Economy Monitor (2024). Retrieved from: <https://globalwellnessinstitute.org/industry-research/2024-global-wellness-economy-monitor/> (accessed 01 October 2024).
2. Mattke S., Liu H., Caloyeras J., Huang Ch. Y., Busum K. R. V., Khodyakov D., & Shier V. (2013). Workplace Wellness Programs Study. Retrieved from: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4945172/> (accessed 12 October 2024)
3. Jones D., Molitor D., & Reif J. (2019). What do Workplace Wellness Programs do? Evidence from the Illinois Workplace Wellness Study. *The Quarterly Journal of Economics*, 134, 4, P. 1747-1791. <https://doi.org/10.1093/qje/qjz023>
4. Bryce A. M., Roberts J., & Bryan M. L. (2021). The effects of long-term health conditions on sickness absence in the UK. *European Journal of Health Economics*, 22, P. 1519–1533. <https://doi.org/10.1007/s10198-021-01379-w>
5. Bryan M. L., Roberts J., & Bryce A. M. (2022). Dysfunctional Presenteeism: Effects of physical and mental health on work performance. *The Manchester School*, 90, P. 409–438. <https://doi.org/10.1111/manc.12402>
6. Bryan M., Bryce A. & Roberts J. (2020). Presenteeism in the UK: Effects of physical and mental health on worker productivity. *Working Papers 2020005, The University of Sheffield, Department of Economics*. Retrieved from: <https://ideas.repec.org/p/shf/wpaper/2020005.html> (accessed 12 November 2024).
7. Longhi S., Nandi A., Bryan M., Connolly S., & Gedikli C. (2023). Do all job changes increase wellbeing? *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, P. 1–17. <https://doi.org/10.1111/irel.12354.1468232x>
8. Nasamu E., Connolly S., Bryan M. & Bryce A. (2022). Workplace Well-Being Initiatives, Handbook on Management and Employment Practices. pp. 749-766. Springer International Publishing.
9. Onokalo V. G. (2018). Teoretychni aspekty ta otsinka efektyvnosti investytsii u rozvytok personalu pidpriemstva. *Seriia «Ekonomichni nauky»* [Theoretical Aspects and Evaluation of the Effectiveness of Investments in Enterprise Employee Development] *Series “Economic Sciences”*, 3(83), p. 140 <https://doi.org/10.31713/ve3201814> [in Ukrainian].
10. Shved V.V., Omelchenko O.V., & Holiuk D.V. (2024). Napriamy pidvyshchennia efektyvnosti investytsii u rozvytok personalu pidpriemstva yak rezultat vdoskonalennia upravlinnia yoho diialnosti. *Podilskyi naukovyi visnyk* [Directions for increasing the efficiency of investments in the development of the company's personnel as a result of improving the management of its activities], 2 (30). <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-30-14> [in Ukrainian].
11. Omelchenko O.V., & Sidorova R.A. (2019). Investytsii u personal, metodyka otsinky efektyvnosti investytsii u personal. [Investments in personnel, methodology for assessing the effectiveness of investments in personnel]. *Podilskyi naukovyi visnyk*, 4, P. 70-77. [in Ukrainian].

12. Omelchenko O. M., & Slobodianiuk M. O. (2023). Orhanizatsiine vdoskonalennia protsesiv formuvannia motyvatsiinoho potentsialu personalu na pidpriemstvi. [Organizational improvement of the processes of forming the motivational potential of personnel at the enterprise]. *Podilskyi naukovyi visnyk*, 2 (26), P. 23-28. [in Ukrainian].
13. Vorobiova A. Svitovi ta natsionalni fitnes-trendy 2019. (2019). [Global and national fitness trends 2019]. *Sports science and human health*. Issue. 1(1), P. 10-17. [in Ukrainian].
14. Corporate 'wellness' has an impact on productivity. Retrieved from: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/01/08/fortunas/1610135832_801467.html
15. U.S. Department of Labor. Retrieved from: <https://www.dol.gov/agencies/ebsa/researchers/analysis/health-and-welfare/workplace-wellness-programs-study-full-text> (accessed 08 November 2024).
16. What works wellbeing. Retrieved from: <https://whatworkswellbeing.org/wp-content/uploads/2020/06/CEA-calculator-guidance-document-June2020a.pdf> (accessed 02 December 2024).
17. Deloitte. Retrieved from: www2.deloitte.com (accessed 23 October 2024).
18. Coca-cola. Retrieved from: <https://www.cocacolaep.com/> (accessed 14 December 2024).

ВЕЛНЕС-ПРОГРАМИ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА ПІДПРИЄМСТВ

Ореста Бордун¹, Віра Шевчук², Володимир Монастирський³

¹Львівський національний університет імені Івана Франка
79000 м. Львів, вул. Дорошенка, 41
e-mail: oresta.bordun@lnu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-2003-2013

²Львівський національний університет імені Івана Франка
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18
e-mail: vira.shevchuk@lnu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-0925-6489

³Львівський національний університет імені Івана Франка
79000 м. Львів, вул. Дорошенка, 41
e-mail: volodymyr.monastyrskyu@lnu.edu.ua
ORCID: 0000-0003-3942-8496

Анотація. Впровадження велнес-програм у стратегічне управління людськими ресурсами набуло значної актуальності, оскільки підприємства прагнуть отримати конкурентні переваги у залученні, утриманні талантів та підвищенні продуктивності. Це дослідження розглядає велнес-програми як невід'ємний компонент HR-стратегії, підкреслюючи їхній вплив на добробут співробітників, організаційну ефективність та фінансові результати. У роботі простежується еволюція велнесу від концепції, що має коріння в охороні здоров'я та психології, до комплексної корпоративної стратегії. Історичний аналіз демонструє, як велнес-ініціативи інтегрувалися в планову економіку, зокрема в Україні, через профспілки та програми охорони здоров'я, що фінансувалися роботодавцями. Однак із переходом до ринкової економіки багато з цих структур було розформовано, що зумовило необхідність сучасних підходів до корпоративного велнесу. У дослідженні проаналізовано міжнародні напрацювання

щодо велнес-програм у робочому середовищі, зокрема основні висновки американських та європейських науковців. Дані емпіричних досліджень свідчать, що добре спроектовані велнес-ініціативи сприяють підвищенню задоволеності роботою, покращенню психічного та фізичного здоров'я, зменшенню рівня відсутності на робочому місці та зростанню продуктивності. Попри ці переваги, міжгалузеві та регіональні відмінності, особливо у країнах, що розвиваються, обмежують доступ до велнес-програм. Здійснений у роботі аналіз дозволив встановити, що ініціативи, спрямовані на психічне здоров'я та фізичну активність, приносять найвищу віддачу, істотно впливаючи на ефективність працівників і зменшуючи медичні витрати. Водночас, хоча програми з управління стресом і ментального благополуччя є цінними для розвитку психологічної стійкості, їхня фінансова рентабельність є нижчою, що вказує на необхідність цільових інвестиційних стратегій. Порівняльний аналіз між Україною та Великою Британією підкреслює вплив системи оплати праці на фінансову ефективність велнес-ініціатив. Результати дослідження наголошують на важливості інтеграції велнес-програм у корпоративну культуру, їх узгодженості з організаційними цілями та використання технологічних інновацій для розширення доступності. Зроблено висновок, що інвестиції у добробут працівників сприяють сталому зростанню бізнесу, підтверджуючи, що велнес є стратегічною необхідністю та конкурентною перевагою для сучасних підприємств.

Ключові слова: велнес-програми, стратегічне управління персоналом, добробут працівників, аналіз, корпоративна продуктивність, конкурентна перевага.

Стаття надійшла до редколегії 12.11.2024

Прийнята до друку 25.11.2024

УДК 330.34:658.562
JEL O30, O38, L26, H79

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2024.52.0.5223>

РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ

Оксана Кирилюк¹, Наталія Якушева², Тетяна Чебакова³, Марина Кужель⁴

^{1,2,3,4}Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
03057 м. Київ, Берестейський проспект, 54/1

¹e-mail: kyryliuk.oksana@kneu.edu.ua

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-6766-746X>

²e-mail: yakusheva.nataliia@kneu.edu.ua

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9511-2723>

³e-mail: t.chebakova@kneu.edu.ua

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0370-4981>

⁴e-mail: kuzhel.maryna@kneu.edu.ua

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3708-7712>

Анотація. У статті досліджено сучасний стан розвитку інноваційної інфраструктури в Україні, визначено ключові проблеми та запропоновано стратегічні напрями їх подолання. Встановлено, що недостатнє фінансування, слабка інтеграція науки та бізнесу, нерівномірний регіональний розвиток, недосконала нормативно-правова база та низький рівень міжнародної співпраці є основними бар'єрами для ефективного використання інноваційного потенціалу країни. Проаналізовано досвід розвинених країн щодо розвитку інноваційної інфраструктури, зокрема США, Ізраїлю, Німеччини та скандинавських країн, які демонструють успішні приклади створення інноваційних кластерів, технопарків, бізнес-інкубаторів та венчурних фондів. Обґрунтовано необхідність посилення державно-приватного партнерства, стимулювання інвестицій у високотехнологічні стартапи, створення грантових програм, удосконалення законодавчої бази та захисту інтелектуальної власності. Визначено важливість розвитку молодіжних ініціатив та освітніх програм з підприємництва та інновацій. Запропоновані заходи сприятимуть формуванню адаптивної, конкурентоспроможної інноваційної інфраструктури, здатної забезпечити економічне зростання України в умовах глобалізації та технологічних змін.

Ключові слова: інноваційна інфраструктура, стартап, технологічні парки, бізнес-інкубатори, венчурне фінансування, державно-приватне партнерство.

Постановка проблеми. Розвиток інноваційної інфраструктури є ключовою умовою забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах глобалізації та стрімкого технологічного прогресу. В сучасному світі інновації стають основним драйвером економічного зростання, сприяючи підвищенню продуктивності, створенню нових ринків та підвищенню якості життя населення. Україна, маючи

© Оксана Кирилюк, Наталія Якушева, Тетяна Чебакова, Марина Кужель, 2024

значний науково-технічний потенціал, стикається з низкою проблем, що стримують розвиток інноваційної інфраструктури, таких як недостатнє фінансування, низький рівень інтеграції науки та бізнесу, слабка взаємодія між учасниками інноваційного процесу, а також недосконалість нормативно-правової бази. Невирішеність цих проблем створює бар'єри для ефективного використання інноваційного потенціалу країни. Водночас міжнародний досвід демонструє, що розвиток інноваційної інфраструктури через створення технологічних парків, бізнес-інкубаторів, венчурних фондів та інших інституцій може значно посилити економічне зростання. Це обґрунтовує необхідність дослідження сучасного стану інноваційної інфраструктури України, визначення основних бар'єрів та розробки стратегічних напрямів її вдосконалення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сутність інноваційної інфраструктури полягає у створенні сприятливих умов для розвитку інноваційної діяльності через надання ресурсів, координацію учасників та сприяння співпраці між ними. Дослідження зарубіжних науковців, таких як Р. Флоріда [1], К. Лоусон, Е. Лоренц [2], Г. Іцковіц, Л. Лейдесдорфф [3], М. Портер [4] та Г. Чесбро [5], зосереджуються на створенні умов для стимулювання інноваційної діяльності, розвитку нових технологій, продуктів і послуг. Водночас українські науковці, такі як О. Олійник [6], І. Борисов [7], І. Багрова, О. Черевко [8], Т. Кублікова, І. Кузнецова [9], Ю. Микитюк, В. Микитюк [10], Т. Черкасова, О. Талах [11], А. Шевченко, Т. Хайдарова, І. Сабірова [12] та Н. Рідей, Т. Гоголь, В. Любарець, Ю. Земліна, Н. Родінова [13], досліджують інноваційну інфраструктуру як систему, що сприяє трансформації наукових знань у конкурентоспроможні продукти та послуги. Вони акцентують увагу на необхідності інтеграції України в глобальні інноваційні мережі, створенні кластерів, державно-приватному партнерстві, популяризації науки серед молоді та розвитку стартап-культури, підкреслюючи, що ефективна інноваційна інфраструктура є ключовим елементом економічного зростання і конкурентоспроможності країни.

Незважаючи на наявність численної кількості наукових доробків з питань інноваційної інфраструктури в Україні та світі, її розвитку, бар'єрів для інтенсифікації, залишається ряд невирішених проблем. Це створює потребу для науково-практичних пошуків у сфері інноваційної інфраструктури задля створення можливостей ефективної комерціалізації наукових розробок, стимулювання підприємницької активності та підвищення конкурентоспроможності економіки країни загалом.

Постановка завдання. Метою дослідження є виявлення ключових бар'єрів у розвитку сучасної інноваційної інфраструктури України, аналіз їх впливу на інноваційне підприємництво та розробка практичних рекомендацій щодо їх подолання з урахуванням успішного міжнародного досвіду.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили системність та об'єктивність результатів. Аналіз і синтез допомогли виокремити складові інноваційної інфраструктури, розкрити бар'єри її розвитку, а порівняльний аналіз – зіставити міжнародний досвід із вітчизняними показниками. Системний підхід, статистичні методи та контент-аналіз забезпечили комплексну оцінку стану інноваційної інфраструктури України і сформувавши підґрунтя для відповідних рекомендацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Згідно з дослідженнями зарубіжних науковців, інноваційна інфраструктура постає сукупністю організацій, інститутів, ресурсів і механізмів, що забезпечують створення, поширення й комерціалізацію інновацій [1; 2]. Її ключовими елементами вважають дослідницькі центри, університети, бізнес-інкубатори, технопарки, фінансові інструменти (венчурний капітал,

гранти, державно-приватні партнерства) та інформаційні мережі для обміну знаннями. У науковій літературі виділяють багатоаспектні моделі розвитку інноваційної інфраструктури, базовими з яких вважаємо: «потрійну спіраль» Г. Іцковіца (наука – бізнес – уряд) [3], регіональні інноваційні кластери М. Портера [4] та концепцію відкритих інновацій Г. Чесбро [5].

У контексті України дослідники наголошують на важливості інтеграції у світові інноваційні мережі й створенні платформ для науково-технічної кооперації з міжнародними партнерами [6; 7]. Суттєву роль відіграють кластери, що об'єднують науково-дослідні установи, підприємства та стейкхолерів задля реалізації спільних проєктів [8–10]. Ефективна взаємодія науки, бізнесу і держави сприяє оптимальному розподілу ресурсів і появі нових технологій. Крім того, в Україні великого значення набуває державно-приватне партнерство як механізм залучення додаткових інвестицій та впровадження гнучких моделей управління інноваційними проєктами [11; 12]. Важливим напрямом є також популяризація науки серед молоді й формування стартап-культури, що потребує розвитку бізнес-інкубаторів, акселераторів і наукових парків [10; 11; 13].

На глобальному рівні інноваційна інфраструктура розглядається як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності. Прикладами успішного розвитку є Силіконова долина у США, яка інтегрує університети, венчурні фонди та технологічні компанії; досвід Ізраїлю із залученням венчурного капіталу для підтримки стартапів; а також Скандинавські країни, де інноваційні процеси гармонійно поєднують державну політику, освіту та бізнес [14; 15]. Згідно з результатами досліджень, інноваційна інфраструктура безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств, економічне зростання й розвиток людського капіталу [16–18]. Вона формує інноваційні екосистеми, де взаємодіють університети, дослідницькі установи, бізнес і уряд, утворюючи синергетичний ефект [19].

Таким чином, ефективна інноваційна інфраструктура є каталізатором переходу до економіки знань, що передбачає створення унікальних продуктів, залучення інвестицій, підвищення продуктивності та розвиток висококваліфікованих кадрів. Для України це означає потребу в тіснішій співпраці між науковою сферою, бізнесом і державою, формуванні кластерів та заохоченні молоді до інноваційної діяльності з урахуванням передового світового досвіду.

Рівень розвитку інноваційної інфраструктури в Україні є недостатнім для забезпечення динамічного зростання економіки, орієнтованої на знання. За даними міжнародних рейтингів, таких як Global Innovation Index, Україна демонструє середні показники у сфері інновацій, але відстає від провідних країн світу за інтенсивністю впровадження технологій і комерціалізації наукових розробок [20]. У 2023 році Україна посіла 56-те місце серед 133 країн у Global Innovation Index, а вже у 2024 році даний показник знизився на 3 позиції (60-те місце), що пояснюється воєнним станом. Загалом, у 2022 році позиції України погіршилися за 35-ма показниками, переважно в інноваційній діяльності бізнесу, зокрема у виробництві й експорті високотехнологічної продукції, продуктивності праці, кількості сертифікатів ISO 9001, патентів та імпорту прав інтелектуальної власності [21].

Незважаючи на негативну статистику, в Україні є значний потенціал для розвитку інноваційної інфраструктури. Україна посіла 34-те місце у рейтингу стартап-екосистем Global Startup Ecosystem 2021 від аналітичної компанії StartupBlink. Звіт опубліковано 23 червня 2021 року. Київ утримує лідерство серед українських міст, посівши 48-ме місце у світі та 19-те за напрямками розробки ПЗ, обробки даних,

маркетингу й продажів. У топ-1000 увійшли ще п'ять міст: Львів (255-те місце, підйом на 99 позицій), Одеса (394-ге), Харків (513-ге), Тернопіль (787-ме) та Дніпро (883-ге) [22]. Успіх України зумовлений високим рівнем компетенції розробників, яких активно залучають іноземні компанії. За стабільної динаміки країна має перспективи стати лідером глобальної стартап-екосистеми. Позиції визначаються за кількістю стартапів, їхньою якістю та станом бізнес-середовища. За останні сім років експорт українських ІТ-послуг зріс утричі, що свідчить про значний потенціал галузі.

Незважаючи на зовнішні загрози, в Україні продовжують успішну діяльність основні суб'єкти інноваційної інфраструктури, кожен із яких відіграє специфічну роль у розвитку інновацій та інноваційного підприємництва [23; 24; 25]:

- Технопарки. Наразі в Україні зареєстровано близько 16 технопарків, з яких лише частина активно функціонує, зокрема «Київський політехнічний інститут» та «Інститут монокристалів» у Харкові. Вони зосереджуються на розробці передових технологій у галузях ІТ, біотехнологій, матеріалознавства тощо.

- Бізнес-інкубатори. Серед найуспішніших прикладів – 1991 Open Data Incubator і Ukrainian Hub, які підтримують стартапи через надання менторства, фінансування та інфраструктури. Однак, загалом кількість інкубаторів є недостатньою для задоволення потреб підприємців.

- R&D-центри. В Україні функціонують понад 110 дослідницьких і розробницьких центрів, зокрема міжнародних компаній, таких як Samsung, GlobalLogic, EPAM та SoftServe. Вони переважно орієнтовані на аутсорсинг і розвиток технологій, але їхній потенціал у комерціалізації інновацій досі залишається нереалізованим.

- Інноваційні кластери. У регіонах поступово створюються об'єднання підприємств і наукових установ, наприклад, ІТ-кластери у Львові, Києві та Харкові, але їх діяльність потребує координації та більшого сприяння з боку держави.

Аналіз наукових праць і практичного досвіду розвитку інноваційної інфраструктури дозволив виокремити низку проблем, що стримують її ефективність (рис. 1).

Стратегічні пріоритети розвитку інноваційної інфраструктури в Україні передбачають поєднання наукових досягнень, підприємництва та державної підтримки для забезпечення сталого інноваційного зростання. Один із основних пріоритетів – це створення національної інноваційної екосистеми, яка об'єднує науку, бізнес і державу. Така система є важливою для розвитку технологічного підприємництва, яке стимулює впровадження нових продуктів і послуг на ринку. Такі країни, як США та Китай, мають потужні інноваційні екосистеми, де успішно працюють університети, стартапи та венчурні капіталісти, що забезпечує стрімке впровадження інноваційних рішень [26], що може стати орієнтиром для розвитку інноваційної інфраструктури в Україні.

Важливим напрямом є створення ефективних механізмів комерціалізації наукових розробок. Це передбачає подальший розвиток технологічних парків, венчурних фондів та бізнес-інкубаторів, що допомагають перетворювати наукові досягнення на конкурентоспроможні продукти. Наприклад, у Великій Британії активно розвиваються технологічні парки, які підтримують стартапи в сфері біотехнологій, а в Силіконовій долині (США) венчурні фонди активно інвестують у перспективні наукові розробки [19]. Підтримка інноваційного підприємництва формує створення сприятливих умов для розвитку стартапів. Це може включати впровадження грантових програм та стимулювання інвестицій у високотехнологічні проєкти. У даному аспекті, в Ізраїлі надаються субсидії для стартапів у галузі інформаційних технологій, що дозволяє їм успішно виходити на міжнародні ринки [18].

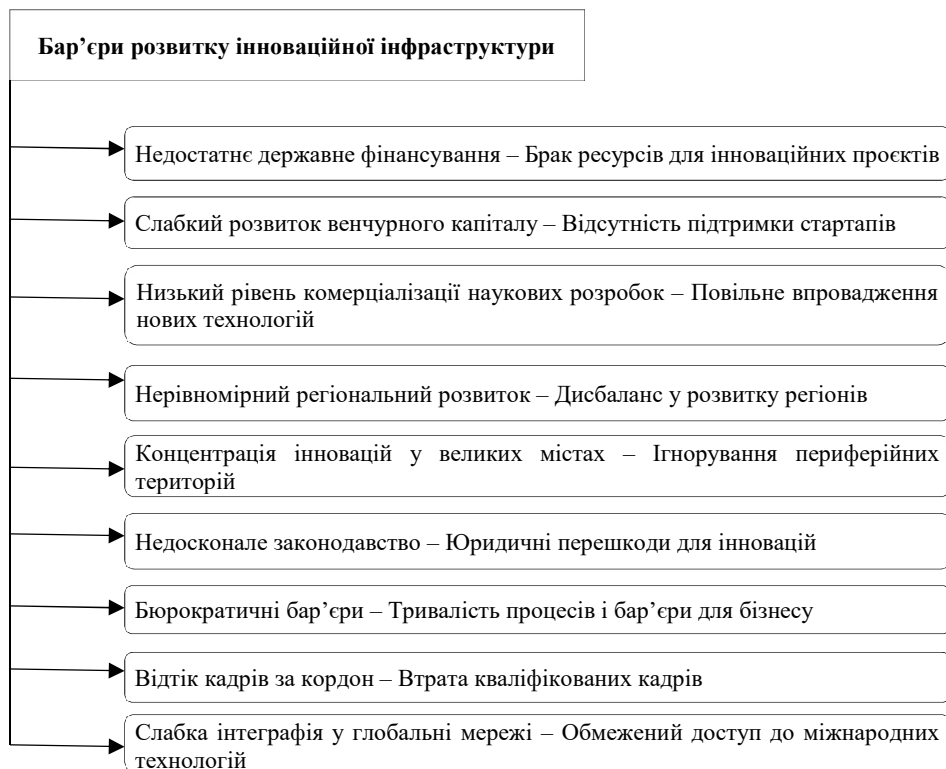


Рис. 1. Проблеми розвитку інноваційної інфраструктури в Україні

Джерело: сформовано автором

Розвиток регіональних інноваційних кластерів також є надважливим для забезпечення рівномірного розвитку інноваційної інфраструктури по всій країні. Класичним прикладом є інноваційні кластери в Німеччині, зокрема у Баварії, де активно розвиваються стартапи у сферах машинобудування та автомобілебудування [14]. Це дозволяє залучати інвестиції та створювати нові робочі місця у різних регіонах. Зміцнення міжнародного співробітництва, а саме інтеграція в європейські та світові інноваційні мережі є одним з стратегічних шляхів зміцнення інноваційної інфраструктури, оскільки завдяки цьому Україна має можливості для участі в програмах ЄС, що, у свою чергу, забезпечує доступ до фінансування для інноваційних проєктів. Взірцем успішного міжнародного співробітництва є країни, які активно беруть участь у міжнародних програмах і отримують доступ до інвестицій та наукових досягнень, наприклад, країни Скандинавії [15].

Зміцнення законодавчої та регуляторної бази, зокрема спрощення процедур реєстрації стартапів, захисту інтелектуальної власності та залучення приватного капіталу до наукових досліджень, є невід'ємною частиною розвитку інноваційної інфраструктури. У США існують механізми, які спрощують процес реєстрації патентів та залучення інвестицій у наукові проєкти, що стимулює розвиток нових технологій. Загалом, тісна співпраця між державними інституціями, бізнесом і науковими установами є основою для ефективного розвитку інноваційної інфраструктури. Для

того, щоб створити сприятливе інноваційне середовище, важливо, щоб усі три сторони взаємодіяли на різних рівнях та сприяли розвитку технологічних інновацій.

Університети та науково-дослідні центри мають орієнтуватися не лише на академічні дослідження, а й на комерціалізацію своїх розробок. Вони повинні активно співпрацювати з бізнесом для впровадження результатів досліджень у реальну економіку. Прикладом успішної моделі такої взаємодії є діяльність Національного технічного університету України «КПІ», який активно співпрацює з технологічними компаніями та підтримує стартапи [14]. Такі університети часто мають власні інкубатори та науково-технологічні парки, які підтримують ідеї студентів та молодих науковців і допомагають їм трансформувати їх у комерційні продукти. В іншому контексті, університети як в США, так і в Європі, відомі своєю здатністю до трансферу технологій. Наприклад, Стенфордський університет і його зв'язки з венчурним капіталом у Кремнієвій долині стали еталоном для багатьох стартапів у світі [13]. Важливими елементами цієї моделі є науково-дослідні центри, які активно шукають можливості для комерціалізації своїх ідей через партнерства з бізнесом та інвесторами.

Великі корпорації можуть стати не лише споживачами інновацій, а й активними інвесторами та партнерами в розробці нових технологій. Вони можуть створювати спільні дослідницькі та розробницькі центри (R&D), де бізнес і наука працюють разом для створення нових продуктів та послуг. Так, ІТ-кластери у Львові та Києві активно співпрацюють з міжнародними компаніями, такими як Microsoft і Google, що сприяє розвитку місцевого інноваційного підприємництва та технологічного бізнесу.

Підприємства можуть виступати як інвестори, надаючи фінансування для стартапів, або як партнери, що діляться своїми технологічними ресурсами та досвідом. Це дозволяє розвивати інновації, орієнтуючись на реальні потреби ринку. Такі корпорації, як Siemens або Bosch, інвестують у стартапи через власні венчурні фонди, що дозволяє їм не тільки підтримувати інноваційний розвиток, а й отримувати доступ до нових технологій [27]. Технологічні компанії також можуть надавати менторську підтримку молодим підприємцям, що сприяє розвитку інноваційних стартапів.

Держава відіграє важливу роль у створенні сприятливих умов для співпраці між наукою та бізнесом. Це включає стимулювання створення спільних науково-дослідних центрів, підтримку національних стартапів, залучення іноземних інвестицій та створення правового середовища, яке полегшує реєстрацію нових компаній і захист інтелектуальної власності. Держава може підтримувати інновації через фінансування досліджень, надання грантів на розвиток стартапів і впровадження програм підтримки інвестицій.

Успішні приклади державної підтримки можна знайти в таких країнах, як Німеччина та Фінляндія. У Німеччині, наприклад, існують численні програми, які фінансують розвиток інноваційних кластерів, таких як «High-Tech Gründerfonds», що допомагає стартапам залучати фінансування [27]. У Фінляндії система національних інноваційних центрів підтримує створення спільних R&D проектів, що дозволяє малим та середнім підприємствам швидко адаптувати нові технології до ринку [28].

Таким чином, успіх інноваційної інфраструктури можливий лише за умови тісної і ефективної взаємодії між наукою, бізнесом і державою. Це дозволяє не тільки створювати інноваційні продукти, а й ефективно впроваджувати їх у реальний сектор економіки.

Отже, ефективна державна політика є ключовим драйвером розвитку інноваційної інфраструктури. Основні механізми підтримки включають:

- Фінансові інструменти: гранти, пільгове кредитування, розвиток венчурних фондів, державно-приватне партнерство (наприклад, Державний фонд підтримки стартапів).

- Податкові стимули: зниження податкового навантаження, податкові канікули для стартапів, пільги для інвесторів.
- Розвиток інфраструктури: створення технопарків, бізнес-інкубаторів, акселераторів, дослідницьких центрів на базі університетів.
- Захист інтелектуальної власності: реформування патентної системи, спрощення реєстрації прав на винаходи.
- Освітні ініціативи: інтеграція інноваційних дисциплін, розвиток підприємницького мислення, програми для технологічних компетенцій.

Залучення інвестицій є визначальним чинником розвитку інноваційної інфраструктури України. Ефективне функціонування інноваційного середовища потребує вдосконалення податкової системи, зокрема через запровадження пільг для інноваційних підприємств і венчурних інвесторів. Зниження податкового навантаження для стартапів на початкових етапах діяльності сприятиме їхньому динамічному зростанню та активізації інноваційних процесів. Особливу увагу слід приділити розробці грантових програм для підтримки перспективних проєктів у таких пріоритетних сферах, як інформаційні технології, біотехнології, енергетика та екологічні технології, що дозволить сконцентрувати ресурси на інноваційних розробках із високим потенціалом створення доданої вартості.

Важливим напрямом є розвиток інструментів венчурного фінансування шляхом створення державних і приватних фондів, здатних забезпечити фінансову підтримку високотехнологічних стартапів на початкових стадіях їх становлення. Досвід розвинених країн свідчить, що венчурний капітал є ефективним інструментом стимулювання інноваційного підприємництва. Поряд із цим, необхідно спростити процедури реєстрації бізнесу та забезпечити прозорість регуляторних процесів, що сприятиме залученню іноземних інвестицій та посиленню міжнародної інтеграції інноваційної діяльності.

Формування експортно-орієнтованих інноваційних кластерів, інтегрованих у глобальні ланцюги доданої вартості, є ще одним важливим кроком. Розвиток IT-кластерів у Львові та Києві демонструє потенціал для розширення міжнародної кооперації та створення спільних проєктів з іноземними партнерами.

Крім того, організація інноваційних форумів і конференцій на базі університетів і технопарків сприятиме поширенню передового досвіду, налагодженню міжнародних зв'язків і популяризації інноваційної культури. У цьому контексті актуальним є розвиток освітніх програм із підприємництва та інновацій, а також створення програм академічного обміну зі світовими університетами для підвищення кваліфікації українських фахівців та інтеграції їх у міжнародну інноваційну спільноту.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Розвиток інноваційної інфраструктури є ключовим фактором конкурентоспроможності економіки в умовах глобалізації. В Україні спостерігаються проблеми: недостатнє фінансування, слабка інтеграція науки та бізнесу, нерівномірний регіональний розвиток, недосконала нормативно-правова база та низький рівень міжнародної співпраці. Для їх подолання необхідно посилити фінансування інновацій, залучити венчурний капітал, створити інноваційні фонди, R&D центри, бізнес-інкубатори й технопарки. Важливим є розвиток кластерів, інтеграція в міжнародні мережі, удосконалення законодавства, спрощення бюрократичних процедур і стимулювання інвестицій. Особливу увагу слід приділити підтримці молодіжних ініціатив, освітнім програмам із підприємництва та інновацій, створенню платформ для стартапів.

Подальші дослідження мають зосередитися на ефективності інструментів державно-приватного партнерства, оцінці впливу цифрових технологій, таких як

штучний інтелект і блокчейн, на інноваційну інфраструктуру. Реалізація зазначених заходів сприятиме створенню адаптивної, ефективної системи, здатної генерувати нові знання, перетворювати їх на конкурентоспроможні продукти й забезпечувати стале економічне зростання.

1. Florida R. The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community and everyday life. New York, NY: Basic Books, 2002.
2. Lawson C., Lorenz E. Collective learning, tacit knowledge and regional innovative capacity. *Regional Studies*. 1999. Vol. 33(4). С. 305–317. URL: <https://doi.org/10.1080/713693555> (дата звернення: 24.10.2024).
3. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*. 2000. Vol. 29(2). С. 109–123. URL: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4) (дата звернення: 16.10.2024).
4. Porter M. E. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster, 2008.
5. Chesbrough H.W. *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003.
6. Олійник О. С. Інноваційна інфраструктура: проблеми та перспективи розвитку. *Актуальні проблеми вдосконалення чинного законодавства України*. 2017. Вип. 43. С. 150–160.
7. Борисов І. В. Перспективи розвитку інноваційної інфраструктури країни в умовах Індустрії 4.0. 2022. URL: <https://openarchive.nure.ua/handle/document/23005> (дата звернення: 24.10.2024).
8. Багрова І. В., Черевко О. Л. Національна інноваційна система України: характеристика та проблеми становлення. URL: <http://212.1.86.13:8080/xmlui/handle/123456789/1624> (дата звернення: 22.10.2024).
9. Кублікова Т., Кузнєцова І. Розвиток інноваційної інфраструктури як основа процесів диверсифікації економіки України. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49281> (дата звернення: 22.10.2024).
10. Микитюк Ю., Микитюк В. Інноваційна інфраструктура забезпечення організації та реалізації інноваційних проєктів. *Економічний аналіз*. 2024. Вип. 34(2). С. 282–290. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.282> (дата звернення: 20.10.2024).
11. Черкасова Т. І., Талах О. М. Роль інноваційного розвитку підприємства в умовах відновлення конкурентоспроможності економіки. *Ефективна економіка*. 2024. Вип. 8. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.72> (дата звернення: 23.10.2024).
12. Шевченко А. В., Хайдарова Т. М., Сабірова І. М. Концепції розвитку кластерної політики розвинутих країн світу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 5. С. 10. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.5-10> (дата звернення: 21.10.2024).
13. Рідей Н., Гоголь Т., Любарєць В., Земліна Ю., Родінова Н. Територіальні інноваційні кластери: світові орієнтири / українські реалії. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. Вип. 5(40). С. 418–428. URL: <https://doi.org/10.18371/fcstrp.v5i40.245193> (дата звернення: 19.10.2024).
14. Шогік Т. М. Інноваційні інфраструктури країн світу. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка", Серія: Логістика*. 2010. Вип. 669. С. 327–334.
15. Дума О. І. Скандинавська модель трансферу технологій: досвід та особливості. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. Вип. 2(6). С. 166–180. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.166> (дата звернення: 22.10.2024).
16. Синиця В. А. Зарубіжний досвід механізму формування інноваційної інфраструктури. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. Вип. 3(8). С. 73–80. URL: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.3.7> (дата звернення: 25.10.2024).

17. Seul J. Government-led regional innovation: A case of 'Pangyo' IT cluster of South Korea. *European Planning Studies*. 2017. Vol. 25(5). С. 848–866. URL: <https://doi.org/10.1080/09654313.2017.1282084> (дата звернення: 24.10.2024).
18. Крайс С. В., Шевченко О. В. Інноваційна діяльність та венчурний капітал в системній трансформації економіки. Полтава: ПолтНТУ, 2016. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolntNU/1846/1/Monogr_Krays_Shevchenko.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.10.2024).
19. Mosin O. O. Innovative cluster development across Europe compared to Silicon Valley. *Economic Bulletin of the National Mining University*. 2023. Vol. 4(84). С. 197–200. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/84.197> (дата звернення: 26.10.2024).
20. World Intellectual Property Organization. *Global Innovation Index 2024: Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship*. Geneva: WIPO, 2024. URL: https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/assets/67729/2000%20Global%20Innovation%20Index%202024_WEB3lite.pdf (дата звернення: 23.10.2024).
21. Писаренко Т. В., Куранда Т. К., Гаврис Т. В., Швед Н. Ю., Осадча А. Б., Тітаєвська Є. С., Коваленко О. В. Наукова та науково-технічна діяльність в Україні у 2022 році: науково-аналітична доповідь. Київ: УкрІНТЕІ, 2023.
22. Конопльова М. Україна на 34 місці в рейтингу стартап-екосистем світу. ШоТам. 2021, 23 червня. URL: <https://shotam.info/ukraine-na-34-mistsi-v-reytnynhu-startap-ekosystem-svitu/> (дата звернення: 28.10.2024).
23. Репіна І. М., Шергіна Л. А., Репін К. С. Розвиток підприємництва в Україні за індикаторами рейтингу світового банку “Doing Business”. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожного університету*. 2015. Вип. 2(9). С. 106–113.
24. Петренко Л. А., Лаврененко В. В. Формування екосистем академічного підприємництва на засадах створення та капіталізації інтелектуальних активів. *Економіка підприємства: теорія та практика: матеріали VIII Міжнар. науково-практ. конференції*. 2020. (12–13 жовтня 2020, Київ). С. 69–71.
25. Державне підприємство "Український інститут інтелектуальної власності". *Глобальний інноваційний індекс 2024: як Україна зберігає інноваційний потенціал в умовах війни*. 2024, 1 жовтня. URL: <https://ukrpatent.org/uk/news/main/hlobalnyj-innovatsijnyj-indeks-24-01102024> (дата звернення: 27.10.2024).
26. World Economic Forum. *The Global Competitiveness Report 2024*. Geneva: WEF, 2024. 180 p.
27. Соціальна країна. Федеральне міністерство економіки і технологій Німеччини BMWi. 2023. URL: <https://welfare.green/docs/tips-guides/donori-ta-finansovi-organizacii/federalne-ministerstvo-ekonomiki-i-tekhnologijj-nimechchini-bmwi/> (дата звернення: 27.10.2024).
28. Deschryvere M., Husso K., Suominen A. Targeting R&D intensity in Finnish innovation policy. *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*. 2021/08. Paris: OECD Publishing. URL: <https://doi.org/10.1787/51c767c9-en> (дата звернення: 25.10.2024).

References

1. Florida R. (2002). *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York, NY: Basic Books.
2. Lawson C., Lorenz E. (1999). Collective learning, tacit knowledge and regional innovative capacity. *Regional Studies*. Vol. 33(4). pp. 305–317. Retrieved from: <https://doi.org/10.1080/713693555> (Accessed October 24, 2024).
3. Etzkowitz H., Leydesdorff L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*. Vol. 29(2). pp. 109–123. Retrieved from: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4) (Accessed October 16, 2024).

4. Porter M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Simon and Schuster.
5. Chesbrough H.W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003.
6. Oliinyk O. S. (2017). Innovatsiina infrastruktura: problemy ta perspektyvy rozvytku [Innovative infrastructure: problems and prospects of development]. *Aktualni problemy vdoskonalennia chynnoho zakonodavstva Ukrainy*. Vol. 43. pp. 150–160 [In Ukrainian].
7. Borysov I. V. (2022). Perspektyvy rozvytku innovatsiinoi infrastruktury krainy v umovakh Industrii 4.0 [Prospects for the development of the country's innovation infrastructure under Industry 4.0 conditions]. Retrieved from: <https://openarchive.nure.ua/handle/document/23005> (Accessed October 24, 2024) [In Ukrainian].
8. Bahrova I. V., Cherevko O. L. (2023). Natsionalna innovatsiina systema Ukrainy: kharakterystyka ta problemy stanovlennia [National innovation system of Ukraine: characteristics and problems of formation]. Retrieved from: <http://212.1.86.13:8080/xmlui/handle/123456789/1624> (Accessed October 22, 2024) [In Ukrainian].
9. Kublikova T., Kuznetsova I. (2022). Rozvytok innovatsiinoi infrastruktury yak osnova protsesiv dyversyfikatsii ekonomiky Ukrainy [Development of innovation infrastructure as a basis for economic diversification processes in Ukraine]. Retrieved from: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49281> (Accessed October 22, 2024) [In Ukrainian].
10. Mykytiuk Yu., Mykytiuk V. (2024). Innovatsiina infrastruktura zabezpechennia orhanizatsii ta realizatsii innovatsiinykh proektiv [Innovation infrastructure for organizing and implementing innovation projects]. *Ekonomichnyi analiz*. Vol. 34(2). pp. 282–290. Retrieved from: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.282> (Accessed October 20, 2024) [In Ukrainian].
11. Cherkasova T. I., Talakh O. M. (2024). Rol innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva v umovakh vidnovlennia konkurentospromozhnosti ekonomiky [The role of enterprise innovation development in restoring the competitiveness of the economy]. *Efektivna ekonomika*. Issue 8. Retrieved from: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.72> (Accessed October 23, 2024) [In Ukrainian].
12. Shevchenko A. V., Khaidarova T. M., Sabirova I. M. (2023). Kontseptsii rozvytku klasternoї polityky rozvynutykh krain svitu [Concepts of cluster policy development in developed countries]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*. Issue 5. p. 10. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/dees.5-10> (Accessed October 21, 2024) [In Ukrainian].
13. Ridei N., Hohol T., Liubarets V., Zemlina Yu., Rodinova N. (2021). Terytorialni innovatsiini klasteri: svitovi oriientyry / ukrainski realii [Territorial innovation clusters: global benchmarks and Ukrainian realities]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky*. Vol. 5(40). pp. 418–428. Retrieved from: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.245193> (Accessed October 19, 2024) [In Ukrainian].
14. Shotik T. M. (2010). Innovatsiini infrastruktury krain svitu [Innovation infrastructures of the world's countries]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika", Seriya: Lohistyka*. Issue 669. pp. 327–334 [In Ukrainian].
15. Duma O. I. (2021). Skandynavska model transferu tekhnolohii: dosvid ta osoblyvosti [Scandinavian model of technology transfer: experience and features]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*. Vol. 2(6). pp. 166–180. Retrieved from: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.166> (Accessed October 22, 2024) [In Ukrainian].
16. Synytsia V. A. (2022). Zarubizhnyi dosvid mekhanizmu formuvannia innovatsiinoi infrastruktury [Foreign experience in the mechanism of forming innovation infrastructure]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*. Vol. 3(8). pp. 73–80. Retrieved from: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.3.7> (Accessed October 25, 2024) [In Ukrainian].

17. Seul J. (2017). Government-led regional innovation: A case of 'Pangyo' IT cluster of South Korea. *European Planning Studies*. Vol. 25(5). pp. 848–866. Retrieved from: <https://doi.org/10.1080/09654313.2017.1282084> (Accessed October 24, 2024).
18. Krajs S. V., Shevchenko O. V. (2016). Innovatsiina diialnist ta venchurnyi kapital v systemnii transformatsii ekonomiky [Innovation activity and venture capital in the systemic transformation of the economy]. Poltava: PoltNTU. Retrieved from: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/1846/1/Monogr_Krajs_Shevchenko.pdf?utm_source=chatgpt.com (Accessed October 25, 2024) [In Ukrainian].
19. Mosin O. O. (2023). Innovative cluster development across Europe compared to Silicon Valley. *Economic Bulletin of the National Mining University*. Vol. 4(84). pp. 197–200. Retrieved from: <https://doi.org/10.33271/ebdut/84.197> (Accessed October 26, 2024).
20. World Intellectual Property Organization. *Global Innovation Index 2024: Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship*. Geneva: WIPO, 2024. Retrieved from: https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/assets/67729/2000%20Global%20Innovation%20Index%202024_WEB3lite.pdf (Accessed October 23, 2024).
21. Pysarenko T. V., Kuranda T. K., Havrys T. V., Shved N. Yu., Osadcha A. B., Tytayevska Ye. S., Kovalenko O. V. (2023). Naukova ta naukovo-tekhnicna diialnist v Ukraini u 2022 rotsi: naukovo-analitychna dopovid [Scientific and technical activities in Ukraine in 2022: scientific and analytical report]. Kyiv: UkrINTEI. [In Ukrainian].
22. Konopliova M. (2021). Ukraina na 34 mistsi v reitynhu startup-ekosystem svitu [Ukraine ranks 34th in the global startup ecosystem ranking]. *ShoTam*. Retrieved from: <https://shotam.info/ukraina-na-34-mistsi-v-reitynhu-startup-ekosystem-svitu/> (Accessed October 28, 2024) [In Ukrainian].
23. Repina I. M., Sherghina L. A., Repin K. S. (2015). Rozvytok pidpriemnytstva v Ukraini za indykatoramy reitynhu svitovoho banku "Doing Business" [Entrepreneurship development in Ukraine according to World Bank "Doing Business" indicators]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva: Zbirnyk naukovykh prats Kharkivskoho natsionalnoho avtomobilnoho-dorozhnoho universytetu*. Issue 2(9). pp. 106–113 [In Ukrainian].
24. Petrenko L. A., Lavrenenko V. V. (2020). Formuvannia ekosystem akademichnoho pidpriemnytstva na zasadakh stvorennia ta kapitalizatsii intelektualnykh aktyviv [Formation of academic entrepreneurship ecosystems on the basis of intellectual asset creation and capitalization]. *Ekonomika pidpriemstva: teoriia ta praktyka: Materialy VIII Mizhnar. naukovo-prakt. konferentsii (12–13 zhovtnia 2020, Kyiv)*. pp. 69–71 [In Ukrainian].
25. Derzhavne pidpriemstvo "Ukrainskyi instytut intelektualnoi vlasnosti" (2024). Hlobalnyi innovatsiinyi indeks 2024: yak Ukraina zberihaie innovatsiinyi potentsial v umovakh viiny [Global innovation index 2024: how Ukraine maintains innovation potential during the war]. Retrieved from: <https://ukrpatent.org/uk/news/main/hlobalnyj-innovatsiinyj-indeks-24-01102024> (Accessed October 27, 2024) [In Ukrainian].
26. World Economic Forum. (2024). *The Global Competitiveness Report 2024*. Geneva: WEF. Sotsialna kraina [Social Country]. Federalne ministerstvo ekonomiky i tekhnologii Nimechchyny (BMWFi) [Federal Ministry for Economic Affairs and Technology of Germany (BMWFi)]. Retrieved from: <https://welfare.green/docs/tips-guides/donori-ta-finansovi-organizacii/federalne-ministerstvo-ekonomiki-i-tekhnologijj-nimechchini-bmwi/> (Accessed October 27, 2024) [In Ukrainian].
27. Deschryvere M., Husso K., Suominen A. (2021). Targeting R&D intensity in Finnish innovation policy. *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*. 2021/08. Paris: OECD Publishing. Retrieved from: <https://doi.org/10.1787/51c767c9-en> (Accessed October 25, 2024).

DEVELOPMENT OF INNOVATION INFRASTRUCTURE IN UKRAINE
Oksana Kyryliuk¹, Nataliia Yakusheva², Tetiana Chebakova³, Maryna Kuzhel⁴

^{1,2,3,4}*Kyiv National Economic University them. V. Hetman*

03057 Kyiv, Beresteiskyi Prospekt, 54/1

¹*e-mail: kyryliuk.oksana@kneu.edu.ua*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-6766-746X>

²*e-mail: yakusheva.nataliia@kneu.edu.ua*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9511-2723>

³*e-mail: t.chebakova@kneu.edu.ua*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0370-4981>

⁴*e-mail: kuzhel.maryna@kneu.edu.ua*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3708-7712>

Abstract. This article presents a comprehensive examination of the current state of Ukraine's innovation infrastructure, taking into account global trends and domestic specificities. An analysis of scholarly literature, statistical data, and international rankings (Global Innovation Index, Global Startup Ecosystem) reveals that insufficient funding, weak cooperation between the scientific and business communities, uneven regional development, an absence of a clear governmental strategy, and deficiencies in intellectual property protection constitute major barriers to the effective deployment of innovative solutions. These factors adversely affect the competitiveness of domestic enterprises and impede economic growth.

A comparative analysis of the practices in developed countries, including the United States, Germany, Israel, and Scandinavian nations, demonstrates the successful functioning of innovation clusters, technology parks, business incubators, and accelerators. It is emphasized that public-private partnerships, investment incentives for high-tech startups, grant programs, and preferential lending represent crucial instruments for reinforcing the innovation sector. Special attention is given to regional initiatives, which can serve as drivers of local innovation ecosystems and facilitate talent attraction.

The study underscores the critical role of human capital, particularly the modernization of educational programs, the promotion of youth entrepreneurship, and the cultivation of an innovation-oriented culture, notably through business incubators and mentoring programs within universities. The proposed measures—aimed at refining the legal framework, optimizing financial instruments, and expanding international cooperation—are designed to foster an environment conducive to the commercialization of scientific developments. Overall, the establishment of an effective and competitive innovation infrastructure is identified as a strategic national policy priority, capable of bolstering Ukraine's economic growth and facilitating its successful integration into the global technological sphere.

Keywords: innovation infrastructure, startup, technology parks, business incubators, venture financing, public-private partnership.

Стаття надійшла до редколегії 28.10.2024

Прийнята до друку 25.11.2024

УДК 339.13: 338.45
JEL F14, Q13

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2024.52.0.5224>

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ГРАВЦІВ НА РИНКУ ПРЯНОЦІВ ТА ПРЯНОГО ПЕРЦЮ В УКРАЇНІ В ПЕРЕДВОЄННИЙ ПЕРІОД

Сергій Ковшик

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
|03051, м. Київ, проспект Берестейський, 54/1
email: into-ukr@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8794-5168>*

Анотація. В статті проведено аналіз основних гравців на ринку пряноців, зокрема пряного перцю в Україні, в передвоєнний період. Встановлено групи продуктів на ринку пряноців, що були домінуючими та займали найбільшу питому вагу в структурі експорту цієї групи товарів. Наведено основні країни постачальники пряноців в Україну за окремими кодами товарної групи згідно українського класифікатора товарів зовнішньо-економічної діяльності, встановлено структуру договорів згідно умов поставок та типи контрактів, за якими здійснювався імпорт. Наведено підприємства-лідери з імпорту в межах окремих товарних груп пряного перцю. На базі кореляційної моделі проведено факторний аналіз формування ціни перцю пряного при його імпорті, проаналізовано фактори, які прямо чи опосередковано можуть вплинути на формування ціни.

Ключові слова: ринок, пряноці, спеції, приправи, пряний перець, український класифікатор товарів ЗЕД, логістика.

Постановка проблеми. Ринок пряноців за останні роки можна класифікувати ключовим словом: невизначеність. Війна між цивілізаційним світом у вигляді України та росією ще триває, ціни на енергоносії в ЄС і Україні досі високі, процентні ставки продовжують зростати, спостерігається інфляція. Світовий обсяг виробництва основних пряноців також не стабільний через негативні погодні умови, а внутрішнє споживання пряноців в Україні за останній рік скоротилось. Позитиву на ринку додають лише вже нові встановлені логістичні маршрути, які утворилися за останній рік. Тому стає очевидно, що на фоні загальної ситуації на ринку пряноців в Україні доцільно розвивати торговельне підприємництво з урахуванням світових викликів та тенденції.

В цілому, ринок пряноців в Україні можна вважати специфічним на якому представлені понад 100 товарів імпортного походження. За останні передвоєнні роки (до 24.02.2022 р.) цей ринок значно розширився і на ньому з'явилися продукти українських виробників. В окремих публікаціях експерти ринку відзначали, що виробництво та реалізація прямих трав – одна з невикористаних можливостей в Україні [1]. При цьому, за офіційними статистичними даними, перед війною ринок спецій та пряноців в Україні досягнув обсягу близько 130 млн. доларів, а експорт українських спецій становив майже 10 млн. доларів. Основними споживачами українських

прянощів на той час стали Індія, Шрі-Ланка, Грузія та Німеччина і прогнозувалось стабільне збільшення обсягу ринку на рівні 2-3% [2]. Проте ситуацію та тенденцію розвитку ринку було змінено з початком військової агресії у лютому 2022 року. Стало очевидним, що ринок прянощів в Україні набуває зовсім інших характеристик, які торговельне підприємництво має враховувати.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасна теорія розвитку підприємництва базується на працях закордонних та вітчизняних вчених, таких як Шумпетера Й., Хайека Ф, Рікардо Д., Сміта А., Друкера П., Варналій З., Васіної Г., Верховодової Л., Воротиної Л., Кантільйона Р., Козоріз М., Кузьміна О., Павлова В., та інших. В той же час дослідженнями ефективності торговельного підприємництва на ринку прянощів та спецій займались переважно закордонні вчені. Серед них варто відмітити Броделя Ф., Бланка С., Хемплінга І., Макміллана Г., Четрі А., Лагардера А., Веркіса П. та інших. Також значної уваги заслуговують праці, присвячені торговельному підприємництву на світовому ринку спецій, які можуть бути корисними для подальшого дослідження, зокрема: «Spice: The History of a Temptation» (автор Джек Терговер); «The Taste of Conquest: The Rise and Fall of the Three Great Cities of Spice» (автор Майкл Крістіан); «The Spice Route: A History» (автор Джон Кіефер); «Spices and Civilizations» (автор Фред Копленд); «The Saffron Tales: Recipes from the Persian Kitchen» (автор Ясмін Карим).

Нажаль, вітчизняні науковці замало приділяють увагу розвитку ринку прянощів в Україні. Тому серед великого різноманіття ринкових досліджень та підприємницьких ідей можна відзначити але не великі публікації за цим напрямом таких науковців як Іванишина К. та Рубанка К. Разом з цим існують платні аналітичні дослідження ринку [3], які постійно пропонуються на комерційній основі.

Постановка завдання. Метою роботи є дослідження основних гравців на ринку прянощів в Україні, зокрема ринку перцю як спеції у перед воєнний період (2021 рік).

Методи дослідження. У вирішенні поставлених завдань щодо дослідження основних гравців на ринку прянощів в Україні було використано наступні методи: групування та систематизації – для узагальнення діяльності основних гравців на ринку прянощів за окремими групами товарів, абстрактно-логічний, аналізу та синтезу – для формування проміжних та загальних висновків, метод візуалізації – для відображення статистичних даних і даних досліджень, кореляційний метод – для дослідження впливу окремих факторів на формування ціни перцю при його імпорті в Україну.

Виклад основного матеріалу дослідження. В Україні нараховується біля 25 оптових, а також 300-х роздрібних операторів та суб'єктів підприємництва, які працюють на ринку прянощів. Зокрема, це компанії ДП «Кондитерська корпорація РОШЕН», мале приватне підприємство фірма «Ямуна», приватне підприємство «СПС», ТОВ «Компанія «ІНТО Україна», ТОВ «Продсервіс», ТОВ «Любисток», ТОВ «ВЕСТ ФУД ІНВЕСТ», ПП «Flavoring&Additives», ТОВ «ЕДЕМ ФУД» та інші.

Основними товарними групами на ринку прянощів в Україні, про що вже зазначалось в інших публікаціях [4, 5, 6], згідно українського класифікатору товарів ЗЕД [7], на сьогодні є:

код 0712 - овочі сушені, цілі, нарізані шматками, скибками, подрібнені чи у вигляді порошку, але без будь-якої подальшої обробки;

код 0904 - перець роду *Piper*; плоди роду *Capsicum* або роду *Pimenta*, сушене, подрібнені або мелені;

код 0906 - кориця та квіти коричневого дерева;

код 0907 - гвоздика (цілі плоди, квітки та квітконіжки);

код 0908 - горіх мускатний, маціс і кардамон;

код 0909 - насіння анісу, бодяну, фенхелю, коріандру, кумину, кмину; ягоди ялівцю;
код 0910 - Імбир, шафран, турмерик (куркума), чебрець, лаврове листя, фенугрек та інші прянощі.

Напередодні повномасштабного вторгнення до України ринок прянощів за обсягами імпорту становив біля 14113 тонн, а найбільші обсяги завезень припадали на пряний перець (код 0904), імбир, шафран, турмерик (куркума), чебрець, лаврове листя, фенугрек (код 0910) та овочі сушені (код 0712) (табл.1 та рис. 1).

Таблиця 1

Обсяги імпорту прянощів в Україну в 2021 році, тонн

По кодах товарних груп	Місяці												Разом
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
0712	202,7	188,9	280,5	374,3	396,4	245,4	266,6	253,9	228,0	342,8	333,9	246,0	3 359,5
0904	463,3	397,9	402,2	316,7	453,7	470,8	329,1	502,9	429,5	402,5	363,5	418,8	4 951,0
0906	1,3	27,3	21,9	0,6	18,3	37,5	7,9	20,9	22,0	30,1	51,4	10,2	249,5
0907	0,0	10,0	2,0	14,6	0,0	6,4	0,1	4,3	2,0	0,0	0,0	1,0	40,4
0908	3,4	0,8	6,4	6,4	0,4	3,3	2,3	23,7	3,4	0,3	8,6	2,3	61,2
0909	46,5	87,6	97,9	44,0	86,5	64,7	10,4	58,0	52,6	31,6	51,3	63,9	695,1
0910	324,8	494,3	319,6	398,6	305,0	232,1	197,6	286,3	448,4	533,2	556,4	660,8	4 757,0
Разом	1 041,9	1 206,7	1 130,5	1 155,2	1 260,4	1 060,3	814,0	1 150,1	1 185,9	1 340,5	1 365,1	1 403,0	14 113,7

Джерело: складено автором

Як видно з наведено інформативної графіки у 2021 році найбільша частка на ринку прянощів припадала на перець пряний (більше ніж 35 %) та велику групу товарів по коду 0910 (більше 33 %).



Рис. 1. Структура імпорту прянощів в Україну в 2021 році

Джерело: побудовано автором

Третіми за обсягами завезень прянощів в Україну були сушені овочі – біля 24 %. Частка всіх інших прянощів разом, які завозились в Україну, не перевищувала 7,5%, а динаміка завезення прянощів по місяцях в межах товарних груп дещо відрізнялась (рис.2).

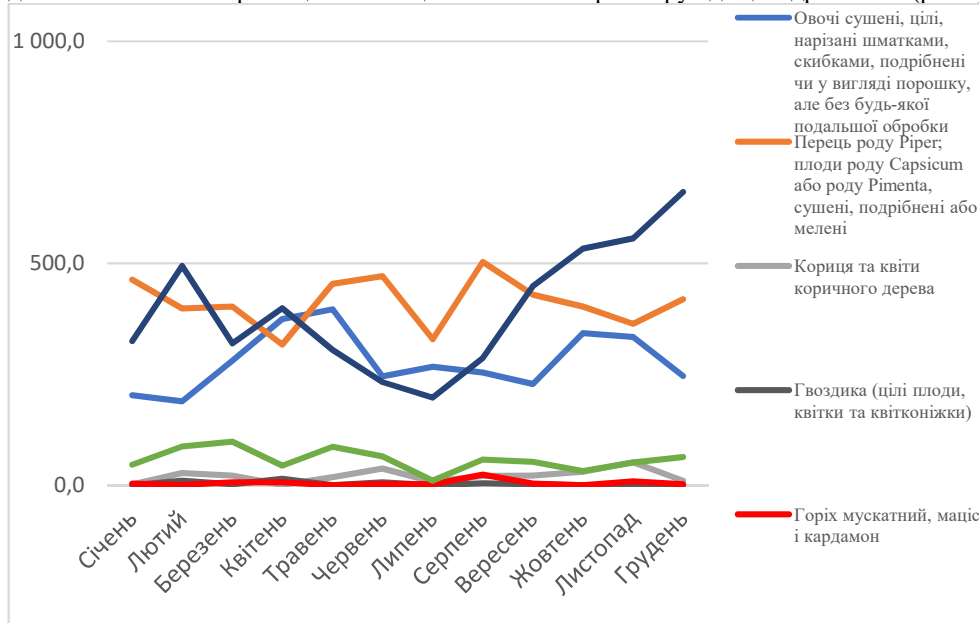


Рис. 2. Динаміка імпорту прянощів в Україну в 2021 році, тон

Джерело: побудовано автором

Аналогічно сезонність виробництва впливала і на мінімальні обсяги завезення влітку такої групи товарів як імбир, шафран, турмерик (куркума), чебрець, лаврове листя, фенугрек (код 0910).

Зокрема, аналіз динаміки імпорту прянощів по місяцях в 2021 році вказує на те, що окремі товарні групи завозились в Україну рівномірно, а деякі зі значними коливаннями. В цілому, найбільші обсяги імпорту спостерігались в останні місяці року, а найменші – в літні. Також спостерігались пікові завезення: гвоздика – на весні, кориця – листопад, горіх мускатний, маціє і кардамон – в кінці літа, на початку осені, що пов'язано з природо-кліматичними особливостями їх виробництва та логістики.

Якщо розглянути імпорт прянощів у 2021 році у грошовому еквіваленті, ситуація виглядатиме наступним чином (табл. 2).

Так, у 2021 році найбільша частка на ринку прянощів знову належала пряному перцю (43 %), а сукупна вартість прянощів по групах товарів 0910 та 0712 становила по 24 % в структурі грошового імпорту прянощів. Частка всіх інших прянощів разом, які завозились в Україну, становила в межах 9% за їх митною вартістю. Разом з цим, доцільно відмітити, що динаміка завезення прянощів у грошовому еквіваленті по місяцях дещо відрізняється від динаміки фізичних обсягів (рис.3.). Зокрема, по групі товарів 0904 (перець) спостерігається постійне помісячне зростання імпорту за митною вартістю з окремими спадаючими коливаннями в квітні, липні та грудні. Подібну ситуацію мали і по групах товарах 0712 та 0910, по яких найменші цінові обсяги спостерігаються влітку, а найвищі – в кінці досліджуваного року. По інших групах товарів прянощів ситуація є рівномірною.

Таблиця 2

Обсяги імпорту прянощів в Україну в 2021 році, тис. грн. (за митною вартістю)

По кодах товарних груп	Місяці												Разом
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
0712	11 536	13 896	21 592	25 318	26 099	16 674	18 649	17 663	18 333	25 025	26 130	18 291	239 205
0904	30 507	33 502	27 363	26 172	38 827	43 286	32 348	39 105	35 555	40 729	33 309	48 024	428 727
0906	201	3 397	1 928	173	3 200	3 761	703	1 403	3 147	3 394	4 016	1 169	26 492
0907	0	1 366	399	2 775	10	847	54	716	331	0	4	383	6 886
0908	593	295	894	1 771	144	479	498	4 225	621	86	1 409	600	11 617
0909	2 192	3 525	4 556	1 916	3 998	2 621	902	2 438	2 017	2 728	5 432	3 579	35 904
0910	15 912	22 167	16 775	20 148	15 360	14 334	11 261	13 908	21 646	24 913	26 819	32 262	235 505
Разом	60 941	78 149	73 507	78 273	87 638	82 002	64 416	79 458	81 649	96 875	97 120	104 308	984 335

Джерело: складено автором

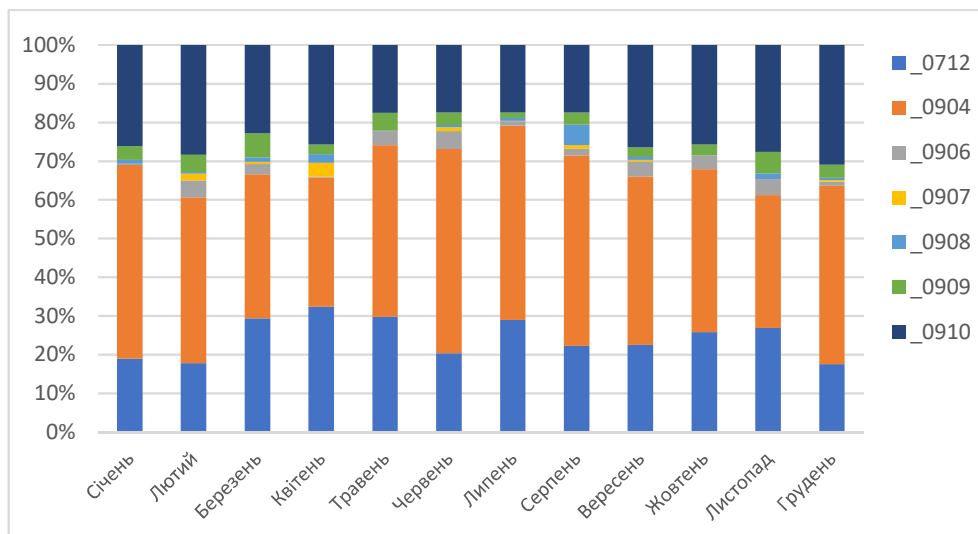


Рис. 3. Структура імпорту прянощів в Україну в 2021 році за митною вартістю в розрізі місяців, %

Джерело: побудовано автором

Враховуючи вищезазначене, проаналізуємо ситуацію по лідеру прянощів в Україні – пряному перцю, який завжди користується значним попитом і, як наслідок, займає найвищі позиції в структурі імпорту прянощів. Згідно українського класифікатору товарів ЗЕД (рис. 4) група товарів 0904 має основних 5 підкодів, які повністю розкривають товарну групу.

Для розуміння загальної ситуації по групі товарів 0904 проаналізовано обсяги імпорту по кожній підгрупі та розглянуто їх помісячну номенклатуру у фізичних та грошових еквівалентах (табл. 3). Дослідження вказують, що найбільшу частку в структурі імпорту по групі товарів 0904 у 2021 році займав перець роду *Piper*: неподроблений і немелений (904110000) – 56,1%. Другим за обсягами імпорту в грошовому еквіваленті був перець роду *Capsicum* та роду *Pimenta*: неподроблений і немелений (904220000) частка якого становила 31,2%.

0904	Перець роду <i>Piper</i> ; плоди роду <i>Capsicum</i> або роду <i>Pimenta</i> , сушені, подрібнені або мелені:
[0904 1]	перець роду <i>Piper</i> :
0904 11 00 00	неподрібнений і немелений
0904 12 00 00	подрібнений чи мелений
[0904 2]	плоди роду <i>Capsicum</i> або роду <i>Pimenta</i> :
0904 21	сушені, неподрібнені і немелені:
0904 21 10 00	перець солодкий (<i>Capsicum annuum</i>)
0904 21 90 00	інші
0904 22 00 00	подрібнені або мелені

Рис. 4. Склад товарної групи 0940 Перець роду *Piper*; плоди роду *Capsicum* або роду *Pimenta* згідно Української класифікації товарів ЗЕД

Джерело: побудовано автором за [7]

Таблиця 3

Обсяги імпорту перцю пряного в Україну в 2021 році

По кодах товарних груп	Місяці												Разом
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
Обсяги в натуральному виразі, тони													
904110000	251,2	245,4	100,0	140,3	180,6	264,9	173,1	251,3	174,2	176,6	111,4	274,6	2343,7
904120000	17,8	3,8	30,8	63,2	3,5	26,3	7,3	108,0	62,1	9,5	10,9	6,8	349,9
904211000	0,0	0,8	0,6	1,2	0,1	0,1	1,0	1,3	0,1	0,2	0,4	0,2	6,0
904219000	0,1	22,8	18,8	41,3	44,0	40,1	4,1	0,9	28,3	25,3	20,7	39,2	285,6
904220000	194,1	125,0	252,0	70,7	225,5	139,4	143,7	141,5	164,8	190,8	220,1	98,0	1965,8
Разом	463,3	397,9	402,2	316,7	453,7	470,8	329,1	502,9	429,5	402,5	363,5	418,8	4951,0
Обсяги в грошовому виразі, тис. грн. (за митною вартістю)													
904110000	19 862	20 745	8 360	13 852	18 234	28 300	19 872	24 849	18 418	21 254	13 373	33 251	240 370
904120000	567	692	1 968	2 626	576	1 606	691	2 849	1 682	1 964	1 985	996	18 201
904211000	0,0	562	218	850	12	40	617	822	12	31	48	22	3 236
904219000	42	1 790	1 798	4 088	4 397	4 369	673	405	4 065	2 167	4 053	5 424	33 271
904220000	10 036	9 713	15 019	4 757	15 609	8 971	10 494	10 181	11 377	15 313	13 849	8 331	133 649
Разом	30 507	33 502	27 363	26 172	38 827	43 286	32 348	39 105	35 555	40 729	33 309	48 028	428 727

Джерело: побудовано автором

Для кращого розуміння ситуації на ринку, а також розуміння ціноутворення на цей вид продукції, розглянемо види контрактів, за якими завозився перець в Україну (табл. 4 та рис.5).

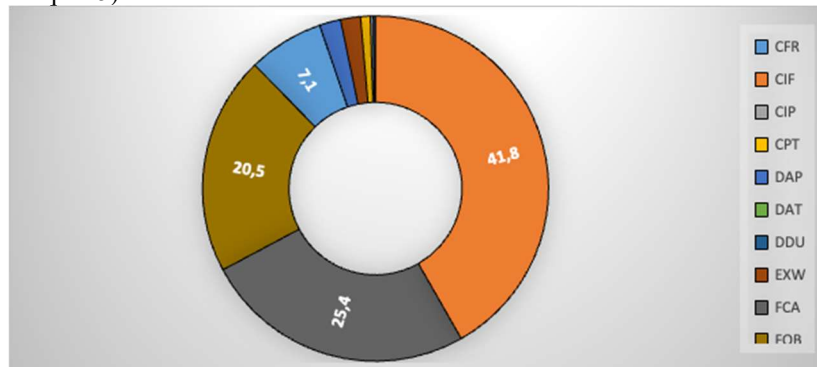


Рис. 5. Структура договорів (умови поставки) при імпорті перцю в Україну, 2021 рік

Джерело: побудовано автором

Таблиця 4

Обсяги імпорту перцю пряного в Україну в 2021 році за видами контрактів

По кодах товарних груп	Умови поставки										РАЗОМ
	EXW	FCA	CPT	CIP	FOB	CIF	CFR	DAP	DAT	DDU	
За фактичною вагою, тон											
904110000	6,5	365,7	0,3	1,4	380,3	1441,8	145,0	2,7	0,1		2343,7
904120000	16,4	58,2	0,2	0,7	5,4	266,7		0,5		1,7	349,9
904211000	0,1		0,6	1,6		3,7					6,0
904219000	0,1	144,0	1,0	0,6	54,0	39,8	46,0				285,6
904220000	34,2	284,8	222,5	2,4	548,5	532,3	264,7	73,5		2,9	1965,8
Разом	57,3	852,7	224,6	6,7	988,2	2284,3	455,7	76,7	0,1	4,6	4951,0
За митною вартістю, тис.грн.											
904110000	2 190	44 197	77	118	39 760	139 972	13 414	607	35		240 370
904120000	2 535	10 241	38	123	358	4 422		124		360	18 201
904211000	13	7	435	223		2 558					3 236
904219000	42	17 627	147	415	6 305	4 513	4 216			7	33 271
904220000	3 218	37 037	3 182	257	41 468	27 530	12 646	7 785		522	133 646
Разом	7 998	109 109	3 879	1 136	87 890	178 996	30 276	8 516	35	889	428 724

Джерело: побудовано автором

Таблиця 5

ТОП-15 країн-експортери перцю пряного в Україну в 2021р., кг

п.п.	Країна	Код товарної групи					Разом	Частка ринку, %
		904110000	904120000	904211000	904219000	904220000		
1	В'єтнам	1 463 800	21 242	-	-	-	1 485 042	29,99
2	Китай	-	5 000	-	5 251	1 125 595	1 135 846	22,94
3	Бразилія	772 836	20 618	-	-	2 700	796 155	16,08
4	Індія	11 373	126 949	4 210	15 237	261 669	419 438	8,47
5	Узбекистан	-	-	7	-	362 000	362 007	7,31
6	Іспанія		33 725	100	-	191 208	225 034	4,55
7	Мексика	122	86	-	165 912	4 089	170 209	3,44
8	Шрі-Ланка	105	140 029	-	-	-	140 134	2,83
9	Гватемала	-	-	-	99 019	620	99 639	2,01
10	Мадагаскар	73 153	-	-	-	-	73 153	1,48
11	Індонезія	15 114	25	-	-	-	15 139	0,31
12	ЄС	500	-	1 660	3	9 954	12 117	0,24
13	Туреччина	32	193	-	-	3 604	3 828	0,08
14	Південна Африка	3 084	0	-	-	26	3 110	0,06
15	Чехія	799	574	-	-	910	2 283	0,05
16	інші (16-43 країни в рейтингу)	2 794	1 483	0	183	3 378	7 838	0,16
	РАЗОМ	2 343 711	349 925	5 977	285 605	1 965 755	4 950 972	100,0

Джерело: побудовано автором

Основними видами контрактів у 2021 році були CIF, на які припадає 41,8% контрактів, FCA – 25,4 %, FOB – 20,5%, CFR – 7,1%. Інші види контрактів становлять 5,2 % у загальній структурі контрактів. Очевидно, що вибір контракту залежав від

країни походження перцю та інших логістичних факторів. Тому далі проаналізовано обсяги імпорту за країною походження (табл. 5).

Країнами лідерами з експорту перцю в Україні є В'єтнам та Китай, сумарна частка продукції яких на ринку становить більше ніж 52%. Досить вагомою є частка перцю з Бразилії (16%), а Індія є єдиною країною, яка постачає всі номенклатурні групи перцю до України (при частці 8,5%). В цілому ринок перцю в Україні у 2021 році був представлений продукцією з 43 країн світу.

Аналізуючи ринок пряного перцю в Україні слід відзначити, що у 2021 році 92 підприємства займалися його імпортом, а ТОП-20 підприємств-імпортерів виглядали наступним чином (табл. 6).

Таблиця 6

ТОП-20 імпортерів перцю пряного в Україну в 2021 році (за митною вартістю), грн.

п.п.	Вітчизняні підприємства-імпортери	ВСЬОГО	В тому числі за кодами товарних груп				
			904110000	904120000	904211000	904219000	904220000
1	ДП «Кондитерська корпорація РОШЕН»	72 526 605	65 838 242	1 829 617	0	4 858 746	0
2	ПП «СПС»	63 687 373	24 974 527	0	0	12 307 464	26 405 382
3	ПП «Ямуна»	51 828 183	47 847 647	0	0	0	3 980 536
4	ТОВ «ФЛАГМАН»	30 491 387	17 961 205	367 388	0	1 736 865	10 425 928
5	ТОВ «Каміс-Приправи»	17 875 041	4 027 124	1 591 690	0	512 484	11 743 743
6	ТОВ «Торговий дім «Любисток»	17 589 552	11 414 643	0	0	649 327	5 525 582
7	ТОВ «Елліс-Україна»	17 163 009	9 127 564	0	0	2 377 868	5 657 576
8	ТОВ «Компанія Інто Україна»	16 153 267	4 792 663	489 575	0	835 501	10 035 527
9	ТОВ «АМБРА ІМПЕКС»	15 048 251	12 623 852	0	0	0	2 424 398
10	ТОВ «БПС ІМПЕКС»	13 737 687	12 936 004	801 684	0	0	0
11	ПРАТ «ВОЛИНЬХОЛДІНГ»	13 724 282	0	1 285 133	0	0	12 439 149
12	ТОВ «ВІНМОСТ І К»	13 537 527	9 125 685	0	0	2 701 849	1 709 994
13	ТОВ «ТЕХНОКОМ»	8 828 032	0	4 232 689	0	0	4 595 343
14	ТОВ «БАЙЕРН ФОРМ»	7 400 658	4 350 914	173 745	0	2 625 973	250 025
15	ТОВ «УРУ»	6 352 531	0	0	0	0	6 352 531
16	ТОВ «МАСТЕР СПАЙС»	5 849 468	0	0	0	1 206 172	4 643 296
17	ДП «ЕКОТЕХНІКА-М»	5 419 593	2 183 650	0	0	1 721 350	1 514 592
18	ТОВ «ЛЕОСПАЙС»	5 365 095	4 694 396	0	0	542 735	127 963
19	ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна»	3 834 497	1 996 264	773 346	0	0	1 064 887
20	ТОВ «СПАЙС ЛЕНД»	3 271 178	65 218	1 680 479	0	0	1 525 482
	Інші (п.п.21-92)	39 044 060	6 410 361	4 975 935	3 235 667	1 194 742	23 227 354
	Загальний підсумок	428 727 274	240 369 960	18 201 283	3 235 667	33 271 078	133 649 287

Джерело: побудовано автором

Безперечними лідерами з імпорту перцю у 2021 році були ДП «Кондитерська корпорація РОШЕН», ПП «СПС» та ПП «Ямуна», які забезпечили обсяг імпорту на суму більше ніж 50 млн грн. кожен. Разом з цим ТОВ «ФЛАГМАН» імпортував різних перців на суму більше ніж 30 млн.грн, а підприємства ТОВ «Каміс-Приправи», ТОВ «Торговий дім «Любисток», ТОВ «Елліс-Україна», ТОВ «Компанія Інто Україна» - в межах 16-18 млн.грн. кожен. Доцільно відмітити, що в межах окремих кодів товарних груп перцю спостерігалася не однорідна структура імпорту. Тому досліджено обсяги завезення та середню ціну в межах кожної товарної групи.

Так, перець за кодом «904110000» у 2021 році в Україну завозили 42 підприємства, а лідерами були ДП «Кондитерська корпорація РОШЕН» та ПП «Ямуна» (табл. 7).

Таблиця 7

ТОП-10 імпортерів перцю пряного в Україні в 2021 році за кодом «904110000»

п.п.	Вітчизняні підприємства-імпортери	Вартість завезеного перцю, грн.	Кількість імпортованих партій (операцій), к-сть	Середня вартість перцю, USD/1кг*
1	ДП «Кондитерська корпорація РОШЕН»	65 838 242	37	3,35
2	ПП «Ямуна»	47 847 647	25	4,10
3	ПП «СПС»	24 974 527	10	4,83
4	ТОВ «ФЛАГМАН»	17 961 205	8	5,63
5	ТОВ «БПС ІМПЕКС»	12 936 004	5	3,67
6	ТОВ «АМБРА ІМПЕКС»	12 623 852	9	4,24
7	ТОВ «Торговий дім «Любисток»	11 414 643	5	3,63
8	ТОВ «Еліс-Україна»	9 127 564	11	7,07
9	ТОВ «ВІНМОСТ І К»	9 125 685	4	3,49
10	ТОВ «Компанія Інто Україна»	4 792 663	7	9,58
	Інші (п.п 11-42)	23 727 928	247	16,06

* середній курс долара – 27,25 грн/\$

Джерело: побудовано автором

У 2021 році було здійснено 368 операцій з завезення перцю даної категорії, а ціна за 1 кг у основних імпортерів становила в межах від 3,35 до 9,58 \$/кг. При цьому ціна у не основних імпортерів була набагато вища, оскільки спостерігалась досить широка номенклатура товарів цієї групи. Так, за номенклатурною групою було завезено: перець стручковий неподрібнений і немелений; перець білий горошок роду *Piper*, сушений, неподрібнений і не мелений; перець горошком (роду *Piper nigrum*) цілий, неподрібнений, немелений, у мішках; перець зелений роду *Piper*, сушений, неподрібнений і немелений; перець Кайєнський; перець рожевий (Розе) роду *Piper*, сушений, неподрібнений і немелений; перець чорний довгий; прянощі - плоди перцю довгого індонезійського (*Piper Longum*) цілі, сушені; спеції: перець зелений горошком роду *Piper Nigrum L.* (недроблений, немелений); суміш з 4 перців горошком, у первинній упаковці; суміш п'яти перців (склад продукту: чорний перець, білий перець, запашний перець, зелений перець, рожевий перець); харчові приправи до страв у первинній упаковці (паперові пакетики): перець духмянний; чипотле (копчений червоний перець халапеньйо) та інші види продукції.

Аналогічна ситуація спостерігалась і при імпорті перцю за кодом «904120000», імпортерами якого стали 38 вітчизняних підприємств (табл. 8).

По цій категорії відбулось 212 завезень перцю, а ціна у ТОП підприємств-імпортерів коливалась в межах 0,35-9,23 \$/кг. Основними товарами номенклатурної групи були: органічний чорний перець мелений; перець мелений Чилі; перець роду *Piper* подрібнений чи мелений: перець білий мелений; перець роду *Piper* подрібнений: спеції в дозаторі перець чорний; перець роду *Piper*: перець Чорний мелений; перець роду *Piper*: стручковий перець роду *Capsicum* або пахучий перець роду *Pimenta*, сушені або подрібнені чи мелені, у первинній упаковці; перець чорний горошком, подрібнений; перець чорний колотий; перець чорний, гранульований; прянощі до м'ясних виробів, перець роду *Piper*; суміш з 5 перців, мелена, у первинній упаковці, склад: білий, чорний, зелений, запашний та рожевий перець; харчові приправи у порошку до страв у первинній упаковці: перець чорний грубого помолу; харчові приправи у порошку до страв у первинній упаковці: перець чорний та інші види продукції.

Таблиця 8

ТОП-10 імпортерів перцю пряного в Україні в 2021 році за кодом «904120000»

п.п.	Вітчизняні підприємства-імпортери	Вартість завезеного перцю, грн.	Кількість імпортованих партій (операцій), к-сть	Середня вартість перцю, USD/1кг*
1	ТОВ «ТЕХНОКОМ»	4 232 689	8	5,87
2	ДП «Кондитерська корпорація РОШЕН»	1 829 617	3	1,19
3	ТОВ «СПАЙС ЛЕНД»	1 680 478	12	5,54
4	ТОВ «Каміс-Приправи»	1 591 690	34	7,66
5	ПРАТ «ВОЛИНЬХОЛДІНГ»	1 285 132	6	6,44
6	СПІЛЬНЕ УКРАЇНСЬКО-НІМЕЦЬКЕ ТОВ «ЛАЙ-СПЕЦІЙ»	1 281 815	13	7,71
7	ТОВ «БПС ІМПЕКС»	801 683	3	0,40
8	ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна»	773 346	13	9,23
9	ТОВ «ЮНІСПРО»	741 482	2	0,35
10	ТОВ «Компанія Інто Україна»	489 575	1	0,92
	Інші (п.п 11-38)	3 493 771	117	9,81

* середній курс долара – 27,25 грн/\$

Джерело: побудовано автором

Найменш популярною групою перців є товари за кодом «904211000», які в Україні представлені сухим червоним стручковим перцем роду *Capsicum*, органічним перцем паприкою висушеною, подрібненою на шматки, перцем стручковим солодким, у первинній упаковці та перцем солодким *Capsicum Annuum* (перець подрібнений, копчений, солодкий у вигляді порошку). Всього у 2021 році було 23 операції з завезення цієї продукції, а операторами стали лише 6 вітчизняних підприємств (табл. 9).

Таблиця 9

ТОП-6 імпортерів перцю пряного в Україні в 2021 році за кодом «904211000»

п.п.	Вітчизняні підприємства-імпортери	Вартість завезеного перцю, грн.	Кількість імпортованих партій (операцій), к-сть	Середня вартість перцю, USD/1кг*
1	ТОВ «ВІНСПЕЦЕКСІМ»	2 955 518	6	26,32
2	ТОВ «ГАСТРОНОМ»	232 199	13	5,15
3	ФОП Фурсова Людмила Миколаївна	27 985	1	25,74
4	ТОВ «ЕЛЬФУД»	12 941	1	4,74
5	ТОВ «ХЕЛСІ ТРАДІШН»	4 159	1	22,49
6	ТОВ «ТС Плюс»	2 864	1	35,04

* середній курс долара – 27,25 грн/\$

Джерело: побудовано автором

Наступні 2 підгрупи перцю є досить популярними в Україні та користуються попитом. Проте слід відзначити, що номенклатура за кодом «904219000» істотно поступаєтьсь номенклатурі товару за кодом «904220000» яка, серед іншого, є найбільшою в групі перцю пряного. Так, перець за кодом «904219000» завозили 22 підприємства які здійснили 78 відповідних операцій (табл. 10).

Завозили пахучий перець роду Pimenta; перець духмяний (пахучий) горошком роду Pimenta (недроблений, немелений), неочищений, нефасований; приправа: плоди роду Samsicum або роду Pimenta, сушені суміші; прянощі для харчової промисловості; сушений червоний перець Чилі, гострий, не мелений, цілий, призначений для використання в харчовій промисловості та інші види продукції.

Таблиця 10

ТОП-10 імпортерів перцю пряного в Україну в 2021 році за кодом «904219000»

п.п.	Вітчизняні підприємства-імпортери	Вартість завезеного перцю, грн.	Кількість імпортних партій (операцій), к-сть	Середнє вартість перцю, USD/1кг*
1	ПП «СПС»	12 307 464	5	4,47
2	ДП «Кондитерська корпорація РОШЕН»	4 858 746	5	4,56
3	ТОВ «ВІНМОСТ І К»	2 701 849	1	4,95
4	ТОВ «БАЙЕРН ФОРМ»	2 625 973	3	4,64
5	ТОВ «Елліс-Україна»	2 377 868	3	4,47
6	ТОВ «ФЛАГМАН»	1 736 865	2	2,50
7	ДП «ЕКОТЕХНІКА-М»	1 721 350	2	5,21
8	ТОВ «МАСТЕР СПАЙС»	1 206 172	1	7,70
9	ПП «ВКФ "МОСТ»	1 051 456	3	17,93
10	ТОВ «Компанія Інто Україна»	835 501	3	4,24
	Інші (п.п 11-22)	1 847 832	50	19,97

* середній курс долара – 27,25 грн/\$

Джерело: побудовано автором

Щодо завезення перцю за кодом «904220000» у 2021 році цим займалися 71 підприємство, а загальне кількість імпортних операцій становила 644 (табл. 11).

Таблиця 11

ТОП-10 імпортерів перцю пряного в Україну в 2021 році за кодом «904220000»

п.п.	Вітчизняні підприємства-імпортери	Вартість завезеного перцю, грн.	Кількість імпортних партій (операцій), к-сть	Середнє вартість перцю, USD/1кг*
1	ПП «СПС»	26 405 382	21	3,78
2	ПРАТ «ВОЛИНЬХОЛДІНГ»	12 439 149	24	12,11
3	ТОВ «Каміс-Приправи»	11 743 743	77	6,62
4	ТОВ «ФЛАГМАН»	10 425 928	17	2,43
5	ТОВ «Компанія Інто Україна»	10 035 527	13	2,60
6	ТОВ «УРУ»	6 352 531	5	3,36
7	ТОВ «Елліс-Україна»	5 657 576	15	3,41
8	ТОВ «Торговий дім «Любисток»	5 525 82	8	2,47
9	ТОВ «МАСТЕР СПАЙС»	4 643 296	9	3,13
10	ТОВ «ТЕХНОКОМ»	4 595 343	49	10,19
	Інші (п.п 11-71)	35 825 231	406	10,16

* середній курс долара – 27,25 грн/\$

Джерело: побудовано автором

Основними номенклатурними позиціями стали: висушені мелені плоди стручкового перцю роду *Сарсісум annuum*, без домішок інших інгредієнтів; паприка сушена зелена; паприка гостра, подрібнена; паприка копчена подрібнена; паприка мелена; паприка червона шматочками; пахучий перець роду *Pimenta*; перець духмяний мелений; перець запашний органічний; перець зелений халапено грубо мелений; перець стручковий роду *Сарсісум*; прянощі до м'ясних виробів, перець роду *Pimenta*; перець духмяний мелений; червоний перець (Чилі) мелений; суміш з 5 видів перцю; харчові приправи у порошку до страв у первинній упаковці та інші види продукції. Як і в інших групах перців також спостерігається розбіжність в ціні закупівлі, що є логічним з урахуванням наведеного асортименту групи.

Враховуючи вищенаведене доцільно відзначити, що відсутня єдина ціна на групи перцю за кодами ЗЕД. Зрозуміло, що ціни формуються за межами України, оскільки пряний перець відноситься до глобальних товарів. Крім того присутня досить велика номенклатура, яка неоднозначно впливає на ціну. Проте є ряд факторів, які визначають формування ціни на пряний перець, до яких можна віднести обсяги закупівлі перцю, період закупівлі, вид контракту, віддаленість країн тощо. Для вивчення впливу цих факторів було побудовано економіко-математичну модель та досліджено їх вплив на ціну перцю, що імпортувався в Україну в 2021 році за кодом «904110000».

З врахуванням інших досліджень ринку [8] вихідна модель має наступний вигляд:

Y – ціна перцю, \$/кг. Було проаналізовано 368 операцій з імпорту перцю за цієї категорії. Виявлено, що є ціни, які істотно відрізняються від середніх (38 операцій), а обсяги імпорту становлять менше 2 кг. Тому для подальшого аналізу була встановлена вибірка у розмірі 330 спостережень, а гістограма розподілу має наступний вигляд (рис.10).

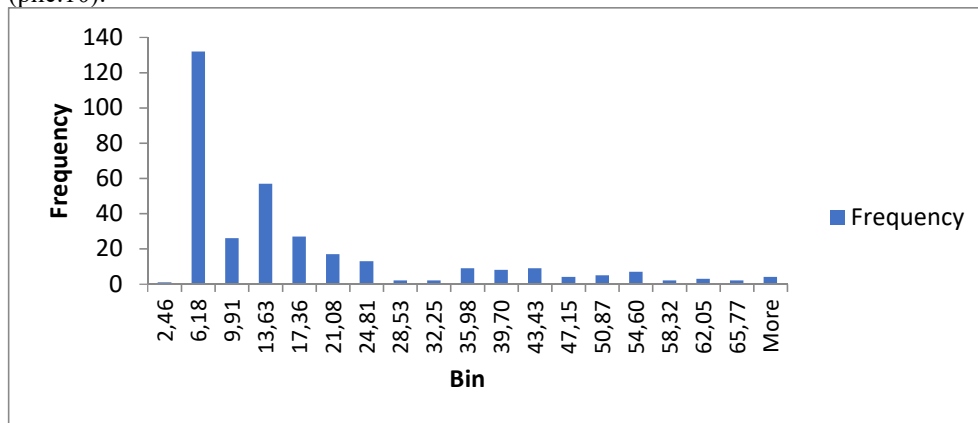


Рис. 6. Гістограма розподілу ціни перцю по коду «904110000», 2021 р.

Джерело: побудовано автором

XI – місяць базової поставки перцю. Було побудовано гіпотезу, що в місяці збору перцю, ціна може змінюватись і бути базовою протягом наступних місяців. Тому базові місяці було позначено «0», інші – «1». При цьому базовими місяцями збору врожаю стали: для В'єтнаму та його країн сусідів – травень, червень, липень; Індонезії – серпень, вересень, жовтень; Індії, Мадагаскару – грудень, січень, лютий; Бразилії, Мексики, – березень, квітень травень; Європи, США, Еквадору - серпень, вересень, жовтень; країн Африки - січень, лютий, березень.

X2 – країна походження. Основними країнами постачальниками перцю за цей період, які є основними з точки зору формування ціни, були В'єтнам, Бразилія, Мадагаскар, Індонезія та Індія, які в моделі набули базового значення «0», інші країни – «1».

X3 – умови поставки згідно системи договорів Інкотермс. За базовий варіант було обрано поставку EXW (встановлено ідентифікатор «0»), поставки FCA, CIP та CPT отримали значення «1», оскільки містять додаткові витрати, CIF, FOB та CFR – отримали «2», а DAT та DAP, як найдорожчі види поставок, отримали ідентифікатор «3».

X4 – тип контракту. Всі контракти поділяються на прямі та непрямі. З них прямі контакти становлять 72,7 % (ідентифікатор «0»), а непрямі – 27,3% (ідентифікатор «1»).

X5 – обсяг партії, в кг. Як зазначалось вище, партії менші 2 кг у вибірку не потрапили.

Після побудови кореляційної моделі за допомогою функції LINEST в Microsoft Excel було отримано наступну матрицю:

-0,0004048	-3,75375	-3,361910055	12,048428	0,87725341	19,85619
9,104E-05	1,639122	1,122761299	1,8351506	1,5951987	1,943176
0,352504	12,66233	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
35,277838	324	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
28281,291	51948,41	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A

Відповідно до розрахунків R^2 становить 0,35, що є досить не високим параметром моделі. Проте при її побудові ми зазначали, що основна ціна формується на світовому ринку, а фактори, які ми будемо досліджувати не є основними. Тому враховуючи значення R^2 можна зазначити, що обрані фактори на 35 % формують ціну на прямиї перець, що є досить не поганим результатом для моделі. Для виявлення значимості факторів для моделі розраховано t-критерій.

	a5	a4	a3	a2	a1	a0
t розрахункове	-4,4462695	-2,2901	-2,994323065	6,5653623	0,54993363	10,21842
t розрахункове	4,4462695	2,2901	2,994323065	6,5653623	0,54993363	10,21842
t критичне	1,9673128					

Згідно розрахунків, всі фактори, крім X1 (місяць базової поставки) є значимі для моделі. Крім цього F-розрахунковий (35,3) значно перевищує F- критичний (3,87), що вказує на адекватність моделі. Додатково модель перевірено на мультиколінеарність:

	X1	X2	X3	X4	X5
X1	1	-0,003951	-0,062838	0,007046	-0,082958
X2	-0,003951	1	-0,064672	-0,125805	-0,359560
X3	-0,062838	-0,064672	1	0,017159	0,541464
X4	0,007046	-0,125805	0,017159	1	0,257577
X5	-0,082958	-0,359560	0,541464	0,257577	1

Розрахунки вказують на її відсутність в моделі. Тому враховуючи якісні показники моделі, можна вважати її прийнятною для аналізу, а функція має вигляд:

$$Y = 19,86 + 0,88 * X1 + 12,04 * X2 - 3,36 X3 - 3,75 * X4 - 0,0004 * X5.$$

Крім того функція вказує на те, що:

- при закупівлі перцю в не базовий період збору врожаю ціна підвищується на 0,88 \$/кг в середньому по всіх групі товару. Таку тенденцію можна пояснити тим, що в періоди збору існують перехідні запаси, які впливають на базову ціну періоду. В цілому закономірно, що ціна після збору врожаю на цей продукт є дещо вища ніж під час його збору;

- при купівлі перцю в не базовій країні виробника його ціна стрімко зростає (на 12,04 \$/кг в середньому по всіх групі товару). Так, базовими країнами є В'єтнам, Бразилія, Мадагаскар, Індонезія та Індія, які забезпечують основні обсяги. В той же час інші країни пропонують перець іншого формату, який переважно є дорожчим (на що і зреагувала модель);

- при оформленні поставки по системі Інкотермс чим дорожча та складніша поставка - тим менша може бути ціна (на 3,36\$/кг в середньому по всіх групі товару). Так, при оформленні контрактів FCA, CIP та CPT ціна на перець в середньому буде нижчою ніж при контрактантах EXW (на 3,36\$/кг), при оформленні CIF, FOB та CFR – на 6,72 \$/кг по відношенню до EXW, при DAT та DAP – на 10,08 \$/кг. Таку ситуацію можна пояснити тим, що укладаючи більш складного та дорожчого виду контракту у порівнянні з EXW імпортер уникає інших важливих витрат, таких як додаткове перевезення, фрахт, страхування, митне очищення тощо;

- укладання непрямого контракту зменшує в середньому ціну на перець на 3,75 \$/кг у порівнянні з прямим контрактом. Вочевидь, що така ситуацію пояснюється аналогічно умовам поставки, коли при непрямих контрактах імпортер уникає додаткових витрат;

- при збільшенні обсягів поставок ціна знижується 0,0004 \$/кг, тобто 0,4 \$/т. Як наслідок, обсяги поставок істотно не впливають на формування ціни.

Додатково досліджено прямий вплив кожного фактору на ціну. Для цього було використано функцією CORREL. Результати мають наступний вигляд:

	X1	X2	X3	X4	X5
r =	0,0550831	0,439071	-0,33179866	-0,218754	-0,4997445

Розрахунки знову підтвердили тісний зв'язок кожного фактору з результативною ознакою (крім X1).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, проведене дослідження показало, що у 2021 році ринок прянощів в Україні був наповнений досить великим асортиментом, в тому числі і різними видами перцю пряного. Функціонували великі оптові, середні та дрібні імпортери прянощів, які співпрацювали з основними світовими виробниками. Ціна імпорту пряного перцю в 2021 році коливалась в досить великому діапазоні, оскільки завозились як стандартні асортименті групи від основних країн виробників так і унікальні види перців. Побудована економіко-математична модель підтвердила, що серед другорядних факторів, які формують імпорту ціну варто враховувати країну походження, умови поставки, умови контракту, а також обсяги імпорту. Подальші дослідження ринку перцю будуть спрямовані на дослідження зміни динаміки обсягів імпорту прянощів та перцю зокрема після 2022 року, тобто враховуватимуть фактор війни України з росією. Крім цього, окремі розрахунки сприятимуть ефективнішому функціонуванню підприємств імпортерів прянощів в Україні та впроваджувати світовий досвід в сфері логістики та створення хабів з реалізації прянощів.

1. Ринок прянощів в Україні – гектари невикористаних можливостей. URL: <https://www.seeds.org.ua/rinok-pryanoshhiv-v-ukra%D1%97ni-gektari-nevikoristanix-mozhlyvostej/> (дата звернення: 17.06.2024).
2. Виробництво спецій в Україні. URL: <https://tsvetaromat.com/virobnicztvo-speczij-v-ukrayini> (дата звернення: 10.10.2024).
3. Moerman H., Berisa A., Linden R., Farinaux M. Hofstede K. Catz market report spices / seeds / dehydrated vegetables. 2023 URL: <https://www.catz.nl/news/> (дата звернення: 09.11.2024).
4. Ковшик С.А. Ринок прянощів в Україні: рік в умовах воєнного стану. Агробізнес 2023: рік в умовах воєнного стану : 36. Всеукр. наук. конф. К.: КНЕУ, 2023. С. 93-96. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/80479196-8b4a-4b65-a9e4-daf2324fbf3c/content> (дата звернення: 16.11.2024).
5. Ковшик С. Логістичні зв'язки України на ринку прянощів. Економіка підприємства: теорія та практика. Enterprise economics: theory and practice : зб. матеріалів Х Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 10-11 жовт. 2024 р. К.: КНЕУ, 2024. С. 199-201. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/53e8a2d1-19bf-471f-9eb4-25cf32821216/content> (дата звернення: 16.11.2024).
6. Іванишина К. М., Рубанка К. В. Виробництво прянощів в Україні: об'єми та шляхи використання URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9c1d7914-576f-4e56-9adc-3ec58d571af3/content> (дата звернення: 17.11.2024).
7. Український класифікатор товарів ЗЕД. URL: https://qdpro.com.ua/uk/uktzed_search/0904220000 (дата звернення: 17.11.2024).
8. Євган Ю. М. Аналіз ринку прянощів та приправ України. Юність науки – 2021: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства : зб. тез XI Міжнарод. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих вчених (м. Чернігів, 25-26 берез. 2021 р.) : у 2-х ч. Ч. 1. Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2021. С. 276-278. URL: <https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/25653/%D0%84%D0%B2%D0%B3%D0%B0%D0%BD%20%D0%AE.%20%D0%9C..pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 19.01.2025).
9. Профіль компанії Catz International. URL: <https://www.catz.nl/about-our-company/company-profile/> (дата звернення: 19.11.2024).
10. Сергій Ковшик. Розвиток інноваційних логістичних хабів з реалізації прянощів: світовий досвід. «АГРОБІЗНЕС 2024: відповіді на нові виклики»: збірник Всеукраїнської наукової конференції К. : КНЕУ, 2024. С. 80-83. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/03dd5047-635a-4ca4-9060-abceae50546c/content> (дата звернення: 19.11.2024).

References

1. Rynok priyanoshchiv v Ukraini – hektary nevykorystanykh mozhlyvostei (2023). [The spice market in Ukraine – hectares of untapped opportunities]. Retrieved from: <https://www.seeds.org.ua/rinok-pryanoshhiv-v-ukra%D1%97ni-gektari-nevikoristanix-mozhlyvostej/> (accessed 17 June 2024) [in Ukrainian].
2. Vyrobnytstvo spetsii v Ukraini (2023). [Spice production in Ukraine.] Retrieved from: <https://tsvetaromat.com/virobnicztvo-speczij-v-ukrayini> (accessed 10 October 2024) [in Ukrainian].
3. Moerman H. & Berisa A. & Linden R. & Farinaux M. & Hofstede K. (2023). Catz market report spices / seeds / dehydrated vegetables. Retrieved from: <https://www.catz.nl/news/> (accessed 09 November 2024).
4. Kovshyk S.A. (2023). Rynok priyanoshchiv v Ukraini: rik v umovakh voiennoho stanu [Spice market in Ukraine: a year under martial law] *Agribusiness 2023: a year under martial law*: Proceedings of the All-Ukrainian Scientific Conference. K.: KNEU. P. 93-

96. Retrieved from: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/80479196-8b4a-4b65-a9e4-daf2324fbf3c/content> (accessed 16 November 2024) [in Ukrainian].
5. Serhii Kovshyk. (2024). Lohistychni zviazky Ukrainy na rynku prianoshchiv [Logistical relations of Ukraine in the spice market]. *Enterprise economics: theory and practice. Enterprise economics: theory and practice*. K.: KNEU. P. 199-201. Retrieved from: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/53e8a2d1-19bf-471f-9eb4-25cf32821216/content> (accessed 16 November 2024) [in Ukrainian].
 6. Ivanyshyna K. M. & Rubanka K. V. (2024). Vyrobnystvo prianoshchiv v Ukraini: obimy ta shliakhy vykorystannia [Spice production in Ukraine: volumes and ways of use]. Retrieved from: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9c1d7914-576f-4e56-9adc-3ec58d571af3/content> (accessed 17 November 2024) [in Ukrainian].
 7. Ukrainyskyi klasyfikator tovariv ZED [Ukrainian classifier of goods of foreign economic activity]. Retrieved from: https://qdpro.com.ua/uk/uktzed_search/0904220000 (accessed 17 November 2024) [in Ukrainian].
 8. Yevhan Yu. M. (2021). Analiz rynku prianoshchiv ta pryprav Ukrainy [Analysis of the spice and seasoning market in Ukraine] Youth of Science – 2021: socio-economic and humanitarian aspects of social development. Chernihiv: National University “Chernihiv Polytechnic”. P. 276-278. Retrieved from: <https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/25653/%D0%84%D0%B2%D0%B3%D0%B0%D0%BD%20%D0%AE.%20%D0%9C.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (accessed 19 November 2024) [in Ukrainian].
 9. Profil kompanii Catz International. [Catz International Company Profile]. Retrieved from: <https://www.catz.nl/about-our-company/company-profile/> (accessed 19 November 2024).
 10. Serhii Kovshyk. (2024). Rozvytok innovatsiynykh lohistychnykh khaviv z realizatsii prianoshchiv: svitovyi dosvid [Development of innovative logistics hubs for the sale of spices: world experience]. *AGRIBUSINESS 2024: answers to new challenges: Proceedings of the All-Ukrainian Scientific Conference*. K.: KNEU. P. 80-83. Retrieved from: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/03dd5047-635a-4ca4-9060-a6ceae50546c/content> (accessed 19 November 2024) [in Ukrainian].

ANALYSIS OF THE MAIN PLAYERS IN THE SPICE AND PEPPER MARKET IN UKRAINE IN THE PRE-WAR PERIOD

Serhii Kovshyk

*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,
03051, Kyiv, Beresteysky Avenue, 54/1
email: into-ukr@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8794-5168>*

Abstract. The article analyses the main players in the spice market, particularly pepper as a spice in Ukraine, in the pre-war period. The product groups in the dominant spice market that occupied the largest share in the export structure of this group of goods are identified. The main countries supplying spices to Ukraine are listed by individual commodity group codes according to the Ukrainian classifier of goods of foreign economic activity, the structure of contracts according to the terms of supply and the types of contracts under which imports were carried out are identified. The leading enterprises in importing within individual commodity groups of pepper as a spice are listed. It was established that the leading countries in pepper exports to Ukraine are Vietnam and China, the total share of whose products in the market is more than 52%. The share of pepper from Brazil is quite significant, and India is

the only country that supplies all nomenclature groups of pepper to Ukraine. In general, the pepper market in Ukraine in 2021 was represented by products from 43 countries of the world. Based on the correlation model, a factor analysis of the price formation of hot pepper during its import was conducted, and factors that can directly or indirectly affect price formation were analyzed. The constructed economic and mathematical model confirmed that among the secondary factors that shape the import price, it is worth considering the country of origin, delivery terms, contract terms, as well as import volumes. The study found that the month of the base pepper supply (seasonality of procurement) does not significantly affect price formation. This trend can be explained by the fact that during the harvest periods there are transitional stocks that affect the base price of the period.

Keywords: market, spices, seasonings, pepper as a spice, Ukrainian classifier of goods, logistics.

Стаття надійшла до редколегії 19.11.2024
Прийнята до друку 25.11.2024

УДК 336.564.226
JEL H19, H20, H39, H50

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2024.52.0.5225>

ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІАЛЬНІ ЗАСАДИ ПОДАТКОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ

Мар'яна Виклюк¹, Максим Вовк²

¹Львівський національний університет імені Івана Франка
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18
e-mail: m_vyklusuk@ukr.net
ORCID: 0000-0002-6039-2515

²ПВНЗ «Європейський університет»
03115 м. Київ, бульвар Академіка Вернадського, 16 В
ORCID: 0009-0006-5366-4697
e-mail: mvovk@e-u.edu.ua

Анотація. У науковій публікації розглянуто концептуальні засади розуміння природи поняття «податкове регулювання безпеки». Відзначено, що податкове регулювання є елементом податкового механізму, реалізується через втручання у бізнес-процеси та має бути економічно обгрунтованим та доцільним. Представлено теоретичні та концептуальні підходи до розкриття суті, призначення та особливостей податкового регулювання у сучасній науковій літературі. Окреслено основні форми податкового регулювання, що характеризують його наукову природу, повноту розуміння та механізми практичної реалізації. Відзначено, що поняття «податкове регулювання» як складова фінансового регулювання, реалізується через процеси справляння податків з економічних суб'єктів та громадян з метою наповнення державного та місцевих бюджетів та фінансування безпекових та соціально-економічних потреб держави. Узагальнено існуючі концептуальні підходи до визначення економічної природи категорії «податкове регулювання»: процесний підхід, ресурсний підхід, правовий підхід та цільовий підхід.

Ключові слова: податкове регулювання, податки, податкова система, податкова політика, оподаткування, податкові відносини.

Постановка проблеми. Становлення податкового регулювання відбувається разом із розвитком податкової системи та податків. Об'єктивною передумовою виникнення податів є держава, а питання їх сплати досі залишаються ключовою проблемою суспільно-економічних відносин та обов'язком усіх членів суспільства. Звідси, з однієї сторони податки – джерело формування доходів держави, з іншої – інструмент регулювання економіки, де державі відводиться визначальна роль, навіть за умов функціонування економіки на засадах самоорганізації та саморегулювання. Проте, гостра потреба у регулюванні економічних процесів зростає саме в умовах кризи та невизначеності. З урахуванням значимості зазначених процесів, серед фахівців переважно досліджується ефективність впливу податків, фіскальних заходів та інструментів на підприємницьку

активність та розвиток економіки загалом. Для об'єктивності оцінки ефективності практичних заходів податкового регулювання в різних економічних умовах має бути представлений концептуальний базис, що представляє догми та постулати податкового регулювання, його економічну природу та форми реалізації. Звідси, актуалізується проблема провадження подальших наукових досліджень у сфері податкового регулювання, його призначення у процесах фінансового регулювання економіки з метою удосконалення концепцій розвитку та становлення фінансової науки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження теоретичних засад та особливостей податкового регулювання, проблем та напрямів його реформування, здійснено групою вітчизняних науковців та практиків: Ю. Вовк [9], Т. Єфименко [10], Ю. Іванов [2], В. Карпової [2], А. Кізими [2,3], А. Крисоватого [2], Н. Кучерявенко [15], Г. Нагорняк [9], Є. Подакова [4], О. Поколодної [12] та ін. Особливої уваги заслуговують праці, що присвячені впливу податкового регулювання на макроекономічну стабілізацію та врегулювання проблем податкової сфери через систему заходів та форм податкового регулювання (В. П. Горин, П. В. Була, В. С. Черноус [16]; О.В. Логвінова[14]; І. Чугунов, В. Макогон; Т. Мединська [8]). Віддаючи належне науковим здобуткам фахівців та науковців, актуальність представленої проблематики потребує подальшого дослідження та розвитку.

Методи дослідження. Наукове дослідження супроводжувалось використанням наукових методів, зокрема: систематизації – для характеристики природи податкового регулювання, узагальнення - для характеристики базових форм податкового регулювання; методу емпіричного дослідження – для опису мети та завдань податкового регулювання; метод графічної візуалізації – для узагальнення результатів дослідження; логічний метод – для побудови наукового дослідження, узагальнення отриманих результатів та висновків.

Постановка завдання. Метою статті є провести дослідження економічної природи поняття «податкове регулювання» та узагальнити існуючі наукові підходи до розуміння досліджуваного поняття.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективність та результативність податкового регулювання залежить від адекватності запроваджених заходів та інструментів податкового регулювання, які набувають різного характеру дії в умовах економічного піднесення, стабільності та кризи. Для розуміння постулатів та визначення методологічних основ діагностики впливу заходів та інструментів податкового регулювання на розвиток економіки, доречно розпочати наукову дилему з дослідження сутності поняття «податкове регулювання» (табл.1).

Опираючись на отримані результати дослідження, слід констатувати, що практичною стороною податкового регулювання реалізується через процеси управління податків з економічних суб'єктів та громадян до державного та місцевих бюджетів задля фінансування безпекових та соціально-економічних потреб держави. Правовий характер податкового регулювання реалізується через дописи та норми законодавства, які є обов'язковими для виконання для усіх учасників податкового процесу та підлягають постійному контролю з боку відповідних органів державної влади.

Окрім цього, існує нагальна необхідність дослідження форм, методів та інструментів податкового регулювання, що мають місце у вітчизняній практиці та прописані національним законодавством. Грунтовні дослідження засвідчили, що податкове регулювання належить до непрямих форм державного регулювання. Воно реалізується через формування податкової політики, котра спрямована на соціально-економічний розвиток за допомогою узгодженості інтересів економічних суб'єктів та держави у

Таблиця 1

Визначення суті поняття «податкове регулювання»

Автор	Характеристика поняття
Ю. Іванов, А.Крисоватий В.Карпова	«податкове регулювання – це заходи непрямого впливу на економіку, економічні і соціальні процеси шляхом зміни видів податків, податкових ставок, встановлення податкових пільг, зменшення або збільшення податкового навантаження, відрахувань до бюджету» [2, с.113]
А. Кізіма	«податкове регулювання – основний антикризовий інструменту і невід'ємний елемент реалізації податкової політики в країні; базується на свідомому, активному цілеспрямованому використанні регулюючої функції податків заради отримання визначених соціально-економічних результатів в інтересах як держави, так і суб'єкта господарювання, причому це відбувається незалежно від волі суб'єктів управління» [3, с.27]
Є. Подаков	«податкове регулювання є одним із ключових інструментів забезпечення впливу держави на економічні процеси в країні» [4, с. 334]; це система заходів цілеспрямованого економічного і законодавчого впливу держави на учасників економічних відносин за допомогою інструментів податкової політики з метою досягнення бажаних соціально-економічних результатів [4, с.337]
О. Десятнюк І. Гузела	розглядають податкове регулювання «як важливий інструмент впливу на розвиток економічної системи і соціальної сфери та необхідністю проведення якісних реформ у побудові ефективної податкової системи країни» [5, с.337]
В. Савчук	податкове регулювання є одночасно системою податкових важелів і податкових органів, які, виконуючи своє призначення, втілюють державну податкову політику. Тобто можна розглядати історію формування системи податкового регулювання як з точки зору формування інструментів регулювання — податків та інших обов'язкових платежів, як історію формування податкових служб, а також як історію управління податками, тобто податкового менеджменту [6, с.63]
Т. Мединська	«податкове регулювання – це процес визначення та здійснення податкової політики держави, що передбачає встановлення податкових ставок, зборів порядку, їхнього збору, а також забезпечення контролю за виконанням податкового законодавства» [8, с. 334]
Г. Нагорняк, Ю. Вовк	«під податковим регулюванням розуміють цілеспрямований вплив держави на учасників економічних відносин шляхом використання засобів та інструментів податкової політики» [9, с. 23-24]
І. Вакулич	«податкове регулювання виступає інструментом впливу держави на процес перерозподілу ВВП в економіці, таким чином впливаючи на поведінку суб'єктів господарювання — платників податків, а також інших платників (фізичні особи держпрацівники тощо)» [11, с. 54]
Л.Барабаш	«податкове регулювання слугує дієвим механізмом застосування низки податкових інструментів, що реалізуються в межах податкової політики. А відтак його можна вважати своєрідним балансуєчим механізмом, що забезпечує компроміс інтересів між державою та платниками» [13, с. 24]
М. Вихлюк, М. Вовк*	податкове регулювання – це комплекс податкових інструментів та важелів, котрі реалізуються через спеціальні форми і методи податкової політики (адміністративні, економічні та правові) у процесі справляння податків з економічних суб'єктів та громадян до державного та місцевих бюджетів задля фінансування безпекових та соціально-економічних потреб держави.

Джерело: узагальнено на підставі досліджень [2-6, 8,9,11]

процесі оподаткування через зміну різновидів податків, застосування податкових пільг, зміну податкових ставок, співвідношення структури бюджетоутворюючих податків, зміну податкового навантаження та відповідно рівня податкових відрахувань

до бюджетів різних рівнів. Проте, інтереси є доволі динамічні і залежать від великої кількості чинників, які в умовах кризи порушують баланс інтересів учасників податкового процесу, а тому досягнення компромісу є неможливим. З цього приводу, слушно зазначає В.А. Савчук, що «...ігнорування компромісного характеру оподаткування перетворює податки на інструмент з непередбачуваними наслідками, або ж суттєво знижує результативність застосування такого інструменту» [6, с.63].

Опираючись на наукові дослідження Є. Подакова [4, с.336], узагальнено особливості трактування природи податкового регулювання та представлено концептуальні підходи до трактування досліджуваного поняття (рис.1): податкове регулювання визначається як процес, що потребує постійного провадження та удосконалення з урахуванням соціально-економічних інтересів суспільства (процесний підхід); податкове регулювання трактується як усвідомлене використання податків у якості інструмента наповнення бюджетів різних рівнів (ресурсний підхід, що забезпечується через фіскальну функцію податків); податкове регулювання вимагає чітких дій з боку органів законодавчої влади задля досягнення бажаних результатів соціально-економічного розвитку (правовий підхід, що реалізовується як процес реалізації регулюючої функції податків); податкове регулювання є ціленаправленим процесом, що акцентується на вирішенні точних завдань та досягнення визначених цілей податкової політики (цільовий підхід).

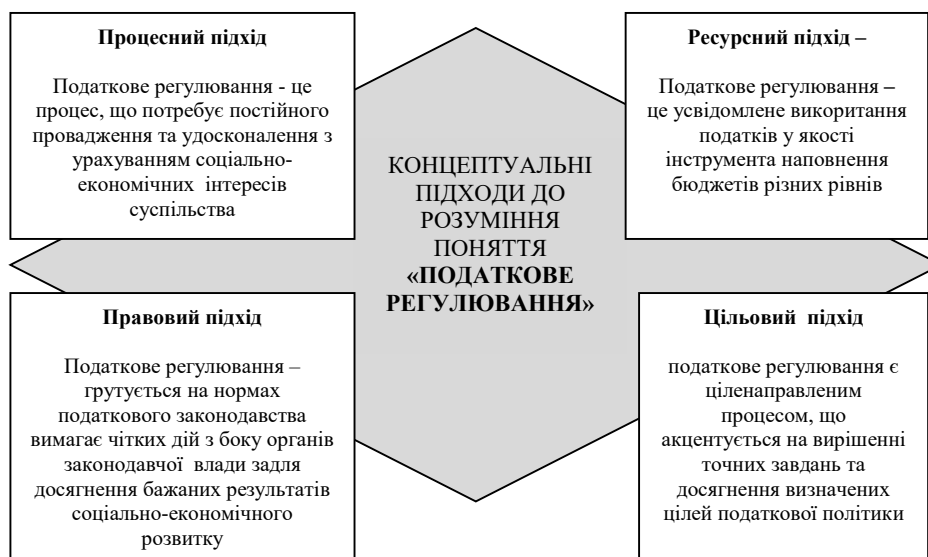


Рис. 1. Наукові підходи до трактування поняття «податкове регулювання»

Джерело: адаптовано автором до предмету дослідження

Підсумовуючи наукове розуміння економічної природи поняття «податкове регулювання», варто наголосити, що воно має соціально-економічне скерування і залишається дієвим механізмом практичного втілення комплексу податкових інструментів та важелів, котрі реалізуються через спеціальні форми і методи податкової політики (адміністративні, економічні та правові) з метою наповнення бюджету та реалізації соціально-економічних програм розвитку (рис. 2).

Прямі та непрямі форми тісно взаємодіють між собою та формують комплекс економіко-правових засадах функціонування податкової системи, зокрема відносини, що реалізуються між державою і суб'єктами господарювання, населенням у процесі оподаткування. Звідси податкове регулювання виступає спеціальним балансуєчим механізмом, котрий сприяє компромісу інтересів між платниками податків та державою і визначається відповідним рівнем ефективності.



Рис. 2. Характеристика основних форм податкового регулювання

Джерело: узагальнено автором на підставі [4, 12]

Регулюючий вплив реалізовується за допомогою спеціальних інструментів розширення або скорочення неоподатковуваних мінімумів та бази оподаткування, зниження або підвищення податкових ставок, класифікації податкових ставок для різних категорій платників податків або типів об'єктів оподаткування, звільнення від податків окремих категорій платників, механізмів стягнення податків, процедур надання податкових пільг та податкових знижок, зміни періодичності сплати податків, розподілу податків по рівнях податкової системи, впровадження санкцій та адміністративних приписів за недодержання податкового законодавства тощо.

Мета податкового регулювання визначена процесами становлення системи оподаткування, яка функціонує задля економічної і соціальної стабільності, забезпечення національної безпеки та суспільного ладу держави. Базова мета визначає цілу низку конкретних завдань та цілей, реалізація котрих дає можливість її досягнення. Зазвичай цілі мають як оперативний, так і стратегічний характер, пов'язані із інструментами та об'єктами відповідного регулювання. Їх поступове досягнення вимагає вирішення низки поточних та стратегічних завдань.

Традиційно завдання податкового регулювання полягають у створенні бюджетних фондів через акумулювання коштів від сплати податків; формування та виконання планів податкових надходжень; формування принципів оподаткування; розробку алгоритму обчислення податків; забезпечення податкового контролю та відповідальності за порушення податкового законодавства тощо.

З позиції масштабування податкове регулювання, як один із важливих важелів впливу на економічні процеси, може бути реалізований як на макро-, так мікрорівні. На макрорівні заходи податкового регулювання проявляються через призначення такого оптимального рівня й умов оподаткування, коті створюють баланс інтересів платників та держави. На мікрорівні реалізація заходів податкового регулювання проявляється через зміни у податковому навантаженні на визначені групи платників податків та зборів. Базові завдання, що потребують вирішення за допомогою використання податкового регулювання на зазначених рівнях представлено на рис. 3.

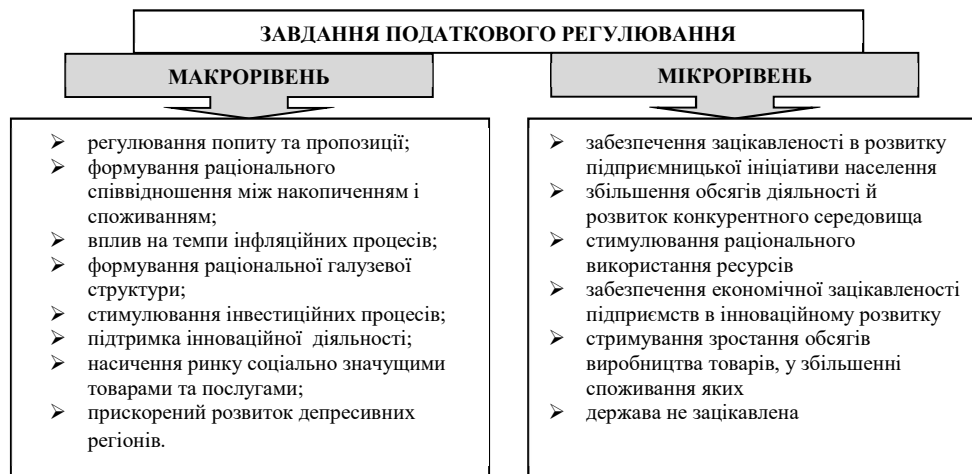


Рис. 3. Завдання податкового регулювання у розрізі макро- та мікрорівня

Джерело: узагальнено автором на підставі [4, 12]

Висновки. Результати наукового дослідження, сприяли формуванню авторського визначення поняття «податкове регулювання». Зокрема, представлено розуміння податкового регулювання як комплексу податкових інструментів та важелів, котрі реалізуються через спеціальні форми і методи податкової політики (адміністративні, економічні та правові) у процесі справляння податків з економічних суб'єктів та громадян до державного та місцевих бюджетів задля фінансування безпекових та соціально-економічних потреб держави.

Опираючись на проведені дослідження, узагальнено існуючі наукові підходи до розуміння природи «податкове регулювання» з урахуванням особливостей його прояву, зокрема: процесний, ресурсний, правовий та цільовий підходи. Визначено базову мету податкового регулювання, яка визначається процесами становлення системи оподаткування, що функціонує задля економічної і соціальної стабільності, забезпечення національної безпеки та суспільного ладу держави. Представлені завдання, що окреслені з позиції масштабування, що можуть бути реалізовані як на макро-, так і мікрорівні.

Представлені результати дослідження, створюють передумови для реформування моделі податкового регулювання та відповідного стимулювання економічної активності суб'єктів, яка б враховувала сучасний стан економіки, загрози та ризики, з якими стикаються економічні суб'єкти в умовах війни. Суть реформування системи податкового регулювання в умовах кризи полягає в тому, що будь-яке втручання в хід функціонуючих економічних агентів, чи відтворювальних процесів повинен бути економічно доцільним, або ж фокусуватися на необхідності фінансової стабілізації в країні. Це дозволить подолати проблему недостатності податкових надходжень, сприятиме виходу суб'єктів з тіні та зміні пріоритетів та цілей соціально-економічної політики в умовах подолання кризи та невизначеності.

1. Про національну безпеку України: Закон України від 21 червня 2018 року №2469-VIII, чинний, поточна редакція (редакція від 09.08.2024). *Відомості Верховної Ради*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення 28 вересня 2024).
2. Податковий менеджмент: [підруч.] / Ю.Б. Іванов, А.І. Крисоватий, А.Я. Кізіма, В.В. Карпова. Київ : Знання, 2008. 525 с.
3. Кізіма А. Податкове регулювання в Україні: теоретичні та практичні аспекти. Сучасні детермінанти фіскальної політики: локальний та міжнародний вимір: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 8-9 вересня 2021 року). Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 247 с.
4. Подаков Є. Теоретичні аспекти податкового регулювання. *Таврійський науковий вісник*. 2015. № 93. С.334-338.
5. Десятьнюк О. Гузела І. Проблеми і напрямки модернізації податкового регулювання в Україні. *Світ фінансів*. 2018. №3(56). С. 58-68.
6. Савчук В. А. Податкове регулювання економіки: сутність та проблеми реалізації в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 1. С. 62-64
7. Чугунов І., Макогон В. Бюджетно-податкова політика в умовах невизначеності. *Scientia fructuosa*. 2023. Вип.150 (4). С.19–31.
8. Мединська Т.В., Стройний І.М. Податкове регулювання розвитку малого підприємництва в Україні. *Інноваційна економіка*. 2018. № 9-10 (77). С. 27-31.
9. Нагорняк Г., Вовк Ю. Проблеми податкового регулювання в Україні та шляхи їх вирішення. *Галицький економічний вісник*. 2010. №2 (27). С. 140-152.
10. Податкова система України: [навч. посібник]. Заг.ред. Т.І. Єфименко. Київ : Державна навчально-наукова установа «Академія фінансового управління», 2012. 656 с.
11. Вакулич І.П. Податкове адміністрування та ефективність податкової системи. *Фінанси України*. 2003. № 2. С. 54-59.
12. Поколюдна О.В. Податкове регулювання в Україні. *Збірник наукових праць «Вісник економіки транспорту і промисловості»*. Вип. 38. Харків:УкрДАЗТ. 2012. С. 278-281.
13. Барабаш Л.В. Аспекти податкового регулювання в Україні. Цифрова трансформація фінансової системи України та країн V-4 в умовах євроінтеграції. Digital transformation of the financial system of Ukraine and v4 countries in the context of european integration: збірник тез III міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Дубляни, 26 квітня 2023 р.). Частина III. Дубляни: ЛНУП, 2023. С. 23–26.
14. Логвінова О.В. Сучасні виклики корегування ефективності застосування законів (на прикладі податково-правового регулювання). *Проблеми законності*. 2024. Вип. 16. С.148-159.
15. Кучерявенко Н. П. Курс податкового права : в 6 т. Харків : Легас, 2004. Т. 2: Введення в теорію податкового права. 600 с.
16. Горин В. П., Була П. В., Черноус В. С. Податкова політика України в умовах воєнного часу: реалії, безпекові виклики та перспективи подолання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 18. С. 23-31.

References

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2018). Law of Ukraine: Pro nacionaljnu bezpeku Ukrainy No.2469-VIII 2755-VI [On the National Security of Ukraine]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (accessed September, 28, 2024).
2. Ivanov Yu.B. and Krysovaty, A.I. (2008). Podatkovyj menedzhment [Tax management]. Kyiv : Znannya. (in Ukrainian)
3. Kizim A. (2021). Podatkove reghuljuvannja v Ukraini: teoretychni ta praktychni aspekty [Tax regulation in Ukraine: theoretical and practical aspects]. *Modern determinants of fiscal policy: local and international dimension: IV International Scientific and Practical Conference* (Ternopil, September 8nd-9rd, 2021). Ternopil: ZUNU, pp.26-28 (in Ukrainian).
4. Podakov E. (2015). Teoretychni aspekty podatkovogho reghuljuvannja [Theoretical aspects of tax regulation]. *Tavria Scientific Bulletin*, vol. 93, pp. 334-338.
5. Desyatniuk O. and Guzela I. (2018). Problemy i naprjamky modernizaciji podatkovogho reghuljuvannja v Ukraini [Problems and directions of modernization of tax regulation in Ukraine]. *World of Finance*, Vol. 3(56), pp. 58-68.
6. Savchuk V.A. (2014). Podatkove reghuljuvannja ekonomiky: sutnistj ta problemy realizaciji v Ukraini [Tax regulation of the economy: essence and problems of implementation in Ukraine]. *Investments: practice and experience*, vol. 1, pp. 62-64.
7. Chugunov I. and Makogon V. (2023). Bjudzhetno-podatкова polityka v umovakh nevyznachenosti [Budgetary and tax policy in conditions of uncertainty]. *Scientia fructuosa*, Issue 150 (4), pp. 19–31.
8. Medynska T.V. and Stroynyi I.M. (2018). Podatkove reghuljuvannja rozvytku malogho pidpryjemnytva v Ukraini [Tax regulation of the development of small business in Ukraine]. *Innovative economy*, no. 9-10 (77), pp. 27-31.
9. Naghornjak Gh. and Vovk Ju. (2010). Problemy podatkovogho reghuljuvannja v Ukraini ta shljakhy jikh vyrishennja [Problems of tax regulation in Ukraine and ways of their solution]. *Galician Economic Bulletin*, no.2 (27), pp. 140-152.
10. Yefymenko T. I. (2012). Podatkova systema Ukrainy [Tax system of Ukraine]. Kyiv : State Educational and Scientific Institution "Academy of Financial Management", 656 p. (in Ukrainian)
11. Vakulych I.P. (2003). [Tax administration and efficiency of the tax system]. *Finance of Ukraine*, no. 2, pp. 54-59.
12. Pokolodna O. V. (2012). Podatkove reghuljuvannja v Ukraini [Tax regulation in Ukraine]. *Collection of scientific works "Bulletin of Transport and Industry Economy"*, vol. 38, pp. 278-281.
13. Barabash L.V. (2023). Aspekty podatkovogho reghuljuvannja v Ukraini [Aspects of tax regulation in Ukraine]. *Digital transformation of the financial system of Ukraine and the V-4 countries in the context of European integration: III International Scientific and Practical Internet Conference* (Dublyany, April 26nd, 2023). Part III. Dublyany : LNUP, pp. 23–26 (in Ukrainian).
14. Logvinova O.V. (2024). Suchasni vyklyky koreghuvannja efektyvnosti zastosuvannja zakoniv (na prykladi podatkovovo-pravovogho reghuljuvannja [Modern challenges of adjusting the effectiveness of the application of laws (on the example of tax and legal regulation)]. *Problems of legality*, vol. 16. pp.148-159.
15. Kucheryavenko N. P. (2004). Kurs podatkovogho prava [Course of tax law]. Kharkiv : Legas, 600 p. (in Ukrainian)
16. Goryn, V. P., Bula, P. V. and Chornous, V. S. (2024). Podatkova polityka Ukrainy v umovakh vojennogho chasu: realiji, bezpekovi vyklyky ta perspektyvy podolannja [Tax policy of Ukraine in wartime: realities, security challenges and prospects for overcoming]. *Investments: practice and experience*, no.18, pp. 23-31.

CONCEPTUAL-CATEGORICAL PRINCIPLES OF TAX REGULATION

Mariana Vykliuk¹, Maksym Vovk²

¹Ivan Franko National University of Lviv,
79008 Lviv, Prospekt Svobody, 18
e-mail: m_vykluk@ukr.net
ORCID: 0000-0002-6039-2515

²European University,
03115, Kyiv, Akademika Vernadskyi Avenue, 16 в
e-mail: mvovk@e-u.edu.ua
ORCID: 0009-0006-5366-4697

Abstract. The scientific publication considers the conceptual principles of understanding the nature of the “tax regulation” concept. The article aims to study the economic nature of the “tax regulation” concept and summarize existing scientific approaches to understanding the concept under study. Tax regulation is an element of the tax mechanism, and interventions in business processes must be economically justified and expedient. Scientific approaches to revealing the nature of tax regulation in the modern scientific literature are summarized, in particular: process, resource, legal, and target approach. The main forms of tax regulation are outlined, which characterize its scientific nature, completeness of understanding, and practical implementation mechanisms. It has been noted that tax regulation, as a component of financial regulation, is implemented through the functions of taxes (fiscal, regulatory, and control). The author’s understanding of the concept of “tax regulation” is presented as a complex of tax instruments and levers, which are implemented through special forms and methods of tax policy (administrative, economic, and legal) in the process of collecting taxes from economic entities and citizens to the state and local budgets to finance security and socio-economic development needs. The basic goal of tax regulation is determined as one of the important levers of influence on economic processes, and the tasks outlined from the perspective of scaling, which can be implemented both at the macro and micro levels. It has been noted that the regulatory impact of tax regulation is implemented using fiscal instruments, namely: non-taxable minimum, tax base, tax rates, types of tax rates, tax benefits, tax collection mechanisms, tax payment algorithm, tax control, introduction of sanctions, etc. It has been argued that the presented research results create the prerequisites for reforming the tax regulation model, which would consider the current state of the economy, threats, and risks faced by economic entities in wartime conditions.

Keywords: tax regulation, taxes, tax system, tax policy, taxation, tax relations.

*Стаття надійшла до редколегії 21.10.2024
Прийнята до друку 25.11.2024*

МЕДІАБІЗНЕС УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Марія Квак

Львівський національний університет імені Івана Франка
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18
e-mail: mariya.kvak@lnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5079-3895>

Анотація. У статті досліджено стан медіабізнесу України в умовах війни. Розглянуто наукові основи розуміння сутності медіабізнесу держави та особливості його функціонування в умовах війни. Проведено аналіз динаміки значень індексу свободи преси України в розрізі його елементів серед 180 країн світу за роки російсько-української війни. Визначено прямі та непрямі безпекові загрози медіабізнесу на сучасному етапі функціонування. Наголошено на основних проблемах сучасного вітчизняного медіабізнесу держави. Проаналізовано динаміку Всесвітнього індексу свободи преси в розрізі його елементів за 2022-2024 рр. Виявлено прямий зв'язок між динамікою значення Всесвітнього індексу свободи преси в Україні та впливом на неї стану безпекової, економічної, правової, політичної та соціокультурної сфер держави. Виокремлено соціо-економічні виклики для медіабізнесу на сучасному етапі. Запропоновано напрямки його розвитку в час та після війни.

Ключові слова: медіабізнес, війна, економічна система, цінності, держава, інформаційний продукт, тенденції розвитку.

Постановка проблеми. Медіабізнес є важливим атрибутом економічної системи держави, а тому дослідження впливу економічного ефекту на суспільство від його функціонування в час війни набуває особливого значення. Адже стабільний розвиток медіабізнесу впливає на створення, реалізацію унікального, конкурентоспроможного, якісного, незалежного, достовірного контенту та класичного інформаційного продукту, які, в свою чергу, забезпечують раціональне формування дерева цінностей населення та ефективне виконання соціальної місії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В усіх сучасних країнах питанням дослідження медіабізнесу приділяється багато уваги. Окремі аспекти цієї проблематики знайшли відображення у наукових працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як Бредшоу П.[1], Голобородько О.[1], Женченко М. [1], Журавська Н.[1], Зернецька О.[2], Ковалевський В.[2], Костенко Н. [2], Краус К.[1], Левенець Ю.[2], Пічкурова З.[1], Шмідт Е. [1], Шнайдер А.[1] та інших. Однак у більшості наукових досліджень не приділялось уваги питанням функціонування медіабізнесу в екстремальних умовах війни, економічним викликам, які виникають при цьому та

перспективам його подальшого розвитку. Усе це свідчить про актуальність теми та зумовило вибір даного напряму дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку медіабізнесу України, окреслення проблем його функціонування в час війни та перспектив його трансформації.

Методологія дослідження. У процесі написання статті використано такі загальнонаукові та спеціальні методи, як: індукція, дедукція, аналіз, синтез, наукове абстрагування, систематизація, логіка, порівняння, статистичний, соціологічний, графічний та історичної хронології. Вищезазначені методи дослідження дозволили проаналізувати особливості сучасного функціонування медіабізнесу держави, обґрунтувати прямі та непрямі безпекові загрози медіабізнесу та запропонувати напрямки його розвитку в час та після війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Медіабізнес охоплює велику кількість різних видів капіталів, які в результаті ефективної взаємодії створюють ексклюзивний інформаційний продукт, що впливає на отримання ним прибутку, а також забезпечує національні та міждержавні потреби населення в двосторонніх комунікативних послугах. Такі послуги надають різні формалізовані типи медіа. Дані засоби масової інформації та комунікації за характеристиками носія поділяють на друковані (газети і журнали) та електронні (телебачення, радіо, Інтернет)[2, с.110]. Вони становлять ядро сучасного інформаційного простору, який впливає на справедливе висвітлення гібридної війни росії проти України у глобальній комунікації, та здійснення ефективної національної соціально-економічної політики демократично-європейського спрямування.

Сучасний медіабізнес – це напрям підприємницької діяльності, яка спрямована на створення, поширення та монетизацію медіаконтенту. Зараз медіабізнес через цифровізацію в основному переводить створений контент в онлайн-формат. Станом на травень 2021 р. за інформацією USAID/Internews лише 40% українців довіряли телевізійним новинам, проте новинам з соціальних мереж довіряло 63% громадян [3]. За даними агентства PRNEWS.IO до п'ятірки найпопулярніших медіабізнесів України за критерієм кількості переглядів сайту за перші вісім місяців 2023 року ввійшли delo.ua (близько 50 млн. відвідувань), NV Бізнес (близько 18 млн. відвідувань), Forbes.ua (близько 13 млн. відвідувань), Ліга.Бізнес (близько 11 млн. відвідувань), The Page (7 млн. відвідувань)[4]. Як свідчить аналіз, економічна тематика сучасних медіа стосується діджиталізації та вдосконалення бізнес-процесів, проблем ведення бізнесу в час війни, перспектив розширення бізнесу на міжнародній арені, впровадження стартапів, залучення грантових ресурсів та пристосування до сучасних реалій.

Ефективна діяльність загальнодержавних, регіональних засобів масової інформації та комунікації, окремих журналістів в час війни суттєво залежить від їх грантової підтримки. Це підтверджує The German Marshall Fund of the United States в межах програми Ukraine: Relief, Resilience, Recovery, який дає можливість постійного прийняття заявок від громадських організацій та незалежних медіа України з метою отримання гранту в розмірі 25000 дол. В його межах віддається перевага реалізації негайних проєктів тривалістю до 1 року, що стосуються задоволення нагальних потреб активістів та медійників (надання соціальних, юридичних, психологічних послуг, негайної (тимчасової) міграції біженців), відновлення та розвитку спроможностей громадських організацій, в т.ч. після звільнення територій (технічна, юридична, інституційна підтримка, лікування персоналу та волонтерів, проведення тренінгів з набуття навичок виживання на території війни) тощо. Одним із пріоритетів є

фінансування фондом підтримки медіа (виплати заробітних плат, допомога тим, хто формує та поширює достовірний медіа-контент, здійснює репортажі з місць бойових дій, працює над викриттям інформаційних зловмисників, зменшення поширення неправдивої інформації та її негативного впливу на населення)[5].

Сучасна кризова ситуація в медіа галузі України підтверджується аналізом даних Всесвітнього індексу свободи преси, який свідчить про існування проблемної ситуації в нашій державі (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка Всесвітнього індексу свободи преси (World Press Freedom Index) України серед 180 країн світу за 2014-2024 рр.

Місце та індекс країни в рейтингу	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Місце України	127	129	107	102	101	102	96	97	106	79	61
Значення індексу, балів	63,07	60,9	67,07	66,81	68,84	67,54	67,48	67,04	55,76	61,19	65

Джерело: складено автором на основі даних[6]

Рейтинг 180 країн за даним індексом щорічно формує міжнародна неурядова організація Reporters Without Borders, яка зводить статистичну інформацію про переслідування та затримання журналістів, обмеження свободи слова, цензурний контроль, пресинг на медіа. За методологією обчислення Всесвітнього індексу свободи преси 100 балів – найбажаніший показник даного індексу в державі, оскільки означає найвищий можливий рівень свободи преси, а 0 балів – свідчить про її відсутність та вважається найбільш небажаним показником індексу. Як бачимо з табл. 1, значення Всесвітнього індексу свободи преси за 11 років війни росії проти України коливалось від 55 до 69 балів. Ці бали свідчать, що за картою свободи преси[7] наша держава знаходиться в світло-помаранчевій проблемній зоні, тобто посередині цієї класифікації. Для того, щоб перейти в зелену зону країн, які мають від 85 до 100 балів, Україні необхідно перемогти російського ворога та економічно стабілізувати медіабізнес, зменшити суттєвий олігархічний вплив на медіа, звести нанівець агресивну пропагандистську кампанію проти України з боку росії та підсилити інформаційний захист нашої держави.

У 2024 р. лідерами рейтингу свободи преси залишаються скандинавські країни – Норвегія (91,89), Данія (89,6) та Швеція (88,32). Четверте та п'яте місця займають відповідно Нідерланди (87,73) та Фінляндія (86,55). Аутсайдерами даного рейтингу в цьому році є Іран (21,3), Північна Корея (20,66), Афганістан (19,09), Сирія (17,41) та Еритрея (16,64).

Як бачимо з рис. 1 впродовж 2014 – 2024 рр. в Україні спостерігається покращення ситуації з рейтингом свободи преси. Адже Україна зі 127 місця у 2014 р. перемістилась на 61 місце у 2024 р. Найвищі точки на даному графіку свідчать про пряму залежність даного індексу від такого негативного явища як початок збройної агресії росії проти України, і як наслідок – 127 та 129 місце нашої держави у 2014 та 2015 роках, та повномасштабна війна – 106 місце у 2024 р.

За інформацією уповноваженого Верховної Ради України з прав людини Д. Лубинця станом на 2023 р. викрито 500 злочинів росії проти вітчизняних представників преси та засобів масової інформації та комунікації, вбито 57 представників українських та закордонних медіа, в тюрмі за політично мотивованими справами перебувають 15 кримських журналістів[8].

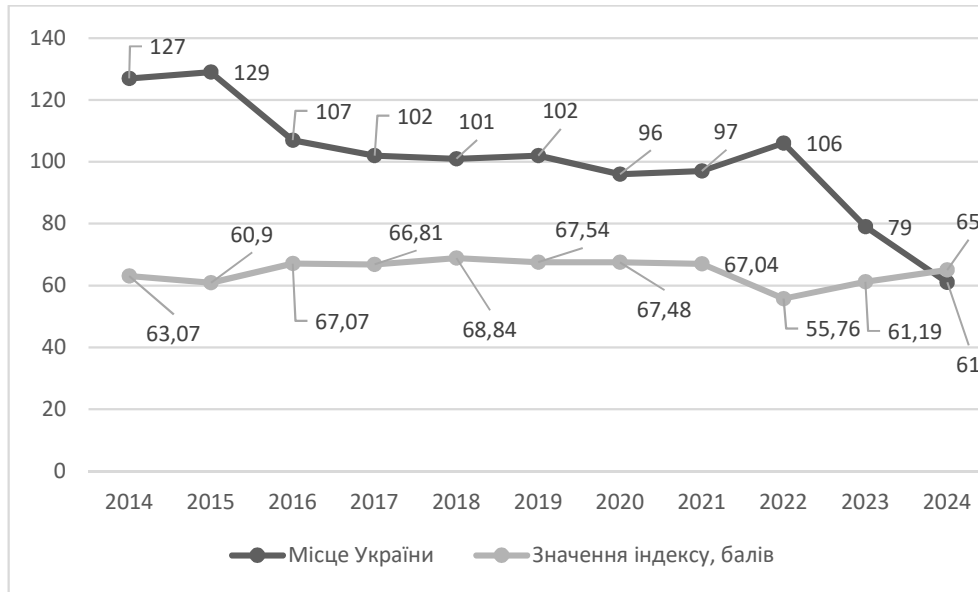


Рис. 1. Діаграма зміни місця та значення Всесвітнього індексу свободи преси (World Press Freedom Index) України серед 180 країн світу за 2014-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних[6]

Експерти RSF розглядають свободу преси як можливість журналістів без ризиків для їх особистої безпеки формувати та розповсюджувати достовірну та незалежну інформацію населенню, що відповідає національним інтересам держави, та знаходиться поза впливом екзогенно-ендогенних чинників економічного, соціального, правового, політичного характеру. Тому, на нашу думку, доцільно проаналізувати динаміку значень індексу свободи преси України в розрізі його елементів серед 180 країн світу за роки повномасштабної російсько-української війни (табл. 2). Загальне значення індексу з 2022 по 2024 рр. зросло з 56 до 65 балів, однак свідчить про існування значних проблем у медіабізнесі. Якщо економічна, безпекова та політична складові індексу кількісно зросли в останні роки, то правова та соціокультурна складові – дещо знизилась. Слід зазначити, що безпекова складова індексу попри збільшення залишається дуже низькою (становить лише 41 бал) та свідчить про дуже складну ситуацію в цій сфері.

Таблиця 2

Динаміка Всесвітнього індексу свободи преси (World Press Freedom Index) України в розрізі його елементів серед 180 країн світу за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Загальне значення індексу, балів	55,76	61,19	65
Політична складова індексу	61,21	60,63	67,15
Правова складова індексу	79,45	80,66	78,61
Економічна складова індексу	42,86	63,48	62,24
Соціокультурна складова індексу	76,43	80,4	75,89
Безпекова складова індексу	18,84	20,78	41,11

Джерело: складено автором на основі даних[6]

Як бачимо з рис. 2 в структурі індексу найкраща (задовільна) ситуація спостерігається у соціокультурній та правовій сфері, більш проблемним є стан у економічній та політичній, а найгірша ситуація – залишається у безпековій сфері. Саме війна спричинила виникнення таких соціо-економічних викликів для медіабізнесу як: кадрова криза та міграція, мобілізація, психологічне та емоційне вигорання, плінність, втрати кваліфікованих працівників, непостійність допомоги донорських організацій, міжнародної підтримки та ризики фінансової крихкості, руйнування інфраструктури, викрадення техніки, блекаути, відсутність ризик-менеджменту та довгострокового планування роботи організацій під час війни та після перемоги. Так, за даними звіту дослідницького відділу Media Development Foundation 65% медіабізнесів не мають розроблених ризик-плану та сценаріїв реагування на військові події[9].

Адже значення даного індексу швидко реагує на розгортання нових військових дій країн, виникнення нових державних переворотів, здійснення репресій в медіа сфері, що, в свою чергу, впливає на зміну місця тієї чи іншої країни в рейтингу. В таблиці 3 подано динаміку зміни місця України в рейтингу за Всесвітнім індексом свободи преси в розрізі його елементів впродовж останніх трьох років.

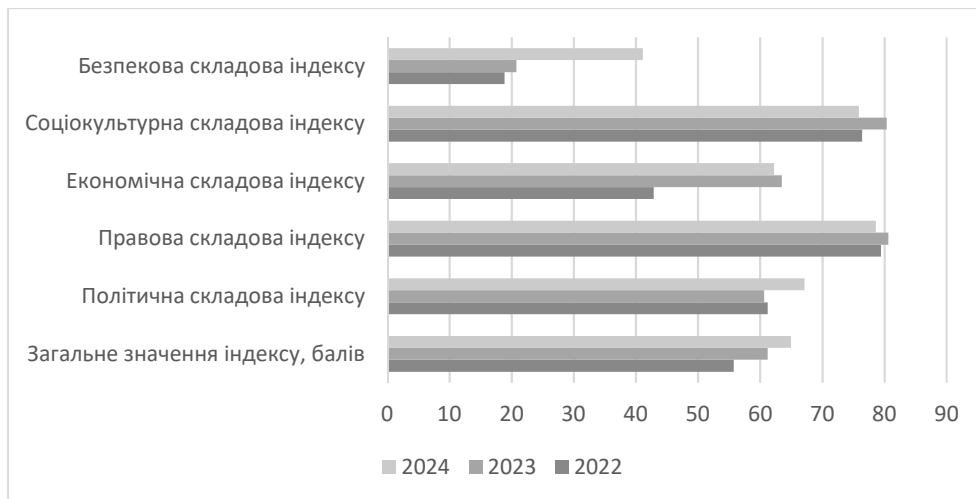


Рис. 2. Гістограма змін Всесвітнього індексу свободи преси (World Press Freedom Index) України в розрізі його елементів серед 180 країн світу за 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних[6]

Загалом місце України зі 180 країн світу за цей період покращилось зі 106 до 61, що свідчить про перехід держави до країн першої половини рейтингу та необхідність вирішення нагромаджених проблем економічного, соціокультурного, правового, політичного, безпекового контекстів, в основному пов'язаних з війною, у медіа сфері, щоб досягти рівня скандинавських країн-лідерів рейтингу.

Згідно даних рис. 3 найгірша ситуація з місцем України в рейтингу за безпековою складовою індексу (зі 165 ми перемістились на 142 місце зі 180 країн світу), що пояснюється активним перебігом російсько-української війни в аналізований період. Слід зазначити, що є прямі безпекові загрози медіабізнесу, як загроза життю та здоров'ю команди, руйнування інфраструктури медіагалузі, робота в зоні активних

бойових дій, так і непрямі – зміна медіаландшафту, відсутність укриттів, планів евакуації, орієнтація на використання праці жінок, плинність кадрів, використання неефективних бізнес-моделей [10], необхідність адаптації ветеранів війни, навчання медичної допомоги, відсутність доступу до героїв сюжетів та повноти інформації про війну.

Таблиця 3

Динаміка зміни місця України в рейтингу за Всесвітнім індексом свободи преси в розрізі його елементів за 2022-2024рр.

Показник	2022	2023	2024
Місце України в рейтингу	106	79	61
За політичною складовою індексу	70	65	36
За правовою складовою індексу	36	26	28
За економічною складовою індексу	86	30	32
За соціокультурною складовою індексу	62	40	39
За безпековою складовою індексу	165	179	142

Джерело: складено автором на основі даних[6]

Це все призвело до зниження кількості репортажів, ефективності роботи медіабізнесу та втрати великої кількості аудиторії.

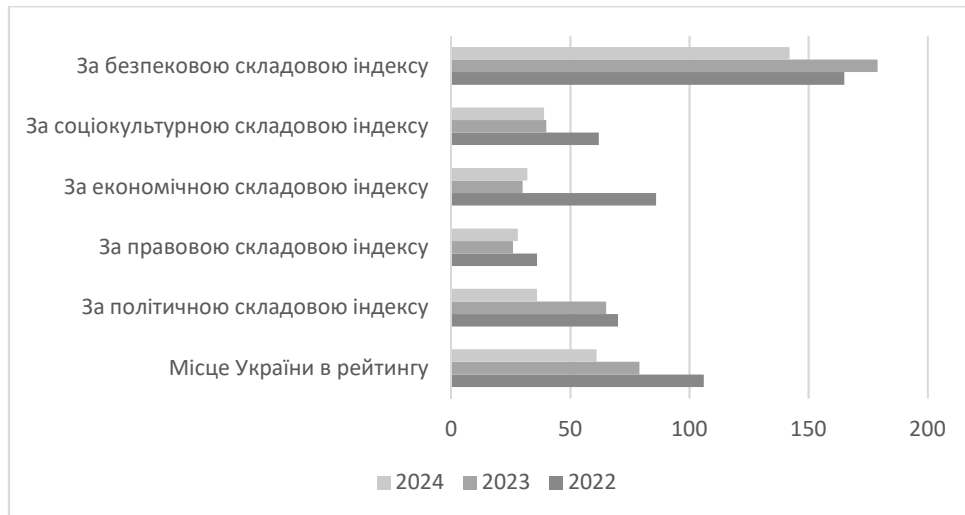


Рис. 3. Гістограма зміни місця України в рейтингу за Всесвітнім індексом свободи преси в розрізі його елементів за 2022-2024рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних[6]

Однак, в Україні є приклади сучасних успішних медіабізнесів, які активно розвиваються на Заході країни під час війни [11]. Це мультимедійна платформа “Панорама” (Мукачево), медіахолдинг “РАІ” (Івано-Франківськ), “Радіо Галичина” (Львів) та інші.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, сучасними трендами функціонування медіабізнесу в Україні є висока ризикованість успішного функціонування, наближення до стандартів західної медіаіндустрії, цифровізація, зміщення

фокусу на сегмент віртуальних електронних медіа, конвергенція медіа та нових технологічних рішень, гнучкість як необхідність швидкої адаптації до змін та невизначеності на сучасному медіаринку в час війни та інших кризових явищ.

Перспективами розвитку вітчизняного медіабізнесу є раціональний вибір нових ефективних бізнес-моделей (краудфандинг, м'який і жорсткий, гібридний, преміальний paywall, модель мікроплатежів), впровадження ефективної медіаосвіти (в т.ч. підготовка фахівців з економічної журналістики), вивчення та реалізація на практиці успішних кейсів вітчизняних, закордонних класичних та інноваційних медіа (медіа-стартапів), ефективне застосування партнерств через аутсорсинг та аутстафінг, розширення використання інструментів штучного інтелекту в журналістській діяльності; покращення інвестиційного підґрунтя функціонування медіабізнесу, формування його самокупності на основі стратегії диверсифікації доходів, підтримка фінансової стабільності в час війни. Загальнонаціональні авторитетні медіа мають функціонувати фінансово-прозоро, незалежно та самокупно і створювати якісний інформаційний контент відповідно до вимог соціально-економічної та політичної безпеки держави.

На нашу думку, актуальним є вивчення кореляції витрат на медіабізнес та їх популярності в контексті визначення їх ефективності під час та після завершення війни із застосуванням сучасних економіко-математичних методів, що стане об'єктом наших подальших досліджень.

1. Пічкурова З. В. Розвиток медіагалузі України в контексті глобальної цифрової трансформації. Стратегія розвитку України. 2018. №2. С. 140-147.
2. Ковалевський В. Сучасний стан і тенденції розвитку медіа-сфери України. Політичний менеджмент. 2009. №5. С. 109-119.
3. Яніцький А. Скільки витрачають українські телеканали у боротьбі за глядача. 2021. URL: <https://kse.ua/ua/kse-research/skilki-vitrachayut-ukrayinski-telekanali-u-borotbi-za-glyadacha/>
4. Ковальова А. The Page увійшло до ТОП-5 найпопулярніших бізнесових медіа в Україні. 2023. URL: <https://thepage.ua/ua/news/top-5-najpopulyarnishih-biznesovih-media-v-ukrayini-the-page-posilo-5-misce>
5. До 25000 дол. США – гранти для реалізації проєктів громадськими організаціями та незалежними медіа України. 2025. URL: <https://chaszmin.com.ua/do-25-000-dol-ssha-granty-dlya-realizatsiyi-proyektiv-gromadskymy-organizatsiyamy-ta-nezalezhnymy-media-ukrayiny/>
6. Europe-Central Asia. Ukraine. 2024. URL: <https://rsf.org/en/index?year=2024>
7. Press freedom map. 2024. URL: https://rsf.org/en/methodology-used-compiling-worldpress-freedom-index-2024?year=2024&data_type=general
8. Індекс свободи преси 2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3704552-indeks-svobodi-presi-2023.html> (дата звернення: 7.02.2025).
9. Стан українських регіональних медіа 2024 року. URL: <https://research.mediadevelopmentfoundation.org/#hero>
10. Бізнес-модель медіабізнесу. 2020. URL: <https://www.tot.com.ua/post/biznes-model-mediabiznesu>
11. “Адаптуватися до викликів часу”: успішні медіапроєкти на Заході України виживають і навіть розвиваються під час війни. 2024. URL: <https://nsju.org/novini/adaptuvatysya-do-vyklykiv-chasu-uspishni-mediaproyekty-na-zahodi-ukrayiny-vyzhyvayut-i-navit-rozvyvayutsya-pid-chas-vijny/>

References

1. Pichkurova, Z. V. (2018). Rozvytok mediahaluzi Ukrainy v konteksti hlobal'noi tsyfrovoyi transformatsiyi [Development of the media industry of Ukraine in the context of global digital transformation]. *Stratehiya rozvytku Ukrainy*, 2, pp. 140–147 [in Ukrainian].
2. Kovalevskyi, V. (2009). Suchasnyi stan i tendentsii rozvytku media-sfery Ukrainy [Current state and trends in the development of the media sphere in Ukraine]. *Politychnyi menedzhment*, 5, pp. 109–119 [in Ukrainian].
3. Yanitskyi, A. (2021) Skilky vytrachaiut ukrainski telekanaly u borotbi za hliadacha [How much do Ukrainian TV channels spend in the competition for viewers]. Retrieved from <https://kse.ua/ua/kse-research/skilki-vitrachayut-ukrayinski-telekanali-u-borotbi-za-glyadacha/> [in Ukrainian].
4. Kovaliova, A. (2023). The Page uviishlo do TOP-5 naipopuliarnishykh biznesovykh media v Ukraini [The Page entered the TOP-5 most popular business media in Ukraine]. Retrieved from <https://thepage.ua/ua/news/top-5-najpopulyarnishih-biznesovih-media-v-ukrayini-the-page-posilo-5-misce> [in Ukrainian].
5. Do 25000 dol. SShA – granty dlia realizatsii proektiv hromadskymy orhanizatsiiamy ta nezalezhnymy media Ukrainy. Chaszmin. 2025 r. [Up to \$25,000 – grants for the implementation of projects by public organizations and independent media in Ukraine]. Retrieved from <https://chaszmin.com.ua/do-25-000-dol-ssha-granty-dlya-realizatsiyi-proyektiv-gromadskymy-organizatsiyamy-ta-nezalezhnymy-media-ukrayiny/> [in Ukrainian].
6. Europe-Central Asia: Ukraine. Reporters Without Borders. 2024. Retrieved from <https://rsf.org/en/index?year=2024>.
7. Press freedom map. Reporters Without Borders. 2024. Retrieved from https://rsf.org/en/methodology-used-compiling-world-press-freedom-index-2024?year=2024&data_type=general.
8. Indeks svobody presy 2023 Ukrinform. (2023). [Press Freedom Index 2023]. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3704552-indeks-svobodi-presi-2023.html> [in Ukrainian].
9. Stan ukrainskykh rehionalnykh media 2024 roku. Media Development Foundation. 2024. [State of Ukrainian regional media in 2024]. Retrieved from <https://research.mediadevelopmentfoundation.org/#hero> [in Ukrainian].
10. Biznes-model mediabiznesu. TOT. (2020). [Business model of media business]. Retrieved from <https://www.tot.com.ua/post/biznes-model-mediabiznesu> [in Ukrainian].
11. “Adaptuvatysia do vyklykiv chasu”: uspishni mediaproiekty na Zakhodi Ukrainy vyzhyvaiut i navit rozvyvaiutsia pid chas viiny. National Union of Journalists of Ukraine. 2024. [“Adapting to the challenges of time”: Successful media projects in Western Ukraine survive and even grow during the war]. Retrieved from <https://nsju.org/novini/adaptuvatysya-do-vyklykiv-chasu-uspishni-mediaproiekty-na-zakhodi-ukrayiny-vyzhyvayut-i-navit-rozvyvayutsya-pid-chas-vijny/> [in Ukrainian].

MEDIA BUSINESS IN UKRAINE DURING THE WAR: ECONOMIC CHALLENGES AND DEVELOPMENT PROSPECTS**Mariia Kvak**

*Ivan Franko National University of Lviv,
79008 Lviv, Prospekt Svobody, 18
e-mail: mariya.kvak@lnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5079-3895>*

Abstract. The article investigates the state of Ukraine's media business in wartime as an essential attribute of the state's economic system. It explores the scientific foundations for understanding the essence of state media business and its functioning in wartime conditions. The stable development of media business influences the creation and realization of unique, competitive, high-quality, independent, and reliable content, as well as traditional informational products, which, in turn, contribute to the rational formation of the population's value tree and the effective implementation of the social mission. Modern media business is a branch of entrepreneurial activity aimed at creating, distributing, and monetizing media content. An analysis of the dynamics of Ukraine's press freedom index over the years of the Russian-Ukrainian war is conducted, examining its elements among 180 countries. Direct and indirect security threats to media business at the current stage of operation are identified. The war has led to socio-economic challenges for the media business, including: a staffing crisis and migration, mobilization, psychological and emotional burnout, turnover, the loss of qualified workers, instability of donor assistance, international support, risks of financial fragility, infrastructure destruction, equipment theft, blackouts, lack of risk management, and long-term planning for organizations post-victory. The main problems of the modern domestic media business are emphasized. These have resulted in a decrease in the number of reports, reduced efficiency of media business, and the loss of a significant audience. The dynamics of the World Press Freedom Index for 2022-2024 are analyzed, showing a direct correlation between the changes in the World Press Freedom Index in Ukraine and the impact on it of the state of the security, economic, legal, political, and socio-cultural spheres. Modern trends in the functioning of media business in Ukraine include high operational risks, alignment with Western media industry standards, digitalization, a shift in focus towards the virtual electronic media segment, convergence of media and new technological solutions, and flexibility as a necessity for rapid adaptation to changes and uncertainties in the contemporary media market during wartime and other crises. Directions for the development of media business during and after the war are proposed.

Keywords: media business, war, economic system, values, state, information product, development trends.

*Стаття надійшла до редколегії 12.11.2024
Прийнята до друку 25.11.2024*

ЗМІСТ

<i>Алла Степанова.</i> ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ВЕНЧУРНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТРИМКОГО РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ	3
<i>Ольга Левицька, Маріанна Павлишин, Євгенія Бурак.</i> СУЧАСНИЙ АНАЛІЗ ПОТРЕБ СПОЖИВАЧА В КОНТЕКСТІ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ.....	13
<i>Олександр Кузан.</i> ТРАНСМІСІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ТА АЛЬТЕРНАТИВНІ РЕЖИМИ ГРОШОВО-КРЕДИТНОЇ ПОЛІТИКИ.....	23
<i>Мар'яна Виклюк, Андрій Бліновський, Роман Бугір.</i> РОЗВИТОК АЛЬТЕРНАТИВНИХ ТА ТРАДИЦІЙНИХ ФОРМ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	36
<i>Анна Гришук.</i> РИНОК ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ОСНОВНІ ТРЕНДИ.....	45
<i>Маріанна Кохан, Лілія Дундер, Богдан Гнатківський.</i> ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ: ВІД КОНЦЕПЦІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДО ПІДТРИМКИ СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ	56
<i>Євген Цікало.</i> ІНТЕГРОВАНЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ОБЛІКОВОЇ СИСТЕМИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	66
<i>Serhii Zinchenko.</i> SPECIALTIES OF THE AUDIT COMPANY'S EMPLOYER BRAND FORMATION	76
<i>Микола Матвеев, Євеліна Кульчицька, Андрій Мурин.</i> АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ТА СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА ..	84
<i>Андрій Литвин.</i> МАРКЕТПЛЕЙС ЯК КЛЮЧОВА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: СУТЬ, ПЕРЕВАГИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	92
<i>Денис Щербатих, Наталія Котвицька.</i> РЕЖИМ ТАРГЕТУВАННЯ ІНФЛЯЦІЇ ЯК ЗАСІБ БОРОТЬБИ З ТІНЬОВОЮ ЕКОНОМІКОЮ УКРАЇНИ	105
<i>Олег Підхомний, Христина Тинкалюк.</i> ДЕТЕРМІНАНТИ, ЕФЕКТИ ТА РИЗИКИ ВАЛЮТНОГО КУРСОУТВОРЕННЯ В УКРАЇНІ	116
<i>Оксана Жилінська, Марія Філоненко.</i> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІЙНИ: KEY CASE AT «ОЩАДБАНК».....	128
<i>Роман Хіч.</i> МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ	141
<i>Ольга Марченко.</i> АКТУАЛЬНІ ТРЕНДИ ТА СТРАТЕГІЇ БРЕНД-КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ	154

<i>Андрій Денисенко, Ростислав Саблук.</i> ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....	164
<i>Марія Хмелярчук, Тетяна Блажиська.</i> ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СТРАХОВИХ КОШТІВ ВІД НЕЩАСНИХ ВИПАДКІВ НА ВИРОБНИЦТВІ В УКРАЇНІ.....	174
<i>Наталія Данилевич, Мирослав Чемерис.</i> ЗМІНИ У СИСТЕМІ ЛІДЕРСТВА ХХІ-ГО СТОЛІТТЯ.....	184
<i>Ірина Городняк, Юлія Гнатів.</i> АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ТАРГЕТОВАНОЇ РЕКЛАМИ.....	194
<i>Світлана Урба, Єлизавета Печенюк.</i> ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	202
<i>Олександр Кундицький.</i> ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО ФАШИЗМУ ТА ЙОГО ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ: МИНУЛЕ І СЬОГОДЕННЯ.....	212
<i>Oresta Bordun, Vira Shevchuk, Volodymyr Monastyrskyu.</i> WELLNESS PROGRAMS IN STRATEGIC HR MANAGEMENT AS A COMPETITIVE ADVANTAGE FOR ENTERPRISES.....	223
<i>Оксана Кирилюк, Наталія Якушева, Тетяна Чебакова, Марина Кужель.</i> РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ.....	236
<i>Сергій Ковшик.</i> АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ГРАВЦІВ НА РИНКУ ПРЯНОЦІВ ТА ПРЯНОГО ПЕРЦЮ В УКРАЇНІ В ПЕРЕДВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	248
<i>Мар'яна Вихлюк, Максим Вовк.</i> ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІАЛЬНІ ЗАСАДИ ПОДАТКОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ.....	265
<i>Марія Квак.</i> МЕДІАБІЗНЕС УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ.....	274

CONTENTS

<i>Alla Stepanova</i> . FORMATION OF A VENTURE INVESTMENT MANAGEMENT STRATEGY FOR ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF RAPID INNOVATION DEVELOPMENT	3
<i>Olga Levytska, Marianna Pavlyshyn, Yevhenia Burak</i> . CONTEMPORARY ANALYSIS OF CONSUMER NEEDS IN THE CONTEXT OF FOOD SECURITY	13
<i>Oleksandr Kuzan</i> . THE TRANSMISSION MECHANISM AND ALTERNATIVE MONETARY POLICY REGIMES	23
<i>Mariana Vykliuk, Andriy Blinovskiy, Roman Bughir</i> . DEVELOPMENT OF ALTERNATIVE AND TRADITIONAL FORMS OF FINANCIAL SECURITY FOR THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES.....	36
<i>Anna Hryshchuk</i> . UKRAINIAN LABOR MARKET IN TIMES OF WAR: MAIN TRENDS	45
<i>Marianna Kokhan, Liliia Dunder, Bohdan Hnatkivskiy</i> . TRANSFORMATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: FROM SUSTAINABLE DEVELOPMENT CONCEPTS TO SUPPORTING SOCIETY IN TIMES OF WAR IN UKRAINE	56
<i>Yevhen Tsikalo</i> . INTEGRATED POSITIONING OF THE ACCOUNTING SYSTEM IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM.....	66
<i>Serhii Zinchenko</i> . SPECIALTIES OF THE AUDIT COMPANY'S EMPLOYER BRAND FORMATION	76
<i>Mykola Matveyev, Evelina Kulchytska, Andriy Muryn</i> . ANALYSIS OF MANAGEMENT STRATEGIES IN DIGITAL MARKETING AND SOCIAL MEDIA.....	84
<i>Andrii Lytvyn</i> . MARKETPLACE AS A KEY BUSINESS MODEL OF THE DIGITAL ECONOMY: ESSENCE, ADVANTAGES, PROSPECTS	92
<i>Denis Shcherbatykh, Nataliia Kotvytska</i> . INFLATION TARGETING REGIME AS A MEANS OF COMBATING THE SHADOW ECONOMY OF UKRAINE	105
<i>Oleg Pidkhomnyi, Khrystyna Tynkaliuk</i> . DETERMINANTS, EFFECTS AND RISKS OF EXCHANGE RATE FORMATION IN UKRAINE.....	116
<i>Oksana Zhylinska, Mariia Filonenko</i> . PECULIARITIES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT DURING THE WAR: THE CASE OF JSC "OSCHADBANK"	128
<i>Roman Khich</i> . MARKETING INNOVATIONS AS A TOOL FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF MARKETING STRATEGIC PLANNING OF THE DAIRY INDUSTRY OF UKRAINE.....	141
<i>Olha Marchenko</i> . CURRENT TRENDS AND BRAND COMMUNICATIONS STRATEGIES IN THE MANAGEMENT OF MODERN ENENTERPRISES	154

<i>Andriy Denysenko, Rostislav Sabluk.</i> ORGANIZATIONAL FEATURES OF THE INFORMATION SECURITY MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISES UNDER THE CONDITIONS OF WAR AND ECONOMY DIGITALIZATION	164
<i>Mariya Khmeľyarchuk, Tetiana Blazhynska.</i> IMPROVING THE EFFICIENCY OF USING INSURANCE FUNDS FROM INDUSTRIAL ACCIDENTS IN UKRAINE	174
<i>Nataliya Danylevich, Myroslav Chemerys.</i> CHANGES IN THE LEADERSHIP SYSTEM OF THE 21ST CENTURY	184
<i>Iryna Horodnyak, Yuliia Hnativ.</i> ANALYSIS OF TARGETED ADVERTISING EFFECTIVENESS INDICATORS.....	194
<i>Svitlana Urba, Yelyzaveta Pecheniuk.</i> OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES IN THE TRADING ENTERPRISES	202
<i>Oleksandr Kundytskyi.</i> FEATURES OF MODERN FASCISM AND ITS ECONOMIC CONSEQUENCES: PAST AND PRESENT.....	212
<i>Oresta Bordun, Vira Shevchuk, Volodymyr Monastyrskyy.</i> WELLNESS PROGRAMS IN STRATEGIC HR MANAGEMENT AS A COMPETITIVE ADVANTAGE FOR ENTERPRISES.....	223
<i>Oksana Kyryliuk, Nataliia Yakusheva, Tetiana Chebakova, Maryna Kuzhel.</i> DEVELOPMENT OF INNOVATION INFRASTRUCTURE IN UKRAINE.....	236
<i>Serhii Kovshyk.</i> ANALYSIS OF THE MAIN PLAYERS IN THE SPICE AND PEPPER MARKET IN UKRAINE IN THE PRE-WAR PERIOD.....	248
<i>Mariana Vykliuk, Maksym Vovk.</i> CONCEPTUAL-CATEGORICAL PRINCIPLES OF TAX REGULATION.....	265
<i>Mariia Kvak.</i> MEDIA BUSINESS IN UKRAINE DURING THE WAR: ECONOMIC CHALLENGES AND DEVELOPMENT PROSPECTS.....	274