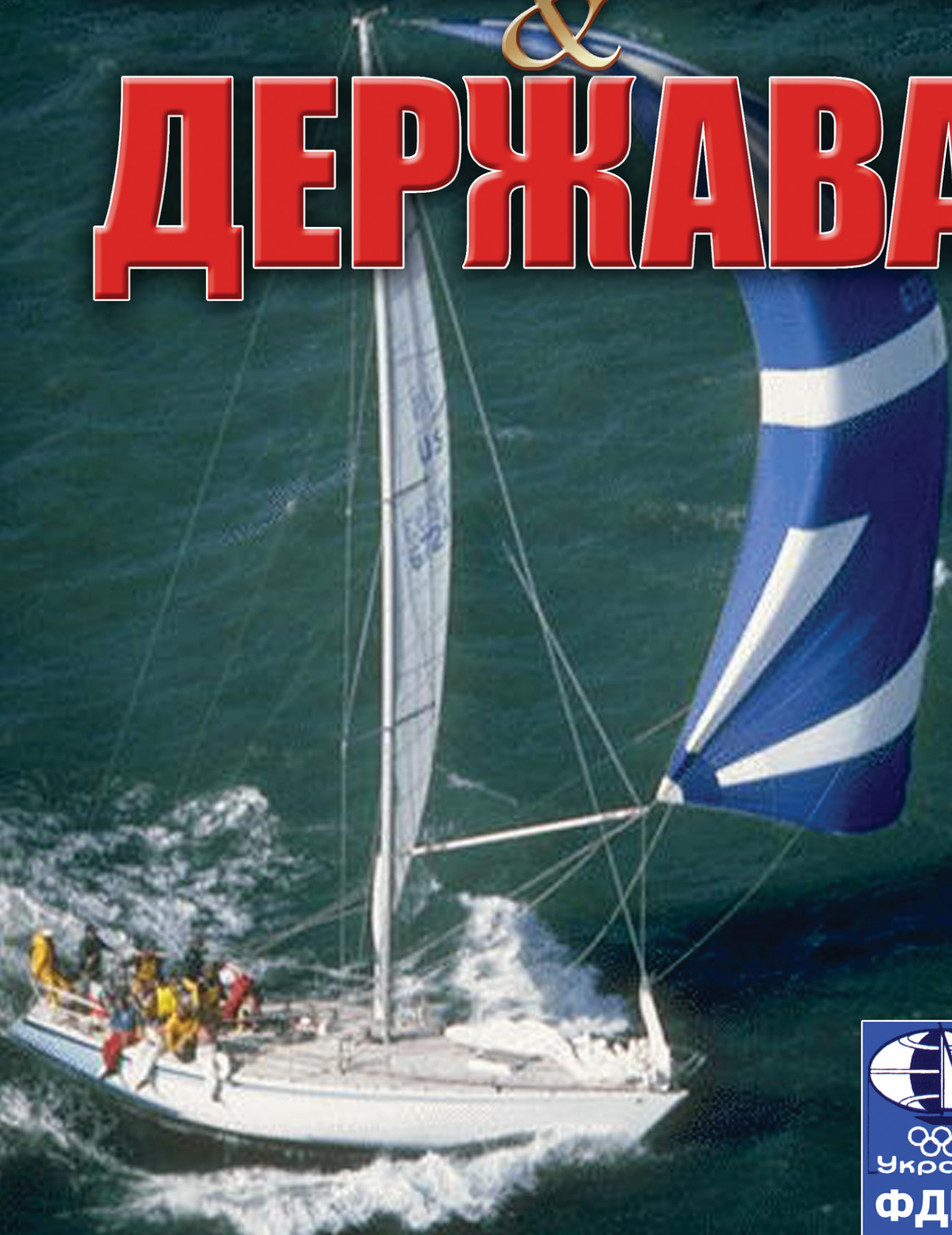


НАУКОВО-ПРАКТИЧНИЙ ЖУРНАЛ

№ 7 липень 2022 р.

# ЕКОНОМІКА & ДЕРЖАВА



**Денисенко Микола Павлович**, головний редактор, доктор економічних наук, професор, професор кафедри смарт-економіки, Київський національний університет технологій та дизайну

**Федоренко Станіслав Валентинович**, заступник головного редактора, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри охорони праці і навколишнього середовища КНУБА, академік академії будівництва України

**Кучеренко Ганна Борисівна**, відповідальний секретар

**Андрющенко Катерина Анатоліївна**, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки та підприємництва, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана».

**Гармідер Лариса Дмитрівна**, доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки промисловості та організації виробництва, ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»

**Гайдуцький Павло Іванович**, доктор економічних наук, професор, академік Національної аграрної академії наук, директор Інституту стратегічних оцінок Президентського фонду Леоніда Кучми «Україна»

**Гайдуцький Андрій Павлович**, доктор економічних наук, доцент кафедри міжнародної економіки і маркетингу, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

**Гайдуцький Іван Павлович**, доктор економічних наук, доцент кафедри міжнародної економіки, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

**Гнатєва Тетяна Миколаївна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування, Одеський державний аграрний університет

**Каткова Наталя Володимирівна**, кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри обліку і економічного аналізу, Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова

**Качула Світлана Валентинівна**, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

**Князевич Анна Олександрівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Приватний вищий навчальний заклад «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'ячука»

**Кожем'якіна Світлана Миколаївна**, доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри теоретичної і прикладної економіки, Інститут підготовки кадрів Державної служби зайнятості України

**Козловський Сергій Володимирович**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця

**Лозинський Дмитро Леонідович**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту, Державний університет «Житомирська політехніка»

**Лутай Лариса Анатоліївна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України

**Mančirdas Morkūnas (Манчірдас Моркунас)**, Doctor of Philosophy in Management and business administration Associate professor, Head of Logistics Management study program, Mykolas Romeris University, Vilnius, Lithuania

**Мельник Альона Олексіївна**, доктор економічних наук, професор кафедри управління персоналом та економіки праці, Інститут підготовки кадрів Державної служби зайнятості України

**Ніколюк Олена Володимирівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і логістики, Одеська національна академія харчових технологій

**Олешко Анна Анатоліївна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри смарт-економіки, Київський національний університет технологій та дизайну

**Пантелєва Наталя Миколаївна**, доктор економічних наук, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та банківської справи, Черкаський навчально-науковий інститут Державного вищого навчального закладу «Університет банківської справи»

**Резнікова Наталя Володимирівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин, Інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

**Руженський Микола Мусійович**, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту, Інститут підготовки кадрів Державної служби зайнятості України

**Сазонєць Ігор Леонідович**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри державного управління, документознавства та інформаційної діяльності, Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

**Сардак Сергій Едуардович**, доктор економічних наук, доцент, в.о. завідувача кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

**Трусова Наталя Вікторівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Таврійський державний агротехнологічний університет, м. Мелітополь

**Тульчинська Світлана Олександрівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

**Фролова Тетяна Олександрівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних фінансів, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

**Чертко Людмила Андріївна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та економічної безпеки, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

**Чирва Ольга Григорівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

**Чорна Людмила Олександрівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління та адміністрування, Житомирський інститут ПрАТ «ВНЗ «Межрегіональна академія управління персоналом»

**Халятур Світлана Миколаївна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

**Яременко Людмила Михайлівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування, ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»

**Ярошевська Оксана Володимирівна**, доктор економічних наук, професор кафедри економіки, Класичний приватний університет, м. Запоріжжя

Журнал засновано у січні 2003 року.  
Виходить щомісяця.

*Журнал включено до переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук з*

## ЕКОНОМІКИ

*(постанова президії ВАК України від 27 травня 2009 р. № 1-05/2, наказ Міністерства освіти і науки України № 1081 від 29.09.2014 р.)*

## ІНДЕКСАЦІЯ ВИДАННЯ В НАУКО-МЕТРИЧНИХ БАЗАХ:

- Index Copernicus (IC);
- SIS;
- Google Scholar.

Свідоцтво КВ № 9144,  
від 09.09.2004 року

ISSN 2306-6806

Передплатний індекс: 01751

Адреса редакції:

м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Поштова адреса:

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька,  
18, к. 29

Телефон: (044) 223-26-28, 537-14-33,  
(050) 382-06-63

E-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

[www.nayka.com.ua](http://www.nayka.com.ua)

[www.economy.in.ua](http://www.economy.in.ua)

Засновники:

*Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості*

*України,*

*ТОВ "Редакція журналу*

*"Економіка та держава"*

Видавець:

*ТОВ "ДКС Центр"*

Передрукування дозволяється лише за згодою редакції.

Відповідальність за добір і викладення фактів несуть автори. Редакція не завжди поділяє позицію авторів публікацій.

Рекомендовано до друку 21.07.22 р.

Підписано до друку 21.07.22 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 22,6.

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 2107/3.

Віддруковано у ТОВ «ДКС центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

# У НОМЕРІ:

Економіка та держава № 7/2022

Економічна  
наука

<u>Русак Д. М., Резнікова Н. В., Іващенко О. А.</u> Країни Латинської Америки та Карибського басейну у фокусі міжнародної економічної політики КНР: фінансово-інвестиційні проєкції розвитку в період до та після пандемії .....	4
<u>Мартиненко В. В.</u> Реформа бюджетної децентралізації: досвід республіки Польща та реалії реалізації в Україні .....	11
<u>Смерічевський С. Ф., Михальченко О. А., Райчева Л. І.</u> Структурна політика відтворення в транспортному комплексі України та інноваційно-інвестиційні механізми її реалізації .....	16
<u>Дребот О. І., Яремко О. П., Бондар В. Н.</u> Сучасний стан і аспекти розвитку лісівництва та лісгосподарського виробництва в Україні .....	22
<u>Третьяк А. М., Гунько Л. А.</u> Методологічні засади розвитку економіки землевпорядкування на засадах інституціонально-поведінкової теорії .....	32
<u>Мельник В. І., Погріщук О. Б., Ковальчук А. П.</u> Управління збутовою діяльністю підприємства на засадах концепції інноваційного маркетингу .....	40
<u>Насікан Н. І., Лошенко О. В., Сухомлин Л. В.</u> Комерційна діяльність та управління бізнес-процесами підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища .....	46
<u>Тимченко І. П.</u> Використання методології Scrum в освітньому процесі .....	52
<u>Шутько Т. І.</u> Особливості оподаткування зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств під час війни .....	56
<u>Благоразумова О. В.</u> Актуальність фандрейзингу як механізму фінансування проєктів і програм не виробничої сфери .....	62
<u>Мокринська З. В., Загерака Н. М.</u> Трансфертне ціноутворення: від складової податкової системи до політики підприємства .....	68
<u>Вогянка Л. Д., Гринюк А. А., Філіпчук Н. В.</u> Практика застосування аутплейсменту в українському бізнесі .....	78
<u>Рудаченко О. О.</u> Побудова науково-практичного підходу до розробки інформаційно-аналітичного забезпечення механізму оцінки та прогнозування кризових ситуацій в системі соціально-економічного розвитку регіонів .....	83
<u>Плотнікова М. Ф.</u> Організаційно-економічний розвиток рекреаційних та туристичних екосистемних лісгосподарських послуг .....	89
<u>Янковець Т. М., Поремський М. О.</u> Європейський досвід застосування цифрового маркетингу в публічному управлінні в Україні .....	95
<u>Михальчинець Г. Т.</u> Прогнозування можливих поведінкових реакцій інтегральної результативності фінансового ринку України .....	102
<u>Титиш Б. Й.</u> Цифровізація економіки: можливості та виклики .....	110

# CONTENTS:

Ekonomika ta derzhava № 7 / 2 0 22

*Economy*

<u>Rusak D., Reznikova N., Ivashchenko O.</u>	
COUNTRIES OF LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN IN THE FOCUS OF CHINA'S INTERNATIONAL ECONOMIC POLICY: FINANCIAL AND INVESTMENT PROJECTIONS OF DEVELOPMENT IN THE PERIOD BEFORE AND AFTER THE PANDEMIC .....	4
<u>Martynenko V.</u>	
FISCAL DECENTRALISATION REFORM: EXPERIENCE OF THE REPUBLIC OF POLAND AND REALITIES OF IMPLEMENTATION IN UKRAINE .....	11
<u>Smerichevskiy S., Mykhalchenko O., Raicheva L.</u>	
STRUCTURAL POLICY OF REPRODUCTION IN THE TRANSPORT COMPLEX OF UKRAINE AND INNOVATION AND INVESTMENT MECHANISMS OF ITS IMPLEMENTATION .....	16
<u>Drebot O., Yaremko O., Bondar V.</u>	
CURRENT STATE AND ASPECTS OF FORESTRY AND FORESTRY PRODUCTION IN UKRAINE .....	22
<u>Tretiak A., Hunko L.</u>	
METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF DEVELOPMENT OF LAND PLANNING ECONOMICS ON THE BASIS OF INSTITUTIONAL-BEHAVIORAL THEORY .....	32
<u>Melnyk V., Pohrischuk O., Kovalchuk A.</u>	
MANAGEMENT OF SALES ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE ON THE BASIS OF THE CONCEPT OF INNOVATIVE MARKETING .....	40
<u>Nasikan N., Losheniuk O., Sukhomlyn L.</u>	
COMMERCIAL ACTIVITIES AND MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF AN UNSTABLE EXTERNAL ENVIRONMENT .....	46
<u>Tymchenko I.</u>	
SCRUM METHODOLOGY IN THE EDUCATIONAL PROCESS .....	52
<u>Shutko T.</u>	
TAX TREATMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN TIME OF WAR .....	56
<u>Blahorazumova O.</u>	
RELEVANCE OF FUNDRAISING AS A MECHANISM OF FINANCING PROJECTS AND PROGRAMS IN THE NON-PRODUCT SPHERE .....	62
<u>Mokrynska Z., Zaderaka N.</u>	
TRANSFER PRICING: FROM A COMPONENT OF THE TAX SYSTEM TO ENTERPRISE POLICY .....	68
<u>Vodianka L., Gryniuk A., Filipchuk N.</u>	
OUTPLACEMENT PPLICATION PRACTICE IN UKRAINIAN BUSINESS .....	78
<u>Rudachenko O.</u>	
A CONSTRUCTION OF SCIENTIFIC AND PRACTICE APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT FOR THE MECHANISM OF ASSESSMENT AND FORECASTING OF CRISIS SITUATIONS IN THE SYSTEM OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGIONS .....	83
<u>Plotnikova M.</u>	
ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF RECREATIONAL AND TOURIST ECOSYSTEM FORESTRY SERVICES .....	89
<u>Iankovets T., Poremskyi M.</u>	
EUROPEAN EXPERIENCE IN APPLICATION OF DIGITAL MARKETING IN PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE .....	95
<u>Mykhalchynets H.</u>	
FORECASTING POSSIBLE REACTIONS OF INTEGRAL PERFORMANCE OF THE FINANCIAL MARKET OF UKRAINE .....	102
<u>Tytysh B.</u>	
DIGITALIZATION OF THE ECONOMY: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES .....	110

*Д. М. Русак,*

*д. е. н., доцент, професор кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин, НН інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

*ORCID ID: 0000-0001-6603-0761*

*Н. В. Резнікова,*

*д. е. н., професор, професор кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин, НН інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

*ORCID ID: 0000-0003-2570-869X*

*О. А. Іващенко,*

*к. е. н., доцент, завідувач кафедри економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Національна академія статистики, обліку і аудиту*

*ORCID ID: 0000-0002-8490-778X*

DOI: 10.32702/2306-6806.2022.7.4

## **КРАЇНИ ЛАТИНСЬКОЇ АМЕРИКИ ТА КАРИБСЬКОГО БАСЕЙНУ У ФОКУСІ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ КНР: ФІНАСОВО-ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРОЕКЦІЇ РОЗВИТКУ В ПЕРІОД ДО ТА ПІСЛЯ ПАНДЕМІЇ**

*D. Rusak,*

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of World Economy and International Economic Relations, Educational and Scientific Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv*

*N. Reznikova,*

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of World Economy and International Economic Relations, Educational and Scientific Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv*

*O. Ivashchenko,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Economics and Management of Foreign Economic Activities, National Academy of Statistics, Accounting and Audit*

**COUNTRIES OF LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN IN THE FOCUS OF CHINA'S INTERNATIONAL ECONOMIC POLICY: FINANCIAL AND INVESTMENT PROJECTIONS OF DEVELOPMENT IN THE PERIOD BEFORE AND AFTER THE PANDEMIC**

---

*Більшість економістів нової теорії залежності шукають причини слабого економічного розвитку країн Латинської Америки та Карибського басейну та інших країн, що розвиваються, у внутрішніх умовах або внутрішній залежності, тоді як структуралісти загалом переконані, що підвалини слабого економічного розвитку лежать в площині зовнішньої залежності країн від індустріально розвинутих країн як торговельних партнерів, так і донорів капіталу. Помітне зростання співпраці між країнами ЛАКБ та КНР стає приводом для висловлення застережень з боку урядовців з країн розвинених на предмет застережень латиноамериканських політиків у подальшому сприянні експансії китайського капіталу і уможливленню контролю китайськими інвесторами найприбутковіших секторів економіки та секторів, критично важливих для національної безпеки та промислового розвитку в умовах цифрового і високотехнологічного суперництва КНР з розвиненими країнами і зі США зокрема. Мета статті полягає в ревізії дискусії стосовно якості торговельних, фінансових та виробничих відносин між країнами Латинської Америки та Карибського басейну з Китайською Народною Республікою, що передбачає проведення відповідного*

*аналізу напрямів існуючої та потенційної співпраці. В статті визначено напрями потенційної співпраці КНР та країн ЛАКБ, до яких зараховано: інтенсифікацію двосторонньої торгівлі; інвестиції у виробничу інфраструктуру; фінансову допомогу; підтримку та обмін у соціальній сфері; співробітництво на міжнародній арені. В статті вирішено ряд задач, зокрема: визначено фактори економічного успіху КНР; проаналізовано китайські інвестиції в країни ЛАКБ в допандемійний період; акцентовано на ролі інфраструктурних проєктів в співпраці; встановлено роль ПІІ у створенні нових робочих місць; охарактеризовано напрями диверсифікації ПІІ в постпандемійний період; визначено роль КНР у сприянні технологічного розвитку обраних країн ЛАКБ; досліджено роль китайських ПІІ в реалізації нових проєктів.*

*Most New dependency economists look for the reasons for the weak economic development of the countries of Latin America and the Caribbean and other developing countries in internal conditions or internal dependence, while structuralists are generally convinced that the basis of weak economic development lies in the plane of external dependence on industrialized countries as trading partners and donors of capital. A noticeable increase in cooperation between the countries of the LACB and China is becoming a reason for the expression of concerns on the part of officials from developed countries regarding the excuses of Latin American politicians from promoting the expansion of Chinese capital in order to prevent Chinese investors from controlling the most profitable sectors of the economy and sectors critical for the development of digital and high-tech rivalry between China and developed countries and the United States in particular. The purpose of the article is to revise the discussion about the specifics of trade, financial and industrial relations between the countries of Latin America and the Caribbean with China, which provides for an appropriate analysis of the areas of existing and potential cooperation. The article defines the areas of potential cooperation between China and the LACB countries, which include: the intensification of bilateral trade; investment in industrial infrastructure; financial aid; support and exchange in the social sphere; cooperation in the international arena. The article solves a number of problems, in particular: the factors of China's economic success are determined; analyzed Chinese investments in the LACB countries in the pre-pandemic period; attention is focused on the role of infrastructure projects in cooperation; established the role of FDI in creating new jobs; the directions of FDI diversification in the post-pandemic period are characterized; the role of the People's Republic of China in promoting the technological development of the selected countries of the LAC was determined; studied the role of Chinese FDI in the implementation of new projects.*

*Ключові слова: прями іноземні інвестиції, економічний розвиток, виробничий сектор, зайнятість, пандемія, інвестиції в нові проєкти.*

*Key words: foreign direct investment, economic development, manufacturing sector, employment, pandemic, greenfield investment.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Теорія полюсів зростання, розроблена економістом Ф. Перру [1] у п'ятдесяті роки минулого століття, стверджує, що зростання не є рівномірним у просторі, а, скоріше, зосереджено на полюсі або сфері зростання, наслідки якого одразу поширюються на економіку. Теорія полюсів зростання — це одночасно теорія економічного розвитку, а також теорія просторового поширення зростання і розвитку, яка завдала значних змін класичному підходові економічного розвитку, оскільки, згідно з цією точкою зору, економічне життя не є результатом дій агентів, ізольованих в умовах конкуренції, а особливими діями господарюючих суб'єктів компаній, які за своїм становищем і розмірами можуть відігравати домінуючу роль. Розвиток промисловості на периферії, як правило, базується на діяльності підприємств, заснованих іноземцями у поєднанні з місцевими інтересами і перебуває під захистом тарифів та інших поступок держави. Така практика характерніша для країн Латинської Америки та Карибського басейну (ЛАКБ), ніж східно-азіатських. Втім, переваги такої індустріалізації для периферії є велими обмеженими, адже іноземний капітал, прагнучи до контролю внутрішнього ринку, переходить у фазу монополістичного капіталістичного розвитку. Репатріація прибутку, з одного боку, і стимулювання корупції, з іншого, породжує коло руївної залежності [2]. Більшість економістів

нової теорії залежності шукають причини слабкого економічного розвитку країн ЛАКБ та інших країн, що розвиваються, у внутрішніх умовах або внутрішній залежності, а структуралісти загалом переконані, що підвалини слабкого економічного розвитку лежать в площині зовнішньої залежності країн ЛАКБ від індустріально розвинених країн як торговельних партнерів і донорів капіталу.

У 2008 році Китай вперше опублікував свій програмний документ "Біла книга з Латинської Америки та Карибського басейну", що детермінував відносини з Латинською Америкою та Карибським басейном, оновивши його в 2016 році. Обидва документи визначають галузі, в яких існує потенціал для більш тісної співпраці між Китаєм та регіоном, включаючи політичну близькість, інтенсифікацію двосторонньої торгівлі, інвестиції у виробничу інфраструктуру, фінансову допомогу, підтримку та обмін у соціальній та культурній сферах, співробітництво на міжнародній арені та угоди про мир та безпеку [3]. Водночас помітне зростання співпраці між країнами ЛАКБ та КНР стає приводом для висловлення застережень з боку урядовців з країн розвинених на предмет застережень латиноамериканських політиків у подальшому сприянні експансії китайського капіталу і уможливленню контролю китайськими інвесторами найприбутковіших секторів економіки та секторів, критично важливих для національної безпеки [4; 5] та промислового розвитку [6] в умовах цифрового і

високотехнологічного суперництва КНР з розвиненими країнами [7; 8] і зі США зокрема [9].

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Х. Бласкес-Лідой, Х. Родрігес і Х. Сантісо [10], Р. Дженкіс, Е. Петерс і М. Морейра [11], М. Ферхен [12], К.-С. Кім і С. Лі [13], А. Сільвейра [14] задаються питанням про те, чи приносять торговельні відносини між Китаєм та регіоном ЛАКБ взаємну вигоду, чи навпаки, вони посилюють залежність Латинської Америки, яка здавна була регіоном, який з колоніальних часів характеризувався як технологічно залежний від гравців на зовнішньому ринку. Для вчених з розвинених країн тенденції економічного розвитку в країнах ЛАКБ передбачувано викликають занепокоєння, при цьому відповідальність за процеси деіндустріалізації, які вони цілком справедливо виявляють, покладають саме на асиметричну співпрацю з КНР, маніпулятивно уникаючи історичних екскурсів в минуле латиноамериканських країн за беззаперечного панування американського капіталу. Логіка міркувань ряду вчених [15—17] така: хоча партнерство між КНР та регіоном підвищило загальний добробут цих економік у 2000-ті роки завдяки буму цін на сировинні товари, у країнах ЛАКБ продовжуються процеси деіндустріалізації, зокрема, зниження частки промислового виробництва та збільшення обсягу виробництва як у сфері послуг, так і в секторі експорту товарів. При цьому промислове виробництво КНР та технологічність її продукції зростають, і КНР позбавляється статусу експортера дешевої промислової продукції, впевнено завоюючи позиції у високотехнологічних секторах. А відтак, за логікою західних вчених, це опосередковано може загальмувати розвиток латиноамериканського виробництва у цих секторах. Латинська Америка має багаті природні ресурси, але залежність її країн від виробництва цих ресурсів робить їх уразливими на міжнародній арені — іншими словами, вони вразливі перед зміною економічної кон'юнктури [6; 18]. Підйом Китаю та пов'язане з ним зростання попиту на сировинні товари, на думку Р. Еліса [19] і Р. Дженкінса [20] загострюють сировинну спеціалізацію регіону та робить його вразливим у конкуренції в промислових секторах.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета статті полягає в ревізії дискусії стосовно якості торговельних і фінансових відносин між країнами Латинської Америки та Карибського басейну з Китайською Народною Республікою, що передбачає проведення відповідного аналізу напрямів існуючої та потенційної співпраці.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Економічна та соціальна структура КНР зазнала значних змін, особливо з 1990-х років, при чому її промисловий розвиток є наслідком стратегічного державного планування. Відомий вислів лідера КНР Ден Сяопіна в 1978 р. про те, що "неважливо, чорна кішка або біла, головне, щоб вона ловила мишей", ілюструє китайську економіку, яка є гібридом централізованої та ринкової економіки, що лідирує у світі за обсягом виробництва. Особливості китайського шляху до перетворення на світову державу відрізняють його від інших провідних країн. Це, зокрема, присутність державних підприємств та підтримка урядом інтернаціоналізації підприємств за рахунок податкових пільг та державного фінансування, зокрема через Китайський банк розвитку та Експортно-імпортний банк. 1979 року було вперше започатковано надання дозволів на інвестування за кордоном, які отримували виключно державні підприємства, які мали працювати під наглядом Міністерства торгівлі. Приватні компанії отримали дозвіл у 1985 р., а 2004 р., коли по-

літика інтернаціоналізації вже набула масштабної реалізації, уряд почав пропонувати кредити, що субсидуються, для зарубіжних інвестицій у певних пріоритетних галузях: природні ресурси, яких у Китаї не вистачало; виробництво та інфраструктура, включаючи експорт китайських технологій; проекти щодо підвищення конкурентоспроможності китайських компаній. Відповідно до процесу інтернаціоналізації китайські компанії, які інвестували найбільше коштів у результаті злиття та поглинання в регіоні, належали державі та перебували під наглядом Комісії з нагляду за державними активами та управління ними при Державній раді. Цю комісію на рівні міністрів було створено у 2008 році, і за дорученням Центрального комітету Комуністичної партії Китаю вона відповідає за нагляд за діяльністю 98 найбільших нефінансових державних підприємств.

З позицій структуралістів, фактори, відповідальні за успіх КНР, включають: створення особливих економічних зон (ВЕЗ), що складаються зі стратегічно сконцентрованих виробничих кластерів поблизу Спеціального адміністративного району (САР) Китаю Гонконг для залучення іноземних інвестицій та отримання додаткових порівняльних переваг [21]; поступова лібералізація торгівлі; опанування виробничих технологій; державні інвестиції в науку та технології поряд з іншими стимулами [8; 9]. КНР розширив сферу своїх торговельних та фінансових відносин із цілою низкою країн, у тому числі з країнами Латинської Америки. Торговельні відносини між ЛАКБ та КНР почали посилюватися з 2002 р. після його вступу до Світової організації торгівлі (СОТ) та візиту Ху Цзіньтао до регіону 2004 р., під час якого були підписані торговельні та інвестиційні угоди.

Якщо 1990 р. на частку КНР припадало 0,6% від загального обсягу латиноамериканської торгівлі, то 2009 р. вона зросла до 9,7%. Виділяється період із 2002 по 2011 рік, коли вплив країн Латинської Америки на загальну торгівлю Китаю збільшився з 3,11% до 7,03%. Протягом багатьох років КНР збільшував присутність на міжнародних товарних ринках, що можна пояснити його швидким економічним зростанням та процесами індустріалізації та урбанізації. Крім того, ще одна причина тісніших зв'язків полягає у зростанні глобального впливу КНР та зміні структури латиноамериканських ринків. Прояви глобальної фінансової кризи 2008 р., яка гостро проявилася в США [22–25] і спровокувала зміни в глобальній економічній кон'юктурі переважно американської та європейської економік [25], у 2011 році почали зменшуватись. У результаті виникла необхідність збільшення попиту з боку КНР на нові ринки для підтримки його зростання, і тому Латинська Америка опинилася у фокусі уваги його політиків. Крім того, ЛАКБ як джерело необхідних для зеленого і цифрового переходів ресурсів, не могли не зацікавити КНР. Обсяг інвестицій у Латинську Америку у 2017 році (229 126 45 дол США) збільшився більш ніж у чотири рази порівняно з 2003 роком (54 168 86 дол США), тоді як у решті країн світу це зростання навіть не потроїлося за той самий період (550 632,96 дол США проти 1429 807,45 дол США) [26].

Китайські інвестиції в країни ЛАКБ в допандемічний період можна пояснити тим, що цей регіон розглядався китайськими інвесторами як інструмент досягнення своїх цілей в одному місці: регіон, який експортує диверсифіковану структуру товарів на китайський внутрішній ринок і водночас один із пунктів призначення китайського експорту. Крім того, в країнах ЛАКБ існує низка асиметрій, які перешкоджають економічному та промислому розвитку. Однією з перешкод, наприклад, є нестача латиноамериканської інфраструктури. За наявності застарілих доріг та портів проблема логістики є основним фактором конкурентоспроможності будь-якої економіки. Таким чином, китайський уряд прагне виявити можливості та інвестувати у вже існуючі порти та занедбані об'єкти, а також у подальшу

Інвестиції в нові проєкти КНР в країні ЛАКБ

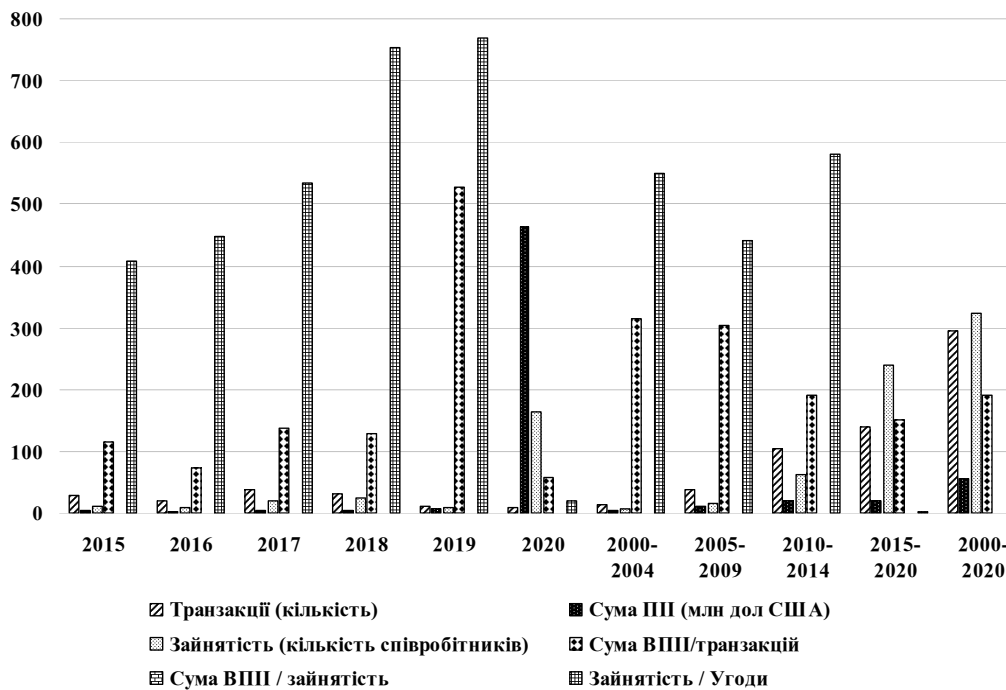


Рис. 1. Інвестиції в нові проєкти КНР в країні ЛАКБ

Джерело: [26].

модернізацію, яка принесе користь країнам [9]. Однак очевидним є переважання інвестицій, спрямованих на підвищення ефективності відвантаження латиноамериканської сировини до Азії, тобто до певної міри на користь китайського ринку.

У період з 2003 по 2010 рік основні інвестиції спрямовувались у видобувну промисловість, на частку якої припадало 82% загального обсягу 39% операцій; тим часом у період з 2011 по 2016 рік спостерігалось значне зростання та диверсифікація співпраці в інфраструктурних проєктах та діяльності в обробній промисловості, на частку яких припадало 72,4% операцій у 2016 році [27]. Таким чином, китайські інвестиції в країнах ЛАКБ спрямовувались здебільшого у сектори з високою доданою вартістю.

Проте, позиція ЕКЛАК щодо успішності процесу диверсифікації експорту до Китаю залишається стриманою [28], хоча ПІІ Китаю в регіон збільшилися в 2017 році і почали диверсифікуватися, охоплюючи нові сектори, такі як продукти харчування, телекомунікації та відновлювані джерела енергії. 2017 рік характеризувався рекордними інвестиціями Китаю в придбання компаній і акцій в регіоні (17,5 млрд дол США). Саме у період з 2016 по 2017 рік регіон збільшив свій експорт з 84 млрд. дол. США до 104 млрд. дол. США до Китаю, і цей рік став своєрідною відправною точкою в нарощуванні впливу Китаю як ринку, що забезпечує чверть всього експорту. Серед продукції, особливо затребуваної на внутрішньому ринку Китаю з позицій продовольчої безпеки, — товарні позиції сільськогосподарського виробництва. Акцент на гірничодобувному секторі, а також економічний вплив Китаю, уможливили реалізацію китайських інвестицій у сектор видобутку. Крім того, значна присутність китайських інвестицій у Латинській Америці впливає на процеси регіональної інтеграції МЕРКОСУР та його розширення, оскільки перемовини щодо двосторонніх угод простіше реалізувати, ніж укласти угоду між країною та блоком країн [29].

В 2020 пандемія COVID-19 виразно вплинула на інвестиції БНП. Приплив ПІІ до Латинської Америки та Карибського басейну склав 105,480 млрд дол США, що приблизно на 56 млрд дол США менше, ніж у 2019 році.

Такий річний спад можна порівняти лише з 2009 роком, коли в результаті світової фінансової кризи приплив скоротився на 37,1%. Більше того, вплив пандемії на ПІІ був більш виразним, ніж її вплив на ВВП, що знайшло відображення у частці ПІІ у ВВП, яка у 2020 році становила лише 2,5% порівняно із середнім показником 3,5% у 2010-х роках [26]. Ця тенденція проявилась у регіоні: лише п'ять країн (Багамські Острови та Барбадос у Карибському басейні, Еквадор та Парагвай у Південній Америці та Мексика) отримали більше іноземного капіталу у 2020 році, ніж у 2019 році. Різке падіння припливу ПІІ до Бразилії (-35,4%) та збільшення в Мексиці (6,6%) призвели до того, що частка обох країн як місця призначення для ПІІ свідчила про зростаючий інтерес до Мексики (42% у разі Бразилії та 30% у разі Мексики), що не може не викликати застереження з боку США. У Центральній Америці приплив ПІІ скоротився у всіх країнах і, зокрема, у Панамі: після десятиліття, протягом якого інвестиції неухильно зростали, у 2020 році в ній був зареєстрований негативний приплив капіталу за всіма компонентами ПІІ, що найбільше позначилось на обсягах міжфірмових кредитів. Приплив у Карибському басейні зменшився менше, ніж у середньому по регіону (-25,5%). Найбільше постраждали інвестиції, спрямовані до сектору природних ресурсів, що впали на 47,9% порівняно з 2019 роком, та інвестиції, спрямовані на виробництво (зниження на 37,8%). Падіння інвестицій у послуги було менш різким (-11,0%), адже майже половина припливу ПІІ у 2020 році припала саме на послуги, а частка виробництва впала до 37%, що нижче за середній показник за останнє десятиліття (39%). Криза, викликана пандемією, не тільки посилила тенденцію до зниження транскордонних злиттів і поглинань, але й суттєво вплинула на оголошення про інвестиції в нові проєкти.

У 2020 р. кількість анонсованих до реалізації проєктів впала до рівня середини 2000-х. Прикметно, що хоча після світової фінансової кризи 2008 року приплив ПІІ та транскордонних злиттів та поглинань і скоротився у 2009 році, втім він швидко відновився наступного року. У той час як кількість заяв про проєкти не зменшилася, і хоча суми скоротилися на 13%, вартість залишилася помітно високою (понад 100 млрд дол США). Проте криза 2020 року інакше вплинула на бізнес-перспективи БНП. Оголошення про проєкти впали до рівня, якого не понад десятиліття, із найнижчою кількістю оголошень з 2007 року.

На цьому тлі Китай продовжує досягати успіхів у зміцненні своїх позицій як глобальний економічний лідер — частково через свій масштаб, частково через свою здатність викривлювати ринки, фактично управляючи політикою економічної відкритості на засадах неопротекціонізму [30] та регуляторної конкуренції [31—33]. Одним із прикладів цього є те, як Китай використав ПІІ для подолання технологічного розриву.

Обсяги ПІІ з Китаю, включаючи Гонконг, неухильно зростали, збільшившись з 5,5% від загального обся-



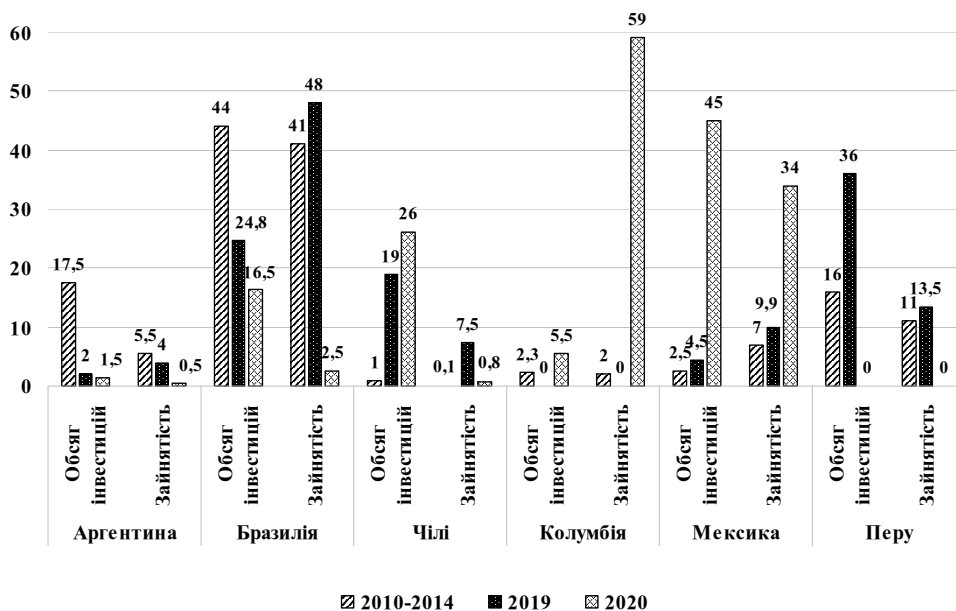


Рис. 2. Вплив ПІІ КНР на ринок праці та виробничий сектор обраних країн ЛАКБ

Джерело: [26].

гу ПІІ у світі у 2000 р. до 11% у 2020 р. Китай є третім за величиною джерелом ПІІ після Європейського Союзу та США. Китайські компанії використовували різні типи інвестицій залежно від регіону та сектору призначення. Інвестиції у нові підприємства дозволили вийти на нові ринки у тих секторах, де китайські компанії створили інфраструктурні та виробничі потужності. Наприклад, ініціатива "Пояс і шлях", спрямована на розвиток інфраструктури та націлена здебільшого на Євразію та, меншою мірою, на Африку, фактично визначає динаміку заяв про наміри інвестування у деяких галузях.

У 2000—2020 роках частка Китаю в експорті країн ЛА була неоднорідною. У деяких випадках, наприклад, у Боліваріанській Республіці Венесуела (далі — Венесуела), Колумбії, Панамі та Парагваї, немає певної траєкторії зростання експорту. Проте в інших країнах, таких як Чилі, Перу та Бразилія, частка КНР в їхньому загальному обсязі експорту збільшилася після кризи 2008 року. На додаток до асиметрій в обсягах експорту та імпорту моделі торгівлі як Латинської Америки, так і КНР демонструють якісні відмінності. За винятком Коста-Ріки та Мексики, країни Латинської Америки демонструють модель експорту сировинних товарів, середньо- та низькотехнологічних промислових товарів до Китаю. У той час як товари складають основну частину експорту з Аргентини, Венесуели, Колумбії, Мексики, Перу і Болівії, експорт до Китаю з Мексики більш диверсифікований. Коста-Ріка — єдина країна, з якої більша частина експорту до КНР постачається високотехнологічним промисловим сектором. Навпаки, технологічна структура імпорту ЛАКБ з Китаю зосереджена на промисловій продукції — високотехнологічній, середньо- та низькотехнологічній продукції. Товари та послуги становлять менше 10% імпорту з КНР у вищезазначених країнах ЛАКБ.

Китайські інвестиції в ЛАКБ засновані на участі КНР у концесіях комунальних підприємств (енергетика, телекомунікації та транспорт), а також на прямих інвестиціях, починаючи від венчурного фінансування та закінчуючи консолідацією автомобільних та залізничних мереж та видобутком корисних копалин. Взаємозалежність, що склалася у торговельних відносинах між Китаєм та групою країн Латинської Америки — Аргентиною, Боліваріанською Республікою Венесуела, Бразилією, Чилі, Колумбією, Коста-Рікою, Еквадором, Мексикою, Панамою, Парагваєм, Перу, Болівією та Уругваєм, не тільки описується теорією полюсів зрос-

тання, а й надає емпіричний матеріал для переосмислення основних висновків останньої. Своїми інвестиціями Китай стимулює економічну активність країн ЛАКБ, створюючи точки зростання, здатні стати тригером розвитку регіону та створення нових робочих місць.

У процесі посилення співпраці Китаю та країн Латинської Америки тенденції структурних перетворень в економіках регіону, що намітилися ще в минулому столітті (які критикувалися структуралістами ЕК-ЛАК при аналізі відносин країн центру та периферії) не змінилися, і скорочення промислового виробництва на тлі збільшення виробництва сировинних товарів і послуг не вдалося припинити. Винятком є Коста-Ріка, де спостерігалось зростання виробництва та експорту у промислових секторах (крім високотехнологічних) та скорочення

промислового імпорту, та Мексика, чий імпорт у середньо- та низькотехнологічних промислових секторах скорочується. При цьому, факт скорочення високотехнологічного імпорту, по суті, не може інтерпретуватися однозначно як ознака набуття певної самодостатності у відповідних технологіях, а, зокрема, і як наслідок нестачі фінансових ресурсів для оновлення існуючих технологій та неспроможності бюджету генерувати видаткові статті в достатніх для подальшої індустріалізації економіки обсягах.

## ВИСНОВКИ

На даний момент сформувався дві позиції: оптимістичний підхід, згідно з яким потенціал розвитку китайської присутності як великої економічної держави розглядається як беззаперечний, і співпраця з країною, яка формуватиме новий світовий порядок, не може розглядатися як програшна стратегія; та песимістичний підхід, що акцентує на асиметричності відносин між регіоном та країною, а також на порушенні виробничої системи економік регіону через конкурентний тиск з боку китайського експорту. Процес відновлення країн Латинської Америки та Карибського басейну після пандемії COVID-19 дає можливість вийти на новий етап економічних відносин з Китаєм та розробити політику, що забезпечує внесок китайських інвестицій у нарощування виробничого потенціалу в країнах-одержувачах інвестицій, встановлення зв'язків із місцевими постачальниками, створення робочих місць та сприяння сталому розвитку.

## Література:

1. Perroux F. Le profit et les progres économiques. *Revue de l'Action Populaire*. 1957. Vol. 112. P. 1049—1063.
2. Baran P., Porcile G., Primi A., Vergara S.. Cambio estructural, heterogeneidad productiva y tecnologia en America Latina. 2005. URL: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/2800>
3. The State Council the People's Republic of China. China's policy paper on Latin America and the Caribbean. 2016. URL: [https://www.fmprc.gov.cn/mfa\\_eng/zxxx\\_662805/t1418254.shtml](https://www.fmprc.gov.cn/mfa_eng/zxxx_662805/t1418254.shtml).
4. Панченко В. Г., Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Безпекові та інноваційні важелі економічної стратегії азійських країн: національні інструменти набуття конкурентних переваг в умовах глобальних трансформацій (на прикладі В'єтнаму та Індії). *Ефективна економіка*.

2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8918>

5. Панченко В. Г., Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Національні особливості реалізації політики економічного патріотизму: В'єтнам та Індія у фокусі дослідження інструментів державного стимулювання розвитку, зростання і досягнення безпеки. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8829>

6. Резнікова Н. В. Економічна кон'юнктура розвинених країн: навч. посіб. у 2-х ч. Київ: Аграр Медіа Груп, 2021. Ч.1. 422 с.

7. Резнікова Н.В., Панченко В.Г., Іващенко О.А. Вплив кон'юнктури ринку рідкоземельних елементів на економічну та енергетичну безпеку держав: перспективи інституційного регулювання ресурсного протистояння й інноваційно-технологічного потенціалу конкурентоспроможної зеленої економіки. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9068>.

8. Панченко В. Г., Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Розвиток industry 4.0 й цифрової економіки у фокусі глобального технологічного та інноваційного суперництва КНР і США. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 4—10.

9. Резнікова Н. В., Панченко В. Г., Іващенко О. А. Вплив конкуренції інфраструктурних проєктів США та КНР на глобальну економічну кон'юнктуру та економічну безпеку країн, що розвиваються: боргові, технологічні і фінансові важелі тиску на сталий розвиток. *Економіка та держава*. 2021. № 8. С. 10—16.

10. Blaquez-Lidoy J., Rodriguez J., Santiso J. Angel or demon? China's trade impact on Latin American countries. 2006. URL: [https://www.researchgate.net/publication/255426244\\_Angel\\_or\\_Demon\\_China's\\_Trade\\_Impact](https://www.researchgate.net/publication/255426244_Angel_or_Demon_China's_Trade_Impact)

11. Jenkins R., Peters E., Moreira M. The impact of China on Latin America and the Caribbean. *World Development*. 2008. Vol. 36 (2). P. 235—253.

12. Ferchen M. As relaciones entre China e America Latina: impactos de curta ou longa duracao? *Revista de Sociologia e Politica*. 2011. Vol. 9. P. 105-130.

13. Kim C.-S., Lee S. Different paths of deindustrialization: Latin American and Southeast Asian countries from a comparative perspective. *Journal of International and Area Studies*. 2014. Vol. 21 (2). P. 65—81.

14. Silveira L. Os lacos e tracados da China na America Latina: investimentos para integracao ou exploracao? 2017. URL: <http://surl.li/ckau>

15. Godement F., Kratz A. Explaining China's foreign policy reset. 2015. URL: [https://ecfr.eu/publication/explaining\\_chinas\\_foreign\\_policy\\_reset3001/](https://ecfr.eu/publication/explaining_chinas_foreign_policy_reset3001/)

16. Montoute A. Caribbean-China economic relations: What are the implications? *Caribbean Journal of International Relations and Diplomacy*. 2013. Vol. 1 (1). P. 110—126.

17. Ward J. Making Sense of China's Caribbean Policy. 2017. URL: <https://jamestown.org/program/making-sense-of-chinas-caribbean-policy/>

18. Резнікова Н. В., Іващенко О. А., Курбала Н. В. Тенденції розвитку малого і середнього бізнесу та його вплив на економічну кон'юнктуру і конкурентоспроможність розвинених країн. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 4—14.

19. Ellis R. E. The China-Mexico-US Triangle: Trade, Security, and Complex Interdependence // *China and the New Triangular Relationships in the Americas* / ed. by E. Dussel Peters, A. H. Hearn, H. Shaiken. Mexico City: Universidad Nacional Autonoma de Mexico. 2013. P. 85—94.

20. Jenkins R. Latin America and China — a New Dependency?. 2012. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01436597.2012.691834>

21. Панченко В. Г., Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Від вільних економічних зон до угод про вільну торгівлю: інтеграційний вимір міжнародної конкурентоспроможності економіки китайської народної республіки.

Ефективна економіка. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8526>

22. Відякіна М. М., Резнікова Н. В. Детермінанти кризових потрясінь: макроекономічні виміри. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки: у 3-х частинах*. 2013. Вип. 33 Ч. II. С. 96—101.

23. Резнікова Н.В. Проблемы глобальной макроэкономической взаимозависимости. *Modern Science — Modern veda*. 2016. № 2. P.52-55.

24. Відякіна М.М., Резнікова Н.В. Світова фінансова криза як фактор економічного розвитку. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2010. № 1 (3). С. 271—279.

25. Відякіна М.М., Резнікова Н.В. Сучасна світова фінансова криза в деструктивних вимірах інвестиційного прагматизму. *Вісник Національного банку України*. 2010. № 5 (171). С. 23—27.

26. Peters E.D. Monitor of Chinese OFDI in Latin America and the Caribbean 2021. 2021. URL: <https://dusselpeters.com/344.pdf>

27. Estadao. Investimento chinês na America Latina e recorde. 2018. URL: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,investimento-chines-na-america-latina-e-recorde,70002258090>

28. Red ALC-CHINA. Monitor de la OFDI de China en AL y el Caribe. 2021. URL: <http://www.redalc-china.org/monitor/informacion-por-pais/busquedapor-pais/80-america-latina-y-el-caribe>.

29. Панченко В.Г., Резнікова Н.В. Регіональні торговельні угоди як інструмент політики економічного патріотизму в контексті інтеграційного неопротекціонізму. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія "Міжнародні економічні відносини та світове господарство"*. 2017. Вип. 15. Ч.2. С. 67—71.

30. Панченко В.Г., Резнікова Н.В. Неопротекціонізм як інструмент усунення внутрішньої суперечності лібералізму. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5781>

31. Panchenko V., Reznikova N., Bulatova O. Regulatory Competition in the Digital Economy: New Forms of Protectionism. *International Economic Policy*. 2020. № 1—2 (32—33). P. 49—79.

32. Резнікова Н. В., Зварич Р. Є., Іващенко О. А. Експансіоністські імперативи та детермінанти міжнародної економічної політики кнр. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7286>

33. Reznikova N., Zvarych R., Ivashchenko O. Approaches to identifying the form of china's economic expansion in the context of global economy transnationalization: the commercial expansion case. *Ефективна економіка*. 2019. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7285>

## References:

1. Perroux, F. (1957), "Le profit et les progres économiques", *Revue de l'Action Populaire*, vol. 112, pp. 1049—1063.

2. Baran, P., Porcile, G., Primi, A. and Vergara, S. (2005), "Cambio estructural, heterogeneidad productiva y tecnologia en America Latina", available at: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/2800> (Accessed 08 Jul 2022).

3. The State Council the People's Republic of China (2016), "China's policy paper on Latin America and the Caribbean", available at: [https://www.fmprc.gov.cn/mfa\\_eng/zxxx\\_662805/t1418254.shtml](https://www.fmprc.gov.cn/mfa_eng/zxxx_662805/t1418254.shtml) (Accessed 08 Jul 2022).

4. Panchenko, V., Reznikova, N. and Ivashchenko, O. (2021), "Security and innovation levers of the economic strategy in asian countries: national instruments for gaining competitive advantages in the context of global trans-

formations of the world system (the case of vietnam and india)", *Efektyvna ekonomika*, [Online], vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8918> (Accessed 08 Jul 2022).

5. Panchenko, V., Reznikova, N. and Ivashchenko, O. (2021), "National peculiarities in implementing the policy of economic patriotism: vietnam and india in focus of study of the instruments for government stimulation of development, growth and security", *Efektyvna ekonomika*, [Online], vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8829> (Accessed 08 Jul 2022).

6. Reznikova, N. (2021), *Ekonomichna kon'iunktura rozvynenykh krain* [Economic situation of developed countries], Agrarian Media Group, Kyiv, Ukraine.

7. Reznikova, N., Panchenko, V. and Ivashchenko, O. (2021), "Impact of the rare earths market on the economic and energy security of states: prospects for the institutional regulation of resource confrontation and the innovative and technological potential of a competitive green economy", *Efektyvna ekonomika*, [Online], vol. 7, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9068> (Accessed 08 Jul 2022).

8. Panchenko, V., Reznikova, N. and Ivashchenko, O. (2021), "The development of industry 4.0 and digital economy in focus of the china-united states global technological and innovation rivalry", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 2, pp. 4—10.

9. Reznikova, N., Panchenko, V. and Ivashchenko, O. (2021), "Influence of competition between infrastructure projects of the united states and china on the global economic environment and economic security of developing countries: debt, technological and financial levers of pressure on sustainable development", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 8, pp. 10—16.

10. Blazquez-Lidoy, J., Rodriguez, J. and Santiso, J. (2006), "Angel or demon" China's trade impact on Latin American countries", available at: [https://www.researchgate.net/publication/255426244\\_Angel\\_or\\_Demon\\_China's\\_Trade\\_Impact](https://www.researchgate.net/publication/255426244_Angel_or_Demon_China's_Trade_Impact) (Accessed 08 Jul 2022).

11. Jenkins, R., Peters, E. and Moreira, M. (2008), "The impact of China on Latin America and the Caribbean", *World Development*, vol. 36 (2), pp. 235—253.

12. Ferchen, M. (2011), "As relacoes entre China e America Latina: impactos de curta ou longa duracao?", *Revista de Sociologia e Politica*, vol. 9, pp. 105—130.

13. Kim, C.-S. and Lee, S. (2014), "Different paths of deindustrialization: Latin American and Southeast Asian countries from a comparative perspective", *Journal of International and Area Studies*, vol. 21 (2), pp. 65—81.

14. Silveira, L. (2017), "Os lacos e tracados da China na America Latina: investimentos para integracao ou exploracao?", available at: <http://surl.li/ckau1> (Accessed 08 Jul 2022).

15. Godement, F. and Kratz, A. (2015), "Explaining China's foreign policy reset", available at: [https://ecfr.eu/publication/explaining\\_chinas\\_foreign\\_policy\\_reset3001/](https://ecfr.eu/publication/explaining_chinas_foreign_policy_reset3001/) (Accessed 08 Jul 2022).

16. Montoute, A. (2013), "Caribbean-China economic relations: What are the implications?", *Caribbean Journal of International Relations and Diplomacy*, vol. 1 (1), pp. 110—126.

17. Ward, J. (2017), "Making Sense of China's Caribbean Policy", available at: <https://jamestown.org/program/making-sense-of-chinas-caribbean-policy/> (Accessed 08 Jul 2022).

18. Reznikova, N., Ivashchenko, O. and Kurbala, N. (2020), "Tendencies in the development performance of small and medium-sized businesses and their impact on the economic conjuncture and competitiveness of developed countries", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 10, pp. 4—14.

19. Ellis, R. E. (2013), "The China-Mexico-US Triangle: Trade, Security, and Complex Interdependence" in ed. by E. Dussel Peters, A. H. Hearn, H. Shaiken, *China and the New Triangular Relationships in the Americas*, Universidad Nacional Autonoma de Mexico Mexico City, Mexico.

20. Jenkins, R. (2012), "Latin America and China — a New Dependency?", 2012. available at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01436597.2012.691834> (Accessed 08 Jul 2022).

21. Panchenko, V., Reznikova, N. and Ivashchenko, O. (2021), "From free economic zones toward free trade agreement: an integration dimension of china's international competitiveness", *Efektyvna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8526> (Accessed 08 Jul 2022).

22. Vidyakina, M. and Reznikova, N. (2013), "Determinants of crisis shocks: macroeconomic dimensions", *Zbirnyk naukovykh prats' Cherkas'koho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky: u 3-kh chastynakh*, vol. 33, c. II, pp. 96—101.

23. Reznikova, N. (2016), "Challenges of global macroeconomic interdependence", *Modern Science — Modern veda*, vol. 2, pp. 52—55.

24. Vidyakina, M. and Reznikova, N. (2010), "The world financial crisis as a factor of economic development", *Bulletin of the International Nobel Economic Forum*, vol. 1 (3), pp. 271—279.

25. Vidyakina, M. and Reznikova, N. (2010), "The current world financial crisis in the destructive dimensions of investment pragmatism", *Bulletin of the National Bank of Ukraine*, vol. 5 (171), pp. 23—27.

26. Peters, E.D. (2021), "Monitor of Chinese OFDI in Latin America and the Caribbean 2021", available at: <https://dusselpeters.com/344.pdf> (Accessed 08 Jul 2022).

27. Estado (2018), "Investimento chine na America Latina e recorde", available at: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,investimento-chines-na-america-latina-e-recorde,70002258090> (Accessed 08 Jul 2022).

28. Red ALC-CHINA (2021), "Monitor de la OFDI de China en AL y el Caribe", available at: <http://www.redalc-china.org/monitor/informacion-por-pais/busqueda-por-pais/80-america-latina-y-el-caribe> (Accessed 08 Jul 2022).

29. Panchenko, V. and Reznikova, N. (2017), "Regional trade agreements as a policy tool of economic patriotism in the context of integrationist neo-protectionism", *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series "International Economic Relations and World Economy"*, vol. 15, ch. 2, pp. 67—71.

30. Panchenko, V. and Reznikova, N. (2016), "Neo-protectionism as an instrument for eliminating the internal contradiction of liberalism", *Efektyvna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5781> (Accessed 08 Jul 2022).

31. Panchenko, V., Reznikova, N. and Bulatova, O. (2020), "Regulatory Competition in the Digital Economy: New Forms of Protectionism", *International Economic Policy*, vol. 1—2 (32—33), pp. 49—79.

32. Reznikova, N., Zvorych, R. and Ivashchenko, O. (2019), "The expansionist imperatives and determinants of the international economic policy of china", *Efektyvna ekonomika*, [Online], vol. 9, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7286> (Accessed 11 Jul 2022).

33. Reznikova, N., Zvorych, R. and Ivashchenko, O. (2019), "Approaches to identifying the form of china's economic expansion in the context of global economy transnationalization: the commercial expansion case", *Efektyvna ekonomika*, [Online], vol. 8, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7285> (Accessed 11 Jul 2022).

*Стаття надійшла до редакції 11.07.2022 р.*

*В. В. Мартиненко,*

*д. е. н., доцент, директор Центру післядипломної освіти та заочного (дистанційного навчання),  
Державний податковий університет, м. Ірпінь, Україна*

*ORCID ID: 0000-0001-9078-8345*

DOI: 10.32702/2306-6806.2022.7.11

## РЕФОРМА БЮДЖЕТНОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ: ДОСВІД РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩА ТА РЕАЛІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

*V. Martynenko,*

*Doctor of Economics, Associate Professor, Director of the Center of Postgraduate  
Education and Distance Learning, State Tax University, Irpin, Ukraine*

### FISCAL DECENTRALISATION REFORM: EXPERIENCE OF THE REPUBLIC OF POLAND AND REALITIES OF IMPLEMENTATION IN UKRAINE

---

*У статті досліджено успішність реалізації реформи бюджетної децентралізації в Україні упродовж 2014—2020 рр., в основу якої було покладено досвіду Республіки Польща. Вивчено основні переваги польської моделі бюджетної децентралізації, реформу якої було реалізовано у 90-х роках ХХ ст. Визначено, що основними джерелами доходів місцевих бюджетів Республіки Польща є власні доходи (місцеві податки і збори, частина загальнодержавних податків і результати економічної діяльності гмін), загальні трансферти (вирівнювання, на освіту, на дороги, компенсаційні трансферти) та цільові трансферти з державного бюджету. На основі порівняння структури доходів місцевих бюджетів Республіки Польща та України встановлено, що основою відносної фінансової незалежності у досліджуваних країнах є прямі податки, ключова фіскальна роль серед яких належить податку на доходи фізичних осіб, а також неподаткові доходи.*

*The aim of the article is to investigate the reform experience of the Republic of Poland in the field of budgetary decentralisation and to compare the results of the budgetary decentralisation reform in Ukraine for 2014—2020. The article examines the success of the budget decentralisation reform in Ukraine during 2014—2020, which was based on the experience of the Republic of Poland. The main advantages of the Polish model of fiscal decentralization, the reform of which was implemented in the 1990s, were studied. It was determined that the main sources of revenues of local budgets of the Republic of Poland are their own revenues (local taxes and fees, part of national taxes and the results of economic activity of the commune), general transfers (equalization, education, roads, compensatory transfers) and targeted transfers from the state budget. On the basis of comparison of the structure of revenues of local budgets of the Republic of Poland and Ukraine, it was found that the basis of relative financial independence in the countries under study are direct taxes, the key fiscal role among which belongs to personal income tax, as well as non-tax revenues. The key to the success of fiscal decentralisation in the Republic of Poland was the favourable economic and financial environment. In Ukraine, however, the fiscal decentralisation reform faced significant obstacles in the context of economic recession and the need for fiscal consolidation. Indeed, the reorganization of sources of expenditure and public service financing required changes*

*in the structure of taxes, both at the state and regional levels, which led to tight fiscal rules. The challenge of fiscal decentralisation in 2020 was the crown crisis. In the Republic of Poland, the central government had spare financial resources, while in Ukraine austerity in public spending was successfully implemented.*

*Ключові слова: фінансова незалежність, фіскальна політика, податок, коронакриза, джерела доходів місцевої бюджету.*

*Key words: fiscal policy, fiscal policy tax, crown crisis, revenue sources, local budgets.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Фіскальна політика, як складова фінансової політики держави, упродовж тривалого часу спрямовувалася виключно на податкове регулювання. Внаслідок переходу від централізованого процесу формування, розподілу та перерозподілу державних фінансових ресурсів до децентралізованого відбувається трансформація як діючої системи державного регулювання загалом, так і фіскальної політики зокрема. Необхідні передумови трансформації основних пріоритетів фіскальної політики створюються саме у ході реалізації заходів бюджетної децентралізації. Серед численних ідей і напрацювань стосовно вирішення проблем державного управління більшість суперечок точиться навколо різноманітних пропозицій реформування органів місцевого самоврядування. Найбільш дієвим напрямом, що впроваджується з 2014 року, стало спрямування реформ в Україні на децентралізацію владних повноважень та адміністративно-територіального устрою шляхом об'єднання територіальних громад, а також на реформування місцевого самоврядування в частині перерозподілу їх повноважень і фінансового забезпечення. Оскільки в Україні реформа бюджетної децентралізації реалізується насамперед з урахуванням польського досвіду [1], варто детальніше зупинитися на основних перевагах польської моделі бюджетної децентралізації.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню закордонного досвіду реформ бюджетної децентралізації присвячено праці багатьох українських учених. Так, у праці [2] Т. Палійчук визначає основні етапи, інструменти, механізми, розбіжності та труднощі під час впровадження децентралізованої публічної влади і фінансової системи в Польщі. Я. Сарнецька дослідила досвід Польщі у бюджетній децентралізації та перспективи його використання в Україні [3]. О. Демченко і К. Яковенко порівняли бюджетну децентралізацію Словаччини, Польщі, Німеччини та України, а також визначили основні можливості та суперечності децентралізації в Україні [4]. М. Карлін обгрунтував шляхи вирішення проблем формування та використання місцевих бюджетів в Україні, насамперед бюджетів регіонів та об'єднаних територіальних громад, з урахуванням досвіду країн Європейського союзу [5]. В. Тропіна й А. Клименко дослідили формування доходів місцевих бюджетів в Україні за рахунок податкових надходжень і порівняли податкові джерела формування фінансових ресурсів територіальних громад в Україні та в окремих країнах ЄС [6]. Наразі дослідження результатів реформи бюджетної децентралізації в Україні у порівнянні з досвідом республіки Польща залишається маловивченою проблемою вирішенню якої, розпочатому автором у працях [7; 8], присвячене це дослідження.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета статті полягає у дослідженні реформаторського досвіду Республіки Польща в царині бюджетної децентралізації та порівняльній оцінці результатів реформи бюджетної децентралізації в Україні за 2014—2020 рр.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У Польщі реформування органів місцевої влади на засадах децентралізації розпочалося з ухвалення Закону "Про самоврядування гмін" (1990), яким було визначено основні умови забезпечення фінансової незалежності гмін (так називаються органи територіального самоврядування низового рівня у Польщі, при цьому органами територіального самоврядування проміжного рівня є воєводства, а вищого рівня — повіти). Статтею 51 цього закону передбачається, що гміна здійснює фінансову діяльність самостійно, відповідно до її бюджету.

Найбільш важливі аспекти бюджетної децентралізації органів місцевого самоврядування Республіки Польща містяться у Конституції (статті 167 і 168), прийнятій в 1997 р.: гміни повинні бути забезпечені фінансовими засобами, що відповідають завданням, покладеним на них; бюджетні доходи органів місцевого самоврядування включають власні доходи, загальні та спеціальні трансферти з державного бюджету; також гміни мають право встановлювати місцеві податки і збори, визначати місцеві витрати в межах, встановлених законом. На кожному етапі реформи місцевого самоврядування в Республіці Польща пильну увагу було приділено питанням поглиблення фінансової незалежності гмін. Реалізація реформи адміністративно-територіальної системи та децентралізація бюджету значно сприяли утвердженню їх фінансової незалежності [9, с. 203].

Відповідно до Закону "Про доходи органів територіального самоврядування" (2003), виокремлено три головних складника доходів місцевих бюджетів:

- 1) власні доходи, до яких законом віднесено всі доходи органів місцевого самоврядування, за винятком отриманих офіційних трансфертів;
- 2) загальні трансферти;
- 3) цільові трансферти з державного бюджету [12, с. 106].

До власних доходів гмін входять такі види надходжень:

- податки: на нерухомість; земельний; лісовий; на транспортні засоби; податок з доходів фізичних осіб від підприємницької діяльності, що сплачується у формі податкової карти; на спадщину й дарунки; за справляння цивільно-правових дій;
- збори: гербовий; торговий; місцеві; за геологічні розробки; інші збори, що стягуються на підставі окремих законів;
- доходи від економічної діяльності бюджетних установ та організацій, що утримуються із бюджетів гмін, і комунального господарства;
- доходи від власності гмін;
- доходи у формі спадщини, пожертви або дарунків, зроблених на користь гмін;
- надходження від штрафів і санкцій;
- проценти на залишки коштів гмін у банківських установах і від наданих позик;
- дотації з бюджетів інших органів місцевого самоврядування;
- 5 % доходів, що стягуються на користь держави у зв'язку з реалізацією завдань державних адміністрацій;

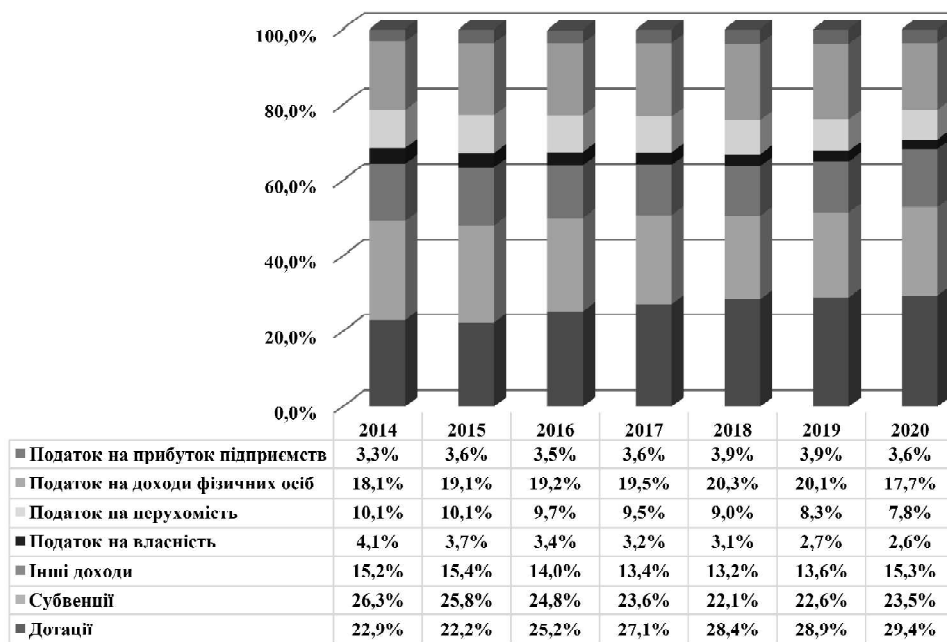


Рис. 1. Структура доходів місцевих бюджетів Республіки Польща, %

Джерело: сформовано та розраховано на основі даних: [10].

— частини надходжень від податку з доходів фізичних осіб;  
 — 6,71 % податку на доходи юридичних осіб, розташованих на території гміни;  
 — інші доходи, що належать гмінам відповідно до законодавства [9, с. 206].

Як зазначає П. Свяневич, з усіх органів територіального самоврядування Польщі лише гміни наділені податковими повноваженнями. При цьому їх податкові права, згідно із законодавчо визначеним переліком, полягають у повноваженнях щодо запровадження місцевих податків, регулювання податкових ставок у встановлених межах, надання пільг щодо їх сплати. Названі повноваження розповсюджуються на власні податкові доходи, які мають вагоме фіскальне значення, зокрема, податок із нерухомості, земельний податок і податок із власників транспортних засобів, крім податків з доходів фізичних і юридичних осіб [13, с. 22—23].

У Польщі повіти та воеводства, що є органами місцевого самоврядування вищих рівнів, аналогічно з районними та обласними радами в Україні, не володіють повноваженнями самостійного запровадження власних податків і регулювання рівня оподаткування.

Суттєву роль у фінансуванні місцевого самоврядування Польщі відіграють доходи від операцій з муніципальною власністю: продажу будівель та землі, довгострокової оренди або лізингу комунального майна. Левову частку такого фінансування органів місцевого самоврядування складають кошти від зачі в оренду площ перших поверхів муніципальних будинків [13, с. 26—27].

Система трансфертів загального призначення, що передаються до бюджетів органів місцевого самоврядування, складається з таких елементів:

— трансфертів вирівнювання, що враховує головним чином відмінності в податкових надходженнях на одного мешканця;

— трансфертів на освіту, що розраховується на основі показника витрат на одного учня із застосуванням вищого вагового коефіцієнта для сільських районів та з урахуванням кількості дітей-інвалідів, деяких професійних середніх шкіл і шкіл для національних меншин;

— трансферти на дороги, обсяг яких залежить від протяжності доріг та інтенсивності руху;

— компенсаційних трансфертів, призначених для відшкодування втрат органів місцевого самоврядуван-

ня, понесених унаслідок ухвалення національним парламентом рішень про звільнення від сплати місцевих податків [9, с. 212—213].

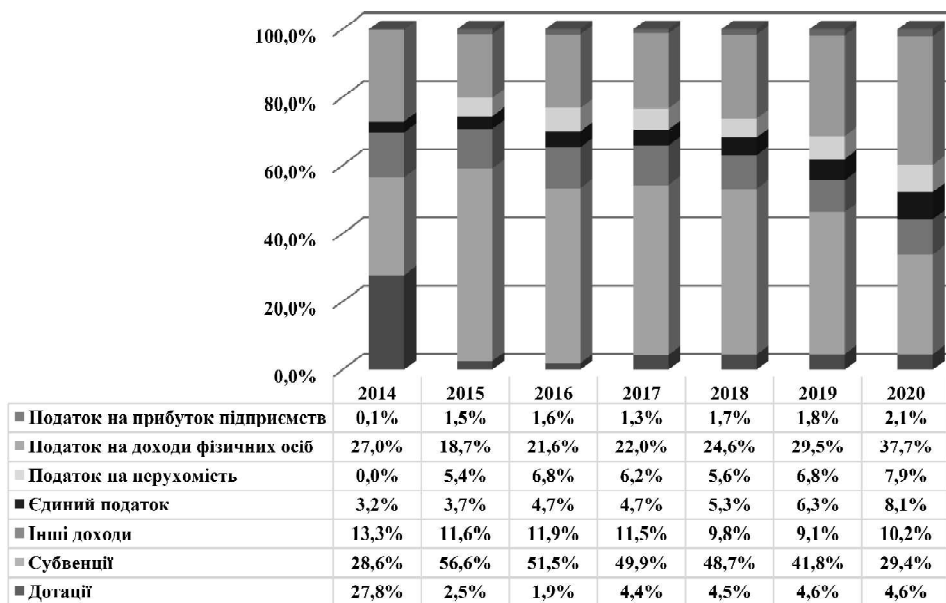
Польська система трансфертів загального призначення базується на об'єктивних показниках, а тому захищена від політичних маніпуляцій і бюрократичних рішень. Критерії надання загальних трансфертів є відносно стабільними, що дає змогу органам місцевого самоврядування здійснювати довгострокове фінансове планування. З точки зору забезпечення фінансової незалежності цих органів, позитивним також є те, що ступінь бюджетного вирівнювання є не настільки високим, щоб позбавляти їх стимулів розвивати місцеве господарство та зміцнювати дохідну базу [13, с. 48—50].

Важливим елементом фінансової незалежності органів місцевого самоврядування Польщі є можливість самостійно вирішувати: виконувати чи не виконувати факультативні (необов'язкові) завдання [9]. Гміни мають право відмовитися або скасувати податок (плату), знизити ставки деяких місцевих податків (зокрема на нерухомість, транспортні засоби, землю та ліс), надавати пільги платникам або ж повністю звільнити їх місцевого оподаткування. Також гмінам законодавчо визначені повноваження щодо встановлення цін та плати за надані послуги [14, с. 162—163].

З боку урядової адміністрації регіональні розрахункові палати здійснюють нагляд за фінансовою діяльністю органів територіального самоврядування Польщі [15, с. 22]. У їх компетенції перебуває виявлення та відхилення тих рішень органів самоврядування з фінансових питань, які не відповідають законодавству.

Упродовж 2014—2020 рр. доходи місцевих бюджетів Республіки Польща зросли на 77 %, у тому числі обсяг власних доходів збільшився на 59 %, а обсяг дотацій — на 96 % (рис. 1).

Найбільшу фіскальну роль у місцевих бюджетів Республіки Польща відіграє податок на доходи фізичних осіб, частка якого у сукупних доходах 2020 р. склала 17,7 % — скоротилася на 0,4 %, порівняно з 2014 р. та на 2,3 %, порівняно з 2019 р. У 2020 р., порівняно з 2019 р., зменшилася фіскальна роль й інших бюджетоутворювальних податків — податку на прибуток на 0,3 %, податку на нерухомість — на 0,5 %, податку на власність — на 0,1 %. Показово, що до 2017 року обсяг власних доходів місцевих бюджетів Польщі складав понад 50 % і



**Рис. 2. Структура доходів місцевих бюджетів України, %**

Джерело: побудовано та розраховано на основі даних [11].

станом на 2020 рік скоротився до 47 %. Головною причиною зниження фіскальної ролі власних доходів і зростання ролі субвенцій і дотацій, що призвело до посилення відносної фінансової залежності місцевих бюджетів Республіки Польща від міжбюджетних трансфертів слід вважати наслідки коронакризи та протикарантинних заходів.

Порівняємо структуру доходів місцевих бюджетів Республіки Польща зі структурою доходів місцевих бюджетів України (рис. 2).

Упродовж 2014—2020 рр. — періоду реалізації реформи бюджетної децентралізації — доходи місцевих бюджетів України зросли у 2 рази, у тому числі обсяг власних доходів збільшився у 3,1 рази, а обсяг субвенцій — у 2,1 рази внаслідок як інфляційних та девальваційних процесів, так і в результаті реформи. При цьому в Україні частка власних доходів у 2018 р. склала 46,8 % (+3,2 %, порівняно з 2014 р.), а в Польщі — 49,3 % (-1,5 %, порівняно з 2014 р.). У 2019 р. відбулася суттєва реструктуризація джерел доходів місцевих бюджетів, внаслідок якої частка власних доходів зросла на 6,7 %, порівняно з 2018 р.

У перший рік коронакризи обсяг сукупних доходів місцевих бюджетів України зменшився на 16 %, у тому числі за рахунок скорочення обсягу міжбюджетних трансфертів на 38,5 % та зростання власних джерел доходів на 4 %. Режим економії державних витрат призвів до досягнення найвищого в історії рівня фінансової незалежності місцевих бюджетів України — 66 % власних доходів у 2020 коронакризовий рік. Це дає підстави вважати, що реалізація реформи бюджетної децентралізації була успішною як у період економічного зростання, так і під час коронакризи.

Найбільшу фіскальну роль у місцевих бюджетів України, як і Польщі, відіграє податок на доходи фізичних осіб, частка якого у сукупних доходах 2020 р. склала 37,7% (+10,7 %, порівняно з 2014 р.), аж на 20 % більше, ніж у місцевих бюджетах Республіки Польща. Частка власних доходів місцевих бюджетів України у 2020 р. склала 66 %, що на 14,5 % вище, ніж у Республіці Польща.

В цілому, можна виокремити ряд тенденцій в реалізації фіскальної політики з позиції порівняння результатів бюджетної децентралізації Республіки Польща й України. Зауважимо, що, як податкові, так і неподаткові доходи відіграють важливу роль у забезпеченні місцевому самоврядуванню фінансової незалежності.

Зазвичай неподаткові доходи складають більшу частину власних доходів місцевого бюджету. Список цих доходів варіюється від країни до країни і в значній мірі визначається тим, які саме платні послуги місцеві органи влади надають населенню. Розмір таких доходів також істотно залежить від рівня забезпеченості власністю муніципалітетів й ефективності їх управління. В Україні неподаткові доходи також становлять десяту частину доходів місцевого бюджету, а у Республіці Польща — сьому.

Дослідження практики формування податкових надходжень місцевих бюджетів показує, що в його основі лежать прями податки, як правило, це відрахування із загальнодержавних податків на доходи фізичних і юридичних осіб (21,4 % у Республіці Польща і 39,8 % в Україні). У деяких випадках, для задоволення фінансових потреб місцевих бюджетів у контексті бюджетної децентралізації їм передаються деякі непрямі податки. Найчастіше прибуткові податки мають значну фіскальну і, в той же час, регуляторну значимість як інструменти фінансового вирівнювання територій [16].

Податок на нерухомість можна вважати основним інструментом місцевого оподаткування (близько 8 % доходів місцевих бюджетів як у Республіці Польща, так і в Україні), причому оподаткування зазвичай поширюється як на будівлі, так і на землю; оподаткування транспортних засобів широко розповсюджене на місцевому рівні; практикуються також місцеві й екологічні податки.

## ВИСНОВКИ

Отже, нині у світі відбувається посилення процесу бюджетної децентралізації та створення ефективного інституту місцевого самоврядування, вдосконалення механізмів взаємодії бюджетів у рамках єдиної бюджетної системи країни, оптимізація бюджетного процесу на всіх рівнях управління державними фінансами. Республіка Польща провела реформу бюджетної децентралізації упродовж 90-х років ХХ ст., а в Україні реформа бюджетної децентралізації стартувала у 2014 році. Ключем до успіху цього процесу у Республіці Польща стали сприятливі економічні і фінансові умови. В Україні ж в умовах економічного спаду та необхідністю фінансової консолідації реформа бюджетної децентралізації зіткнулася зі значними перешкодами. Адже реорганізація джерел фінансування витрат і державних послуг

вимагала змін у структурі податків, як на державному, так і на регіональному рівнях, що призвело до жорстких фіскальних правил. Викликом бюджетній децентралізації у 2020 році стала коронакриза. В Республіці Польща центральний уряд мав у своєму розпорядженні вільні фінансові ресурси, а в Україні було успішно реалізовано режим економії державних витрат.

## Література:

1. Федоренко В. Л., Чернеженко О. М. Реформа місцевого самоврядування та територіальної організації публічної влади в контексті децентралізації: досвід Польщі для України (частина перша). Публічне право. 2015. № 2 (18). С. 37—44.
2. Палійчук Т. В. Фіскальна децентралізація: досвід Польщі та можливості його використання в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. Випуск 18. Частина 2. С. 134—138.
3. Сарнецька Я. А. Досвід Польщі у фіскальній децентралізації та перспективи його використання в Україні. Бізнес Інформ. 2017. № 12. С. 60—64.
4. Демченко О. П., Яковенко К. А. Європейський досвід бюджетної децентралізації та перспективи для України. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 16. С. 724—730.
5. Карлін М. Проблеми і перспективи фіскальної децентралізації в Україні в контексті світового досвіду. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. Том 3. № 19. С. 121—127. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-03-121-127>.
6. Тропіна В. Б., Клименко А. М. Податки у формуванні фінансового ресурсу територіальних громад: Україна та ЄС. Економічний вісник університету. 2021. Випуск 49. С. 181—188. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2021-49-181-188>.
7. Martynenko V. V. Study of international experience in the implementation of fiscal policy in the context of financial decentralization. International Journal of New Economics, Public Administration and Law. 2018. № 2. P. 15—25. DOI: [https://doi.org/10.31264/2545-093X-2018-2\(2\)-15-25](https://doi.org/10.31264/2545-093X-2018-2(2)-15-25).
8. Martynenko V. V. Estimation of the efficiency of the tax component of the fiscal policy in Ukraine. Strategic Management: Global Trends and National Peculiarities: multi-authored monograph. Kielce: Publishing House "Baltija Publishing", 2019. P. 76—93.
9. Диверсифікація доходів місцевих бюджетів / Лунина І. О., Кириленко О. П., Лучка А. В. та ін.; за ред. д-ра екон. наук І. О. Луїної; НАН України; Ін-т екон. та прогноз. К. 2010. 320 с.
10. Gospodarka finansowa jednostek samorządu terytorialnego 2020 / Blazeja M. (ed.). Warszawa: Główny Urząd Statystyczny, 2021, 169 s.
11. Бюджет України 2020: статистичний збірник. Київ: Міністерство фінансів України, 2021. 298 с.
12. Механізми адміністративно-фінансової децентралізації: світові практики та напрямки їх імплементації в Україні / НАН України; ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України"; наук. редактор І. З. Сторонянська. Львів, 2018. 106 с.
13. Свяневич П. Основи фіскальної децентралізації. Будапешт: Інститут відкритого общества, 2003. 77 с.
14. Мрочковська Б. Реалізація принципу фінансової незалежності в діяльності гмін. Світ фінансів. 2006. № 4. С. 162—163.
15. Неджельський А. Відкритість і прозорість бюджету держави у Польщі — законодавство і практика. Standards of Fiscal Transparency in Poland — Law and Practice / Ed. W. Misiąg. Gdansk: Gdansk Institute for Market Economics, 2003. P. 7—24.
16. Прокопенко Н. С., Тимошенко А. О. Забезпечення фіскальної безпеки держави в умовах євроінтеграції. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип. 27 (3). С. 72—77.

## References:

1. Fedorenko, V. and Chernezhenko, O. (2015), "Local government reform and territorial organization of public authorities in the context of decentralization: Polish experience for Ukraine (part 1)", *Publichne pravo*, vol. 2 (18), pp. 37—44.
2. Paliychuk, T. V. (2016), "Fiscal decentralization: Poland experience and possibilities of its use in Ukraine", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 18, no. 2, pp. 134—138.
3. Sarnetska, Ya. A. (2017), "The Poland's experience in fiscal decentralization and prospects for its use in Ukraine", *Business Inform*, vol. 12, pp. 60—64.
4. Demchenko, O. P. and Yakovenko, K. A. (2018), "European experience of budget decentralization and perspectives for Ukraine", *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 16, pp. 724—730.
5. Karlin, M. (2019), "Problems and prospects of fiscal decentralization in Ukraine in the context of world experience", *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, vol 3, issue 19, pp. 121—127. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-03-121-127>.
6. Tropina, V. B. and Klymenko A. M. (2021), "Taxes in the formation of financial resources territorial communities: Ukraine and the EU", *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, vol. 49, pp. 181—188. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2021-49-181-188>.
7. Martynenko, V. V. (2018), "Study of international experience in the implementation of fiscal policy in the context of financial decentralization", *International Journal of New Economics, Public Administration and Law*, vol. 2, pp. 15—25. DOI: [https://doi.org/10.31264/2545-093X-2018-2\(2\)-15-25](https://doi.org/10.31264/2545-093X-2018-2(2)-15-25).
8. Martynenko, V. V. (2019), "Estimation of the efficiency of the tax component of the fiscal policy in Ukraine", *Strategic Management: Global Trends and National Peculiarities*, Publishing House "Baltija Publishing", Kielce, pp. 76—93.
9. Lunina, I. O. (ed.), Kyrylenko, O. P. and Luchka, A. V. (2010), *Dyversyfikatsiia dokhodiv mistsevykh biudzhetyv [Diversification of local budget revenues]*, Institute of Economics and Forecasting, Kyiv, Ukraine.
10. Blazeja M. (2021), *Gospodarka finansowa jednostek samorządu terytorialnego 2020 [Financial economy of local government units 2020]*, Główny Urząd Statystyczny - Statistics, Warsaw, Poland.
11. Ministry of Finance of Ukraine (2021), *Biudzhety Ukrainy 2020 [Budget of Ukraine 2020]*, Kyiv, Ukraine.
12. Storonianska, I. Z. (ed.) (2018), *Mekhanizmy administratyvno-finansovoi detsentralizatsii: svitovi praktyky ta napriamky yikh implementatsii v Ukraini [Administrative and financial decentralisation mechanisms: Global practices and their implementation in Ukraine]*, State institution "Institute of Regional Studies named after M. I. Dolishny National Academy of Sciences of Ukraine", Lviv, Ukraine.
13. Svyanevich, P. (2003), *Osnovy fiskal'noj detsentralizatsii [Fundamentals of fiscal decentralisation]*, Open Society Institute, Budapest, Hungary.
14. Mrochkovska, B. (2006), "Implementation of the principle of financial independence in the activities of the commune", *Svit finansiv*, vol. 4, pp. 162—163.
15. Nedzhel'skij, A. (2003), "Openness and transparency of the state budget in Poland — legislation and practice", *Standards of Fiscal Transparency in Poland — Law and Practice*, Institute for Market Economics, Gdansk, Poland, pp. 7—24.
16. Prokopenko, N. S. and Tymoshenko, A. O. (2017), "Providing the fiscal security of the state in the conditions of euro integration", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 27, no. 3, pp. 72—77.

Стаття надійшла до редакції 15.07.2022 р.



*С. Ф. Смерічевський,*

*д. е. н., професор кафедри маркетингу, Національний авіаційний університет, м. Київ*

*ORCID ID: 0000-0003-2102-1524*

*О. А. Михальченко,*

*к. е. н., професор кафедри публічного управління та адміністрування*

*Національний авіаційний університет, м. Київ*

*ORCID ID: 0000-0002-3389-9361*

*Л. І. Райчева,*

*к. е. н., доцент кафедри економіки і міжнародних економічних відносин,*

*Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса*

*ORCID ID: 0000-0002-7764-4766*

DOI: 10.32702/2306-6806.2022.7.16

## СТРУКТУРНА ПОЛІТИКА ВІДТВОРЕННЯ В ТРАНСПОРТНОМУ КОМПЛЕКСІ УКРАЇНИ ТА ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

*S. Smerichevskiy,*

*Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Marketing, National Aviation University, Kyiv*

*O. Mykhalchenko,*

*PhD in Economics, Professor of the Department of Public Administration, National Aviation University, Kyiv*

*L. Raicheva,*

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of International Economic Relations,*

*International Humanitarian University, Odesa*

STRUCTURAL POLICY OF REPRODUCTION IN THE TRANSPORT COMPLEX OF UKRAINE  
AND INNOVATION AND INVESTMENT MECHANISMS OF ITS IMPLEMENTATION

*Основний науковий результат статті полягає у статистично-правовому аналізі здійснення капітальних інвестицій у транспортному комплексі України, який дозволив отримати кількісні, якісні, структурні, динамічні оцінки, а також обґрунтувати рекомендації з удосконалення інноваційно-інвестиційної політики. Проведено етапізацію здійснення капітальних інвестицій у транспорт, складське господарство, поштову та кур'єрську діяльність. Для оцінки ступеня інтенсивності процесів інвестування за розмірами підприємств і підгалуззями транспортного комплексу України проаналізовано базисні індекси обсягів капітальних інвестицій протягом 2010—2020 років. Доведено, що на рівні галузі більшими темпами зростає інвестиційна привабливість середніх і малих підприємств порівняно з великими, тоді як мікропідприємств значно погіршується. Показано, що у галузевому аспекті найвищу інвестиційну привабливість має наземний і трубопровідний транспорт із пріоритетом середніх і великих підприємств. Інвестиції у водний і авіаційний транспорт є малопотужними. Доведено, що наслідком структурної політики у транспортному комплексі стало суттєве скорочення питомої капітальних інвестицій у великі підприємства на користь середніх і малих підприємств, окрім мікропідприємств. Найбільш інвестиційно привабливими за розміром є малі і середні підприємства наземного і трубопровідного транспорту, а також великі та середні підприємства складського господарства та допоміжної діяльності у сфері транспорту. Показано, що основну частку капітальних інвестицій у транспортному комплексі Україні становлять матеріальні активи у підприємств всіх без виключення підгалузей та розмірів, представлені будівництвом та перебуваючою будівель, а також машинами та обладнанням. Обґрунтовано механізми формування інвестиційної моделі інноваційного типу, а також перспективні напрямки фінансування відтворення активів підприємств транспортного комплексу.*

*The main scientific result of the article is a statistical and legal analysis of capital investment in the transport sector of Ukraine, which allowed to obtain quantitative, qualitative, structural, dynamic estimates, as well as substantiate recommendations for improving innovation and investment policy: warehousing, postal and courier activities by distinguishing two stages (2010—2014, 2015—2020), each of which is characterized by formalization in the form of a parabola with branches down.*

*To assess the degree of intensity of investment processes by size of enterprises and subsectors of the transport sector of Ukraine, the basic indices of capital investment during 2010-2020 are analyzed. It is shown that in the sectoral aspect the highest investment attractiveness has land and pipeline transport with the priority of medium and large enterprises. Investments in water and air transport are low. The growth rate of capital investment in warehousing and ancillary activities in the transport sector is almost twice lower than in the industry.*

*The consequence of the structural policy in the transport sector was a significant reduction in the specific capital investment in large enterprises in favor of medium and small enterprises, except for micro-enterprises, in respect of which there is actually a cessation of the investment process. The most attractive in terms of investment are small and medium-sized enterprises of land and pipeline transport, as well as large and medium-sized enterprises of warehousing and ancillary activities in the field of transport.*

*It is shown that the main share of capital investments in the transport complex of Ukraine are tangible assets of enterprises of all, without exception, subsectors and sizes, represented by construction and reconstruction of buildings, as well as machinery and equipment. Improving the mechanisms of reproduction in the transport complex of the national economy is associated with the formation of an investment model of innovative type, increasing the share of capital investment in intangible assets. Leasing directions, concessions, attraction of funds of international organizations, state investments, preferential crediting by banking institutions on the basis of state compensation of a part of the interest rate, etc. are defined by perspective directions of financing of reproduction of assets of the enterprises of a transport complex.*

*Ключові слова: структурна політика, відтворення, транспортний комплекс, інноваційно-інвестиційні, механізми.*

*Key words: structural policy, reproduction, transport complex, innovation and investment, mechanisms.*

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Суб'єкти господарювання різних видів економічної діяльності характеризуються специфічним протіканням операційних, фінансових та інвестиційних процесів. Особливості відтворення транспортних підприємств полягають у тому, що споживання, відшкодування, відновлення, нагромадження і розширення основних засобів, інших необоротних та нематеріальних активів відбувається у динамічному режимі. Фізичний і моральний знос необоротних активів підприємств транспортного комплексу України є високим, а на певних об'єктах і підгалузях — критичним. Недосконалі методи нарахування амортизації обумовлюють недостатність джерел самофінансування і потребу у залученні значних позикових та залучених ресурсів. Підвищення ефективності відтворювальних процесів в транспортному комплексі України, у т.ч. шляхом використання його обмежених фінансових ресурсів, потребує удосконалення його інвестиційної моделі на інноваційній основі. Тому вибір теми статті обумовлений актуальністю пошуку та вдосконалення відтворювальних процесів на вітчизняних транспортних підприємствах.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Висока зношеність матеріально-технічної бази транспортного комплексу України обумовлює підвище-

ну увагу науковців і практиків до питань її оновлення шляхом здійснення капітальних інвестицій. Міщенко М. зазначає, що взаємозв'язок між окремими етапами відтворення на транспорті носить диференційований, динамічний, безупинно циклічний характер і є слабо керованим процесом через недоліки у його плануванні, обліку й аналізі [1, с. 133].

Гурнак В. М., Савіцька Г. П., Лікаренко Я. Я., досліджуючи процеси фінансового забезпечення відтворення активів підприємств залізничного транспорту, роблять акцент на оновленні технічних засобів, створенні та введення в експлуатацію більш сучасних та досконалих зразків, які би забезпечили підвищення якості і конкурентоспроможності послуг та сприяли б зниженню витрат на перевезення [2, с. 69]. Гудкова В. П., Ярмоліцька О. В. статистично довели, що обсяги й доступність традиційних джерел капітальних інвестицій підприємств транспортного комплексу України, представлених власними ресурсами, бюджетним фінансуванням, банківськими кредитами, на жаль, не задовольняють їх інвестиційні потреби для здійснення відтворення основних виробничих засобів та нематеріальних активів на розширеній основі [3, с. 135]. Ярмоліцька О. В. до основних принципів фінансування відтворювальних процесів транспортних підприємств відносить: оптимізацію розподілу та використання чистого прибутку; переорієнтацію амортизаційної політики на забезпечення розширеного відтворення; раціоналізацію емісійної політики підприємств; отримання довгострокових банківських кредитів; покращення контролю за своєчасним обслуговуванням отриманих боргових ресурсів [4]. Проте, як зазначає Щелкунова В. А., відтворювальні процеси на транспорті уповільнюються не лише через брак коштів, але і через складність організаційно-

**Таблиця 1. Базисні індекси обсягів капітальних інвестицій за видами економічної діяльності транспортного комплексу України**

Вид економічної діяльності	Код КВЕД	Рік	Усього	у т.ч. підприємства			
				великі	середні	малі	з них мікро-
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	Н	2010	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
		2012	1,745	1,790	1,826	1,138	0,779
		2014	0,867	0,617	1,552	1,165	0,756
		2016	1,472	1,088	2,524	1,925	1,310
		2018	2,990	2,213	5,332	3,328	2,336
		2020	2,023	1,445	3,827	2,102	0,119
наземний і трубопровідний транспорт	49	2010	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
		2012	1,400	1,500	1,301	1,102	2,249
		2014	0,753	0,529	1,255	0,841	1,291
		2016	2,957	3,314	2,596	1,908	2,232
		2018	-	6,369	-	4,215	4,943
		2020	3,892	4,028	4,305	2,361	0,423
водний транспорт	50	2010	-	1,000	-	1,000	1,000
		2012	-	4,252	-	0,284	0,045
		2014	-	6,370	-	0,182	0,060
		2016	-	-	-	0,261	0,000
		2018	-	-	-	0,194	0,001
		2020	-	-	-	0,228	-
авіаційний транспорт	51	2010	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
		2012	1,252	0,994	4,249	2,484	1,411
		2014	0,666	0,510	3,242	0,117	0,002
		2016	-	0,859	-	0,029	0,661
		2018	2,476	2,637	1,591	0,055	-
		2020	-	-	1,806	0,104	-
Складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	52	2010	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
		2012	1,914	1,927	2,024	1,303	0,569
		2014	0,923	0,634	1,715	1,751	1,075
		2016	0,804	0,218	2,439	2,352	1,956
		2018	1,565	0,528	4,754	3,154	2,889
		2020	1,158	0,385	3,553	2,274	0,047

Примітка: - немає даних.

Джерело: власні розрахунки.

правового становища, підприємств міського електротранспорту зокрема [5, с. 89]. Потребує удосконалення система управління, встановлення тарифів, монетизації соціальних пільг на транспортні послуги, забезпечення їх відповідним фінансуванням тощо. Високо оцінюючи науковий доробок зазначених авторів, слід визнати потребу у подальшій диференціації проблем відтворювальних процесів на рівні окремих підгалузей транспортного комплексу України.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження об'єктно-структурної політики відтворення основних засобів в транспортному комплексі України та удосконалення інноваційно-інвестиційних механізмів її реалізації.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Фінансове забезпечення відтворення основних засобів суб'єктів господарювання транспортного комплексу України являє собою комплекс заходів, спрямованих на формування, розподіл і використання фінансових ресурсів у формі капітальних вкладень з метою створення та оновлення матеріально-технічної бази для надання конкурентоспроможних послуг транспорту, складського господарства та допоміжного обслуговування на транспорті. Під капітальною інвестицією розуміємо господарську операцію, яка передбачає придбання, створення будинків, споруд, інших об'єктів нерухомої власності, інших основних засобів та нематеріальних активів, які підлягають амортизації.

Інвестиції, що спрямовуються на створення (придбання), реконструкцію, технічне переоснащення основ-

них засобів, очікуваний строк корисної експлуатації яких перевищує один рік, здійснюються у формі капітальних вкладень [6]. Враховуючи природно-монопольний характер окремих сфер транспортного комплексу України, важливою формою їх здійснення є державне інвестування в частині реалізації державних інвестиційних проектів на транспорті з використанням державних капітальних вкладень, кредитів (позик), залучення або видачі державних гарантій відповідно до вимог бюджетного законодавства, формування державного замовлення на виконання робіт у капітальному будівництві тощо. Також відповідно до Закону України "Про інноваційну діяльність" важливим джерелом фінансування транспортного комплексу України є ресурси Державної інноваційної фінансово-кредитної установи, які формуються за рахунок коштів Державного бюджету України на відповідний рік, вітчизняних та іноземних інвестицій юридичних та фізичних осіб, їх добровільних внесків, доходів від власної чи спільної фінансово-господарської діяльності та інших не заборонених законодавством України джерел [7]. Відповідно до Закону України "Про транспорт" державне управління діяльністю транспорту здійснюється шляхом проведення та реалізації економічної (податкової, фінансово-кредитної, тарифної, інвестиційної) та соціальної політики, включаючи надання дотацій на пасажирські перевезення. [8].

Джерелом для аналізу відтворювальних процесів в транспортному комплексі України є офіційна інформація, розміщена на сайті Державної служби України у розділі "Економічна статистика/ Економічна діяльність/ Діяльність підприємств" [9].

Динаміку капітальних інвестицій у транспорт, складське господарство, поштову та кур'єрську діяльність можна описати шляхом виділення двох етапів, кожному із якого притаманна формалізація у формі параболи з гілками донизу:

1 етап (2010—2014) — протягом 2010—2012 років відбулося зростання обсягу капітальних інвестицій із 17210,6 млн грн до 30027,7 млн грн, а за 2013—2014 роки він скоротився до 14921,6 млн грн. Рівняння динаміки має вигляд:

$$y = -2719,4x^2 + 15419x + 4545,7, R^2 = 0,7833 \quad (1).$$

2 етап (2015—2020) — протягом 2015—2018 років відбулося зростання обсягу капітальних інвестицій із 18493,2 млн грн до 51457,3 млн грн, а за 2019—2020 роки він скоротився до 34814,8 млн грн. Рівняння динаміки має вигляд:

$$y = -2945,1x^2 + 24980x - 7125,1, R^2 = 0,8806 \quad (2).$$

Обсяг капітальних інвестицій 2020 року перевищує відповідний показник 2010 року вдвічі.

Для оцінки ступеня інтенсивності процесів інвестування за розмірами підприємств і підгалузями транспортного комплексу України проаналізовано базисні індекси обсягів капітальних інвестицій (табл. 1).

Виділені цикли визначаються, передусім, капітальними інвестиціями у великі підприємства. Проте їх базисний індекс у середні підприємства (3,827) значно перевищує індекс згадуваних підприємств (1,445) і загальний індекс (2,023), індекс капітальних інвестицій у малі підприємства (2,102) незначно перевищує середній. Проте за мікропідприємствами у 2020 році відбулося різке скорочення інвестицій до рівня 0,119 2010 року.

На відміну від великих підприємств, зростання капітальних інвестицій у середні і малі підприємства було відносно стійким, проте у 2019 році розпочався їх низхідний тренд. Найбільш похилим він є в частині мікропідприємств. У 2020 році він менше 1 за усіма підгалузями транспортного комплексу: на наземному і трубопровідному транспорті — 0,423, у складському господарстві та допоміжній діяльності у сфері транспорту — 0,047. Дані кінця періоду щодо водного і авіаційного транс-

**Таблиця 2. Структура капітальних інвестицій у підприємств транспортногo комплексу України за розміром, %**

Рік	Усього	у т.ч. підприємства			
		великі	середні	малі	з них мікро-
2010	100	69,872	22,014	8,114	1,943
2011	100	65,199	26,664	8,136	1,576
2012	100	71,669	23,037	5,294	0,867
2013	100	55,880	30,200	13,920	2,128
2014	100	49,698	39,398	10,904	1,694
2015	100	49,894	37,288	12,818	1,926
2016	100	51,655	37,737	10,608	1,729
2017	100	51,309	34,821	13,869	1,725
2018	100	51,707	39,261	9,031	1,518
2019	100	47,539	43,437	9,024	1,419
2020	100	49,921	41,650	8,429	0,114

Джерело: власні розрахунки.

Найбільш інвестиційно привабливою галуззю транспортногo комплексу України у 2020 році є наземний і трубопровідний транспорт (табл. 3).

На нього приходиться 74,50% капітальних інвестицій галузі, 39,26% — великих підприємств, 51,61% — середніх, 84,24% — малих, 57,9% — мікропідприємств.

Різна швидкість динаміки капітальних інвестицій, а, іноді, їх протилежний рух, обумовили зростання частки наземного і трубопровідного транспорту із 26,73% у 2010 році до кінця аналізованого періоду майже втричі, у т.ч. за рахунок малих підприємств — із 23,67% (більше, ніж у 3,5 рази).

Частка водного транспорту є незначною, але протягом 2010—2015 років його частка у капітальних інвестиціях зросла із 0,126% до 2,818%, протягом 2016—2020 років питома вага великих підприємств збільшилася з 1,752% до 1,875%. Значно послабилися позиції водного транспорту у залученні капітальних інвестицій малими підприємствами, оскільки їх частка скоротилася з 8,95% до майже 1%.

На відміну від інших підгалузей транспортногo комплексу, показники капітальних інвестицій авіаційного транспорту не зазнали суттєвих коливань, протягом 2010—2018 років його частка зросла з 4,62% до 5,51%, у т.ч. по великих підприємствах за аналізований період вона скоротилася з 1,02% до 0,48%, по середніх — з 1,63% до 0,08%, Відносно високим порівняно з підприємствами інших розмірів є внесок мікропідприємств авіаційного транспорту у формування капітальних інвестицій транспортногo комплексу, який незначно скоротився протягом 2010–2018 років із 3,58% до 2,97%.

Суттєві структурні зрушення пов'язані зі зниженням інвестиційної привабливості складського господарства та допоміжної діяльності у сфері транспорту, які супроводжувалися зменшенням його питомої ваги з 68,46% до 18,23%, у т.ч. за рахунок малих підприємств — із 39,87% до 15,76% і мікропідприємств — із 65,15% до 37,29%. Частика великих підприємств в освоєнні капітальних інвестицій скоротилася незначно — із 62,65% до 58,17%, а середніх — зросла із 43,41% до 46,98%.

Основну частку капітальних інвестицій становлять матеріальні активи, їх середня питома вага протягом 2010—2020 років коливається від 98,5% у великих до 99,42% у мікропідприємств (табл. 4). Тобто частка капітальних інвестицій у нематеріальні активи, представлені концесіями, патентами, ліцензіями, торговельними марками і аналогічними правами, придбанням програмного забезпечення, є мізерною і не перевищує у цілому 1,5%. Це свідчить про низьку інноваційну складову здійснюваних інвестицій у транспорт, складське господарство, поштову та кур'єрську діяльність.

Склад і структура капітальних інвестицій у матеріальні активи суттєво різняться за окремими підгалуззями і розміром підприємств. Вони представлені в основ-

порту є конфіденційними, але попередні роки свідчать про фактичне припинення інвестування мікропідприємств водного транспорту, починаючи з 2016 року, обсяг капітальних інвестицій у мікропідприємства авіаційного транспорту у 2017 році становив 0,624 обсягу 2010 року.

Протягом 2010—2020 років індекси зростання капітальних інвестицій у наземний і трубопровідний транспорт (3,892) майже вдвічі більше порівняно з транспортним комплексом загалом. Як і на рівні галузі загалом, найбільшими є темпи зростання аналізованого показника середніх підприємств (4,305), але, на відміну від галузі, друге місце посідають великі підприємства (4,028), а третє — малі.

Відповідно до Закону України "Про залізничний транспорт" будівництво і реконструкція магістральних залізничних ліній, об'єктів мобілізаційного призначення, придбання залізничного рухомого складу для перевезень пасажирів у поїздах далекого слідування та місцевого сполучення здійснюються у встановленому порядку за рахунок коштів Державного бюджету України в межах лімітів державних капітальних вкладень, коштів АТ "Укрзалізниця", залучених коштів [10]. Згідно положень Закону України "Про автомобільний транспорт" обласні та міські ради затверджують регіональні програми розвитку автомобільного транспорту, оновлення та поповнення парку автобусів, будівництво автомобільних доріг тощо [11].

За оприлюдненими даними вартість капітальних інвестицій у середні підприємства водного транспорту зросла у 17,13 разів, натомість вартість капітальних інвестицій у малі підприємства мало стійкий тренд до скорочення протягом аналізованого періоду 2010—2020 років, а їх обсяг у 2020 році склав 0,228 від рівня 2010 року. Стаття 14 Закону України "Про внутрішній водний транспорт" визначає, що витрати на утримання, реконструкцію, ремонт, у тому числі капітальний, технічне переоснащення та охорону судноплавних гідротехнічних споруд, а також витрати на використання таких споруд для пропуску суден здійснюються за рахунок коштів Державного фонду внутрішніх водних шляхів [12]. Важливим джерелом його формування є частина рентної плати за спеціальне використання води суб'єктами господарювання для потреб гідроенергетики. За умовами статті 10 зазначеного Закону України джерелами компенсації інвестицій у стратегічні об'єкти інфраструктури внутрішнього водного транспорту можуть бути кошти державного бюджету, орендної плати, інші джерела, не заборонені законодавством.

Протягом 2010—2018 років темпи зростання капітальних інвестицій у підприємства авіаційного транспорту (2,476) відставали від показників транспортногo комплексу (2,99), а великих підприємств (2,637) — навпаки перевищували (2,213). Протягом 2010—2020 років темпи росту капітальних інвестицій у середні підприємства авіаційного транспорту (1,806) значно відставали від загальногалузевих (3,827).

Темпи зростання капітальних інвестицій у складське господарство та допоміжну діяльність у сфері транспорту протягом 2010—2020 років (1,158) майже вдвічі менше порівняно з галуззю, утім за середніми підприємствами — незначно меншими (3,553 проти 3,827), а по малим підприємствам — незначно більшими (2,274 проти 2,102). Протилежними є тенденції інвестування у великі підприємства — якщо у складському господарстві має майже трикратне скорочення (індекс 0,385), то у транспортному комплексі — майже полторне зростання (індекс 1,445).

Перевищення темпів зростання обсягів капітальних інвестицій у середні і малі підприємства порівняно з великими призвели до істотних структурних зрушень, у результаті яких частка останніх скоротилася із 69,87% до 49,92%, питома вага середніх — зросла із 22,01% до 41,65% (табл. 2).

**Таблиця 3. Структура капітальних інвестицій у підприємств транспортно-го комплексу України за підгалуззями, %**

Код КВЕД	Рік	Усього	у т.ч. підприємства			
			великі	середні	малі	з них мікро-
49	2010	26,73	34,902	45,937	23,67	30,087
	2012	22,404	24,866	44,455	68,338	24,139
	2014	22,942	28,225	33,166	40,414	26,138
	2016	81,388	35,904	45,531	40,324	60,42
	2018	76,938	-	58,187	50,093	-
	2020	74,505	39,259	51,612	84,24	57,895
50	2010	0,1262	-	8,9511	36,252	-
	2016	-	1,7521	1,2128	0,0087	-
	2018	-	0,8489	0,5211	0,0122	-
	2020	-	1,8746	0,9699	-	-
51	2010	4,62	1,02	1,63	0,15	3,58
	2012	2,57	2,37	3,56	0,28	2,57
	2014	3,82	2,12	0,16	0,00	2,75
	2016	3,65	-	0,02	0,08	-
	2018	5,51	0,30	0,03	-	2,97
	2020	-	0,48	0,08	-	-
52	2010	68,46	62,65	43,41	39,87	65,15
	2012	73,70	69,46	49,69	29,13	71,45
	2014	70,38	69,23	65,26	56,71	69,37
	2016	13,73	60,55	53,04	59,54	35,57
	2018	16,33	55,86	41,14	49,32	34,09
	2020	18,23	58,17	46,98	15,76	37,29

Примітка: - немає даних.

Джерело: власні розрахунки.

ному будівництвом та перебудовою будівель, а також машинами та обладнанням, частка землі, існуючих будівель та споруд є незначною. Середня частка капітальних інвестицій у будівництво та перебудову будівель за даними 2010—2020 років має чітко виражену закономірність скорочення при зменшенні розміру підприємств — від 45,09% у великих до 28,45% — у мікропідприємств.

**Таблиця 4. Відтворювальна об'єктна структура капітальних інвестицій у транспорт, складське господарство, пошту та кур'єрську діяльність за підгалуззями і розміром підприємств**

Рік	Матеріальні активи, %				Будівництво та перебудова будівель, %				Машини та обладнання, %			
	підприємства				підприємства				підприємства			
	великі	середні	малі	мікро-	великі	середні	малі	мікро-	великі	середні	малі	мікро-
2010	98,36	99,52	99,70	99,51	56,18	37,98	55,93	39,15	39,68	55,75	30,27	19,88
2012	98,76	99,21	98,82	99,10	46,78	36,84	28,81	31,62	50,12	58,70	66,18	62,99
2014	98,06	98,47	99,79	99,80	48,46	48,57	52,56	48,25	45,83	46,93	44,70	47,10
2016	98,96	99,39	99,36	98,98	46,14	35,36	25,17	12,67	48,53	59,86	65,51	67,11
2018	98,28	99,04	99,65	99,70	34,92	27,91	16,02	20,56	59,56	69,00	79,46	74,03
2020	98,89	98,69	99,70	99,96	32,57	29,96	27,83	6,83	59,66	62,56	67,81	84,67
середнє	98,50	98,77	99,36	99,42	45,09	34,27	31,99	28,45	49,36	59,79	58,05	56,01
	наземний і трубопровідний транспорт											
2010	99,11	99,72	99,58	98,47	51,36	16,12	59,33	37,89	45,97	77,23	38,32	54,62
2012	97,73	99,05	99,88	99,95	68,30	12,64	17,40	25,47	28,00	83,65	78,60	71,41
2014	96,19	98,51	99,74	99,91	43,72	20,08	8,18	21,19	44,77	74,35	87,61	73,28
2016	99,53	99,86	99,30	97,90	50,70	5,56	5,04	7,97	46,30	92,08	90,76	83,03
2018	98,52	-	99,85	99,96	35,68	-	3,94	7,25	60,90	-	93,68	90,26
2020	99,01	99,62	99,94	99,96	38,44	8,27	4,55	7,33	58,05	85,50	92,94	83,85
середнє	-	-	99,71	99,60	-	-	14,84	18,04	-	-	80,42	73,18
	складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту											
2010	99,20	99,44	99,75	99,69	61,29	50,92	61,44	70,55	35,26	43,07	28,17	16,88
2012	99,24	99,41	97,99	99,56	42,08	43,94	42,38	48,78	55,89	52,22	51,46	42,81
2014	99,18	98,42	99,82	99,75	53,23	61,89	76,31	69,51	44,01	34,32	21,95	26,27
2016	97,02	99,11	99,43	99,71	32,61	54,58	42,95	15,89	53,83	40,01	43,24	56,38
2018	97,12	98,67	99,41	99,51	44,28	39,69	33,22	34,33	47,26	56,40	59,30	57,31
2020	98,36	98,12	99,42	99,95	20,61	44,45	53,63	4,20	59,21	47,52	39,92	89,08
середнє	98,48	98,39	99,17	99,15	46,52	45,20	45,77	37,04	46,37	47,84	42,25	47,21

Примітка: - немає даних.

Джерело: власні розрахунки.

Загальним трендом для усіх за розміром підприємств є скорочення частки капітальних інвестицій у будівництво та перебудову будівель протягом 2010—2020 років: за великими — із 56,18% до 32,57%, середніми — із 37,98% до 29,96%, малими — із 55,93% до 27,83%, мікропідприємствами — із 39,15% до 6,83%.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Основний науковий результат статті полягає у статистично-правовому аналізі здійснення капітальних інвестицій у транспортно-го комплексі України, який дозволив отримати кількісні, якісні, структурні, динамічні оцінки, а також обґрунтувати рекомендації з удосконалення інноваційно-інвестиційної політики:

1. Проведено оцінку динаміки здійснення капітальних інвестицій у транспорт, складське господарство, пошту та кур'єрську діяльність шляхом виділення двох етапів (2010—2014, 2015—2020), кожному із якого притаманна формалізація у формі парабол з гілками донизу із високим значенням коефіцієнту множинної детермінації, що достовірно описує процес. Тренд останніх трьох років є низхідним, але обсяг капітальних інвестицій 2020 року перевищує відповідний показник 2010 року вдвічі.

2. Для оцінки ступеня інтенсивності процесів інвестування за розмірами підприємств і підгалуззями транспортно-го комплексу України проаналізовано базисні індекси обсягів капітальних інвестицій протягом 2010—2020 років. Доведено, що на рівні галузі більшими темпами зростає інвестиційна привабливість середніх і малих підприємств порівняно з великими, тоді як мікропідприємств значно погіршується. Чітко виражений низхідний тренд обсягу капітальних інвестицій у мікропідприємства притаманний усім підгалузям транспортно-го комплексу України.

3. У галузевому аспекті найвищу інвестиційну привабливість має наземний і трубопровідний транспорт із пріоритетом середніх і великих підприємств. Інвестиції у водний і авіаційний транспорт є малопотужними. Темпи зростання капітальних інвестицій у складське господарство та допоміжну діяльність у сфері транспорту протягом 2010—2020 років майже вдвічі менше порівняно з галуззю, утім за середніми підприємствами — незначно меншими, за малими — незначно більшими, за великими підприємствами спостерігається майже трикратне скорочення.

4. Наслідком структурної політики у транспортно-го комплексі стало суттєве скорочення питомої капітальних інвестицій у великі підприємства на користь середніх і малих підприємств, окрім мікропідприємств, відносно яких фактично відбувається припинення інвестиційного процесу. Найбільш інвестиційно привабливими за розміром є малі і середні підприємства наземного і трубопровідного транспорту, а також великі та середні підприємства складського господарства та допоміжної діяльності у сфері транспорту.

5. Основну частку капітальних інвестицій у транспортно-

му комплексі України становлять матеріальні активи у підприємств всіх без виключення підгалузей та розмірів, представлені будівництвом та перебудовою будівель, а також машинами та обладнанням. Об'єктом структура капітальних інвестицій суттєво різниться між найбільше фондомісткими підгалузями транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності: на наземному і трубопровідному транспорті більшу роль відіграють машини і обладнання, тоді як складському господарстві та допоміжній діяльності у сфері транспорту — будівництво та перебудова будівель.

6. Удосконалення механізмів відтворення в транспортному комплексі національної економіки пов'язуємо з формуванням інвестиційної моделі інноваційного типу, збільшенням частки капітальних інвестицій у нематеріальні активи, представлені концесіями, патентами, ліцензіями, торговельними марками і аналогічними правами, придбанням програмного забезпечення тощо.

7. Перспективними напрямками фінансування відтворення активів підприємств транспортного комплексу визначено: лізинг, концесії, залучення коштів міжнародних організацій, державні інвестиції, пільгове кредитування банківськими установами на основі компенсації державою частини процентної ставки тощо.

Перспективами подальших досліджень є обґрунтування концепції стратегічного структурного розвитку та модернізації транспортного комплексу України в умовах військової економіки.

## Література:

1. Міщенко М. Економічні методи планування відтворення основних фондів залізничного транспорту. Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління. 2015. Вип. 33. С. 126—134.

2. Гурнак В. М., Савіцька Г. П., Лікаренко Я. Я. Фінансове забезпечення відтворення основних засобів підприємств залізничного транспорту. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2015. № 3. С. 66—71.

3. Гудкова В. П., Ярмоліцька О. В. Інноваційно-інвестиційне відтворення основних виробничих засобів підприємств залізничного транспорту. Економічний форум. 2016. № 1. С. 129—138.

4. Ярмоліцька О. В. Формування джерел фінансування відтворення основних виробничих засобів підприємств залізничного транспорту. Ефективна економіка. 2016. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_4\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_38)

5. Щелкунова В. А. Проблема та особливості відтворення основних фондів на міському електричному транспорті в умовах ринкових трансформацій. Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка. 2010. Вип. 495. С. 87—92.

6. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12?find=1&text=%D0%BA%D0%B0%D0%BF%D1%96%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD#w1\\_1](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12?find=1&text=%D0%BA%D0%B0%D0%BF%D1%96%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD#w1_1)

7. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15?find=1&text=%D1%96%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%86#w1>

8. Про транспорт: Закон України від 10.11.1994 № 232/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80?find=1&text=%D0%BA%D0%B0%D0%BF%D1%96%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD#w1>

9. Капітальні інвестиції підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2010-2020 роках. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp/pdp\\_ue/kip\\_ed\\_vsम्म\\_2010\\_2020ue.xlsx](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp/pdp_ue/kip_ed_vsम्म_2010_2020ue.xlsx)

10. Про залізничний транспорт: Закон України від 04.07.1996 № 273/96-ВР. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-%D0%B2%D1%80?find=1&text=%D0%BA%D0%B0%D0%BF%D1%96%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD#w1\\_2](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-%D0%B2%D1%80?find=1&text=%D0%BA%D0%B0%D0%BF%D1%96%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD#w1_2)

[https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14?find=1&text=%D0%B1%D1%83%D0%B4%D1%96%D0%B2%D0%BD#w1\\_2](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14?find=1&text=%D0%B1%D1%83%D0%B4%D1%96%D0%B2%D0%BD#w1_2)

11. Про автомобільний транспорт: Закон України від 05.04.2001 № 2344-III. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14?find=1&text=%D0%B1%D1%83%D0%B4%D1%96%D0%B2%D0%BD#w1\\_2](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14?find=1&text=%D0%B1%D1%83%D0%B4%D1%96%D0%B2%D0%BD#w1_2)

12. Про внутрішній водний транспорт: Закон України від 03.12.2020 № 1054-IX. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1054-20?find=1&text=%D1%96%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%86#w1\\_6](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1054-20?find=1&text=%D1%96%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%86#w1_6)

## References:

1. Mishchenko, M. (2015), "Economic methods of planning the reproduction of fixed assets of railway transport", Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho ekonomiko-tehnologichnoho universytetu transportu. Ser.: Ekonomika i upravlinnia, vol. 33, pp. 126—134.

2. Hurnak, V. M., Savitska, H. P. and Likarenko, Ya. Ya. (2015), "Financial support for the reproduction of fixed assets of railway transport enterprises", Ekonomika. Menedzhment. Biznes, vol 3, pp. 66—71.

3. Hudkova, V. P. and Yarmolitska, O. V. (2016), "Innovation and investment reproduction of fixed assets of railway transport enterprises", Ekonomichnyi forum, vol. 1, pp. 129—138.

4. Iarmolitska, O. V. (2016), "Formation of sources of financing the reproduction of fixed assets of railway transport enterprises", Efektyvna ekonomika, vol. 4, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_4\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_38) (Accessed 28 June 2022).

5. Shchelkunova, V. A. (2010), "The problem and features of reproduction of fixed assets on urban electric transport in the conditions of market transformations", Naukovi visnyk Chernivetskoho universytetu. Ekonomika, vol. 495, pp. 87—92.

6. Verkhovna Rada of Ukraine (1991), Law of Ukraine "On investment activity", available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12?find=1&text=%D0%BA%D0%B0%D0%BF%D1%96%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD#w1\\_1](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12?find=1&text=%D0%BA%D0%B0%D0%BF%D1%96%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD#w1_1) (Accessed 27 June 2022).

7. Verkhovna Rada of Ukraine (2002), Law of Ukraine "On innovative activity", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15?find=1&text=%D1%96%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%86#w1> (Accessed 26 June 2022).

8. Verkhovna Rada of Ukraine (1994), Law of Ukraine "On transport", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80?find=1&text=%D0%BA%D0%B0%D0%BF%D1%96%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD#w1> (Accessed 26 June 2022).

9. State Statistics Service of Ukraine (2022), "Capital investments of enterprises by types of economic activity with division into large, medium, small and micro enterprises in 2010-2020",: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ-2021/fin/pdp/pdp\\_ue/kip\\_ed\\_vsम्म\\_2010\\_2020ue.xlsx](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ-2021/fin/pdp/pdp_ue/kip_ed_vsम्म_2010_2020ue.xlsx) (Accessed 25 June 2022).

10. Verkhovna Rada of Ukraine (1996), Law of Ukraine "On railway transport", available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-%D0%B2%D1%80?find=1&text=%D0%BA%D0%B0%D0%BF%D1%96%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD#w1\\_2](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-%D0%B2%D1%80?find=1&text=%D0%BA%D0%B0%D0%BF%D1%96%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD#w1_2) (Accessed 26 June 2022).

11. Verkhovna Rada of Ukraine (2001), Law of Ukraine "On road transport", available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14?find=1&text=%D0%B1%D1%83%D0%B4%D1%96%D0%B2%D0%BD#w1\\_2](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14?find=1&text=%D0%B1%D1%83%D0%B4%D1%96%D0%B2%D0%BD#w1_2) (Accessed 24 June 2022).

12. Verkhovna Rada of Ukraine (2020), Law of Ukraine "On inland water transport", available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1054-20?find=1&text=%D1%96%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%86#w1\\_6](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1054-20?find=1&text=%D1%96%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%86#w1_6) (Accessed 24 June 2022).

Стаття надійшла до редакції 30.06.2022 р.

*О. І. Дребот,*

*д. е. н., професор, академік НААН,*

*Інститут агроекології і природокористування НААН, м. Київ, Україна*

*ORCID ID: 0000-0003-2681-1074*

*О. П. Яремко,*

*к. е. н., Інститут агроекології і природокористування НААН, м. Київ, Україна*

*ORCID ID: 0000-0003-4619-0527*

*В. Н. Бондар,*

*доктор філософії за спеціальністю 051 — Економіка,*

*Інститут агроекології і природокористування НААН, м. Київ, Україна*

*ORCID ID: 0000-0002-1531-3208*

DOI: 10.32702/2306-6806.2022.7.22

## СУЧАСНИЙ СТАН І АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЛІСІВНИЦТВА ТА ЛІСОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНІ

*O. Drebot,*

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Academician of NAAS, Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS*

*O. Yaremko,*

*PhD in Economics, Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS*

*V. Bondar,*

*Doctor of Philosophy in specialty 051 — Economics, Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS*

CURRENT STATE AND ASPECTS OF FORESTRY AND FORESTRY PRODUCTION IN UKRAINE

*У статті узагальнені результати досліджень сучасного стану лісівництва та лісогосподарського виробництва в Україні. Визначено, що основою стабільності розвитку лісогосподарського виробництва будь-якого регіону країни є наявність природно-ресурсного потенціалу, що створює підґрунтя для розвитку лісовиробничої галузі.*

*Доведено, що питання переходу до ринкової економіки, а також інституціональної трансформації в організаційному механізмі як складової управління лісогосподарського виробництва України призвело до дискусії. Важливою частиною переходу до ринкової економіки є відмова державної монополії на експорт лісової продукції. У цьому самому напрямі знизився платоспроможний попит на деревину внутрішнього ринку.*

*Щодо розвитку лісового господарства, то вважаємо за необхідне збільшення лісистості території України, збереження біорізноманіття лісових екосистем, підвищення сталості лісових екосистем до негативних чинників, тобто зменшення лісових пожеж, захист від шкідників лісу тощо.*

*Обґрунтовано, що основним важелем розвитку підприємств лісового господарства України, зокрема і регіонального аспекту, є передусім лісорозведення та лісовідновлення, поліпшення якісного складу лісів, охорона і захист лісу, проведення рубок, пов'язаних із веденням лісового господарства, рубок головного користування, мисливське господарство, переробка деревини, розвиток лісової інфраструктури.*

*Визначено, що екологічно збалансоване і відповідальне ведення лісового господарства передбачає заготівлю лісоматеріалів та іншої лісової продукції при одночасному збереженні біорізноманіття і продуктивності лісових екосистем, природних екологічних процесів.*

*Отже, Україна володіє значним лісоресурсним потенціалом, який може забезпечити збалансований розвиток лісового господарства та виробництва в довгостроковій перспективі. Для цього необхідне раціональне використання та розширене відтворення компонентів лісових екосистем, зокрема деревних ресурсів, покращення охорони і захисту лісів, підвищення доходів від їх використання в цьому ж контексті й удосконалення нормативно-правових актів, моніторинг виконання державних та регіональних галузевих програм розвитку лісогосподарського виробництва.*

*The article summarizes the results of research on the current state of forestry and forestry production in Ukraine. It is determined that the basis for the stability of forestry production in any region of the country is the availability of natural resource potential, which creates the basis for the development of the forestry industry.*

*It is proved that the issue of transition to a market economy, as well as institutional transformation in the organizational mechanism as a component of the management of forestry production in Ukraine has led to a discussion. An important part of the transition to a market economy is the rejection of the state monopoly on the export of forest products, in the same direction decreased effective demand for wood in the domestic market.*

*Regarding the development of forestry, we consider it necessary to increase the forest cover of Ukraine, preserve the biodiversity of forest ecosystems, increase the resilience of forest ecosystems to negative factors, ie reduce forest fires, protection from forest pests and more.*

*It is substantiated that the main levers of development of forestry enterprises of Ukraine, including the regional aspect, are primarily afforestation and reforestation, improving the quality of forests, protection and conservation of forests, felling related to forestry, logging, hunting, wood processing, forest infrastructure development.*

*It is determined that ecologically balanced and responsible forestry management involves harvesting timber and other forest products while preserving biodiversity and productivity of forest ecosystems, natural ecological processes.*

*Thus, Ukraine has significant forest resource potential that can ensure balanced development of forestry and production in the long run. This requires the rational use and expanded reproduction of components of forest ecosystems, including wood resources, improving the protection and conservation of forests, increasing revenues from their use in the same context and improving regulations, monitoring the implementation of state and regional sectoral programs for forest production.*

*Ключові слова: лісогосподарське виробництво, лісовий сектор, еколого-економічні аспекти, лісові ресурси, рубки головного користування, лісове господарство, лісові екосистеми.*

*Key words: forestry production, forest sector, ecological and economic aspects, forest resources, main felling, forestry, forest ecosystems.*

## ВСТУП

Еколого-економічний аналіз щодо забезпечення управління лісогосподарським виробництвом та ефективним функціонуванням на ринкових засадах потребує аналізу з еколого-економічних та правових норм і правил у контексті інституціональних трансформацій змін ведення лісового господарства України. Лісове господарство України забезпечує не лише національну економіку деревиною для виробництва будівельних матеріалів та іншою лісогосподарською продукцією (грибами, ягодами, лікарськими рослинами) для особистого споживання, виконує екологічні і рекреаційні функції, а також експортує свою продукцію. Основою стабільного розвитку лісогосподарського виробництва будь-якого регіону країни є наявність природно-ресурсного потенціалу, що створює підґрунтя для розвитку лісовиробничої галузі.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні основи і практичні прийоми формування різних наукових шкіл розвитку лісівництва та лісогосподарського виробництва сформулювали у своїх працях такі провідні вчені, як І.Я. Антоненко, А.М. Бобко, О.І. Дребот, В.А. Голян, Н.В. Зіновчук, І.М. Лицур, А.М. Черчик, М.Х. Шершун, О.І. Фурдичко, Р.Г. Дубас, Є.В. Мішенін, І.Є. Ярова.

Наукові розробки вітчизняних і зарубіжних учених мають конструктивне теоретико-концептуальне та практичне значення. Вони характеризуються широтою охоплення, обґрунтованістю наукових положень, вирішенням проблем щодо сучасного стану лісівництва та лісогосподарського виробництва в Україні.

## МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методичну базу дослідження становлять фундаментальні положення економічної теорії, теорії інформації, теорії систем, економіки природокористування та охо-

рони навколишнього природного середовища, визначені у працях вітчизняних і зарубіжних учених щодо організаційно-інституціонального механізму управління лісогосподарським виробництвом на засадах ринкової економіки.

Для виконання поставлених у роботі завдань використовували такі методи досліджень: монографічний (узагальнення теоретичних результатів сучасних наукових досліджень у сфері організаційно-інституціонального механізму управління лісогосподарським виробництвом на засадах ринкової економіки); економіко-статистичний (оброблення статистичних даних при оцінюванні кількісної залежності різних явищ та виробництві лісогосподарської продукції); абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення та формування висновків).

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Головним природним об'єктом у лісовому господарстві є лісові екосистеми — тип природних комплексів, де поєднуються переважно деревна і чагарникова рослинність із відповідними типами ґрунтів, трав'яною рослинністю, тваринним світом, мікроорганізмами та іншими природними компонентами, що тісно взаємопов'язані у своєму розвитку, впливають один на одного і навколишнє природне середовище. Лісові екосистеми України є її національним багатством і за своїм призначенням та місцезональним виконанням переважно водоохоронні, захисні, санітарно-гігієнічні, оздоровчі, рекреаційні, естетичні, виховні та інші функції, є джерелом задоволення потреб суспільства в лісових ресурсах, які перебувають у державній, комунальній та приватній власності [1].

Ліси по території України розташовані дуже нерівномірно і сконцентровані переважно на Поліссі та в Карпатах. Лісистість у різних природних зонах має значні відмінності. Поступове старіння лісів призводить до погіршення їх санітарного стану [2].



**Таблиця 1. Розподіл земель під лісами та лісовкритими площами станом на 01.01.2020 р.**

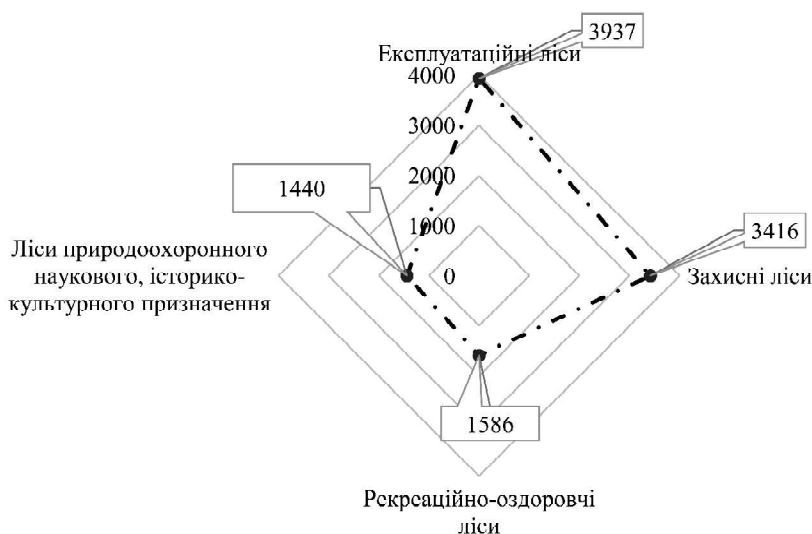
Усі землевласники та землекористувачі	Ліси та інші лісовкриті площі, тис. га		
	усього, тис. га	у тому числі	
		лісові землі	чагарники
Усього в Україні	60 355	574	-

Джерело: [4; 5].

Відповідно до ст. 2 Кіотського протоколу [3] сприяння поширенню раціональних методів ведення лісового господарства, лісонасадження та лісовідновлення на стійкій основі — обов'язок України. Необхідність обґрунтування та створення ефективного організаційно-економічного механізму в забезпеченні збалансованого використання земель лісогосподарського призначення як важливої складової збереження екосистем відповідає напрямкам державної політики та євроінтеграційним намірам України, сучасним вимогам екологічного

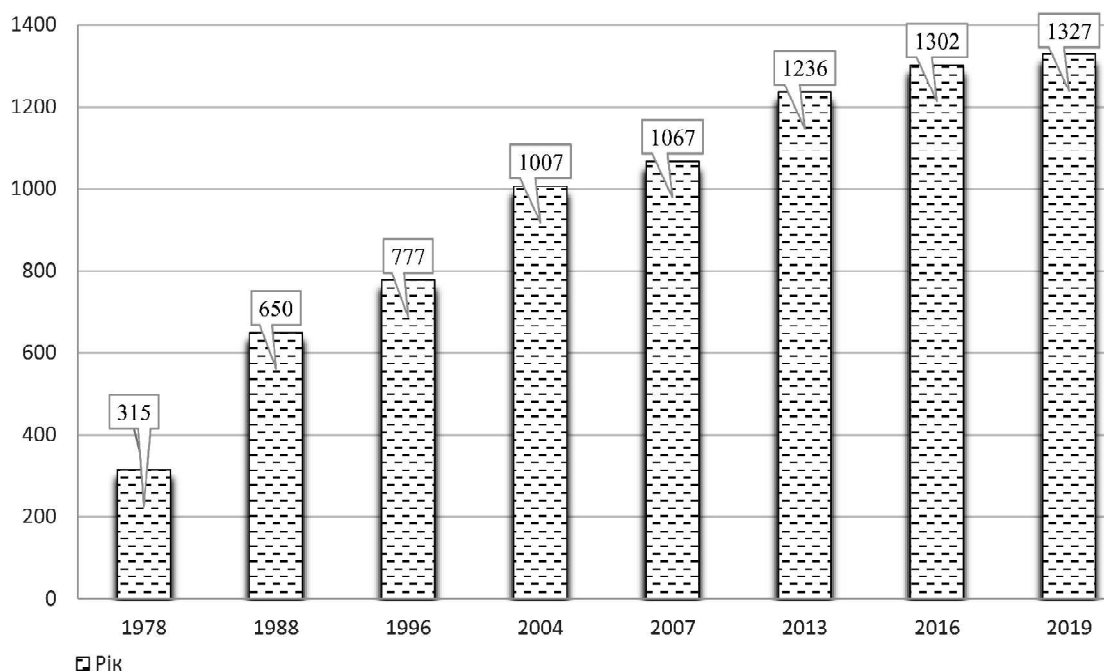
аспекту розвитку соціальних систем. Згідно з п. 3 ст. Кіотського протоколу [3] звітність України з діяльності щодо управління лісовим господарством обов'язкова, зокрема щодо лісорозведення, лісовідновлення, заліснення і лісовиробництва. Управління лісовим господарством впливає на еколого-економічну безпеку регіонів при використанні земель лісогосподарського призначення щодо стратегій забезпечення управління лісогосподарським виробництвом. Україна має значний лісогосподарський потенціал, де загальна площа станом на 01.01.2020 р. становить 60 355 тис. га, у тому числі лісові землі, які надані в постійне користування, — 9 574 тис. га (табл. 1).

Відповідно до Лісового й Земельного кодексів ліси України мають право перебувати в державній, колективній та приватній власності. Станом на 01.01.2020 р. в державній власності перебуває приблизно 74% земельних ділянок лісогосподарського призначення, у колективній — приблизно 13%, у приватній — 0,2% загальної площі лісових земель. В Україні структурована сис-



**Рис. 1. Структура розподілу земель за категоріями, тис. га**

Джерело: сформовано авторами на основі [6].



**Рис. 2. Динаміка заповідання лісових екосистем Держлісагенства станом на 01.01.2019 р. тис. га**

Джерело: сформовано за даними Державної служби статистики України.

Таблиця 2. Використання лімітів заготівлі деревини в порядку головного користування в лісах України (млн м<sup>3</sup>)

Показники	2005	2007	2009	2011	2014	2015	2016	2017	2018	Відхилення +/-
Розрахункова лісосіка	7,1	7,7	8,0	8,8	9,3	9,6	9,6	9,8	9,9	2,8
Фактична заготівля	6,5	7,1	6,7	8,0	8,2	8,4	8,4	8,5	7,5	1
% розрахункової лісосіки	92	92	84	91	88	88	88	87	76	16

Джерело: сформовано авторами на основі даних Держлісагентства.

тема державних лісів за численними постійними лісокористувачами. Для ведення лісового господарства ліси надані у постійне користування підприємствам, установам і організаціям кількох десятків міністерств і відомств (рис. 1) [6].

Як бачимо з рис. 1, у структурі розподілу земель за категоріями переважають експлуатаційні ліси — 3937 тис. га, захисні ліси становлять 3416 тис. га, а рекреаційно-оздоровчі ліси — 1586 тис. га.

Лісових екосистем, що належать до сфери управління Держлісагентства, уже заповідано 16,8 %. Практично у всіх регіонах заповідність у лісах вища, ніж загальнодержавна. Варто зауважити, що за 30 років площа територій та об'єктів природно-заповідного фонду на лісових землях збільшилась у 4 рази (із 315 тис. га у 1978 р. до 1327 тис. га у 2019 р. і заповідність із 5,5 до 16,8 % відповідно) (рис. 2) [5]. У лісовому господарстві країни створено принципи господарювання та виробництва продукції і вони повною мірою відповідають вимогам Всеєвропейської стратегії збереження біологічного і ландшафтного різноманіття.

Зазначимо, що загальна площа лісових ділянок України становить майже 10,4 млн га, у тому числі вкриті лісовою рослинністю — майже 9,6 млн га. Держлісагентству підпорядковано 7,6 млн га лісів, що становить 73 % всього лісового фонду України. За офіційними статистичними даними, лісистість України становить 15,9 % загальної площі території держави.

Лісогосподарське виробництво зумовлюється високою часткою ручної праці під час рубок, які пов'язані з веденням лісового господарства, створенням захисних лісових насаджень та полезахисних лісових смуг, заготівлею деревини від головного користування, заготівлею продукції побічного користування в лісових екосистемах та ін.

За рахунок використання лісових ресурсів лісове господарство отримує кошти для відтворення лісів, проведення лісівничих, лісоохоронних заходів, виробництва лісової продукції тощо (державою в останні роки припинено фінансування витрат на ведення лісового господарства). Деревина заготовлюється в порядку рубок головного користування, здійснення заходів із формування та оздоровлення лісів і інших рубок. Лімітом заготівлі деревини в порядку рубок головного користування є розрахункова лісосіка, яка затверджується з урахуванням принципів безперервності та невиснажливості використання лісових ресурсів [7].

Нинішній розмір розрахункової лісосіки становить 9,9 млн м<sup>3</sup>, а фактичне її використання — до 76 % (табл. 2). Порівняно з 2005 р. у 2018 р. вона збільшилася на 2,8 млн м<sup>3</sup>. Тобто фактичні обсяги лісокористування менші за розрахункову лісосіку, яка забезпечує екологічну збалансованість лісокористування.

Згідно з Лісовим кодексом України деревину у круглому виді як продукцію лісового господарства отримують при використанні лісових ресурсів у порядку проведення рубок головного користування, які проводять у стиглих і перестиглих насадженнях. Деревину заготовляють також під час здійснення лісогосподарських заходів із метою поліпшення якісного складу лісів, їх оздоровлення, посилення захисних властивостей (рубки догляду за лісом, санітарні рубки, лісовідновні рубки в деревостанах, що втрачають захисні, водоохоронні та інші корисні властивості, рубки, пов'язані з реконст-

Таблиця 3. Виробництво круглого лісу в Україні за період 1960—2019 рр.

Роки	Виробництво круглого лісу, тис. м <sup>3</sup>			Частка РПК у загальному обсязі, %
	усього	у тому числі		
		рубки проміжного користування (РПК)	рубки головного користування (РГК)	
1960	13587,0	3889,0	9698,0	28,6
1990	14439,4	8080,4	6269,0	56,0
1995	10824,8	5739,2	5085,6	53,0
2000	11261,7	6025,3	5236,4	53,5
2005	17124,3	10205,9	6918,4	59,5
2010	18064,6	10296,5	7767,5	56,9
2015	21924,2	12826,5	9097,7	58,5
2019	20869,6	12955,0	7914,6	62,0

Джерело: сформовано авторами за даними Державної служби статистики України.

рукцією малоцінних молодняків і похідних деревостанів тощо) [8].

За різними еколого-економічними механізмами вилучення деревини із лісових екосистем, у т.ч. через рубки головного і проміжного користування, виробництво круглих лісоматеріалів в Україні налічує десятки мільйонів кубічних метрів (табл. 3).

Проаналізовано структуру рубок та заходи обласними управліннями лісомисливського господарства України (рис. 3), зокрема, в зоні Полісся (площа рубок лісу та заходи у Волинській обл. становлять 31,3 %, Рівненській — 42,2, Чернігівській — 29,2, Житомирській, яка є лідером серед площі рубок лісу, — 68,1 %). Серед площ рубок головного користування чільне місце належить Житомирській обл. (5,4 %), найменший показник у Рівненській обл. — 0,4 %. Серед рубок формування та оздоровлення лісів високу тенденцію серед областей має Житомирська обл. — 63,3 %. У Карпатському регіоні лідером серед площі рубок лісу є Івано-Франківська обл. (28,3 %), найменший показник у Чернівецької обл. (12,6%), серед площ рубок головного користування лідирує Львівська обл. (2,8 %), з невеликим відсотком відстає Закарпатська обл. (1,8 %), а серед площі рубок формування та оздоровлення лісів чільне місце належить Івано-Франківській (25,7 %) та Львівській областям (24,7 %).

Отже, рубки головного користування проводять із метою заготівлі деревини, дотримання принципів безперервного, невиснажливого і раціонального використання лісових ресурсів. Для рубок формування та оздоровлення лісів у контексті поліпшення якісного складу лісів, їх оздоровлення, посилення захисних властивостей лісогосподарськими підприємствами постійно проводяться лісогосподарські заходи (санітарні рубки, лісовідновні рубки в деревостанах, що втрачають захисні та корисні властивості, ландшафтні рубки).

Як зазначає О.І. Фурдичко, лісова галузь економіки є динамічно збалансована, оскільки всі заходи з поліпшення постійно взаємодіють між собою, змінюються та врівноважуються. Рівновага — це стан рухомого балансу, коли одночасно відбуваються протилежні процеси, до прикладу лісокористування та лісовідновлення, зберігаючи цілісність самої системи та її найбільш основних елементів. Завдяки динамічному стану відбувається постійний розвиток лісової галузі

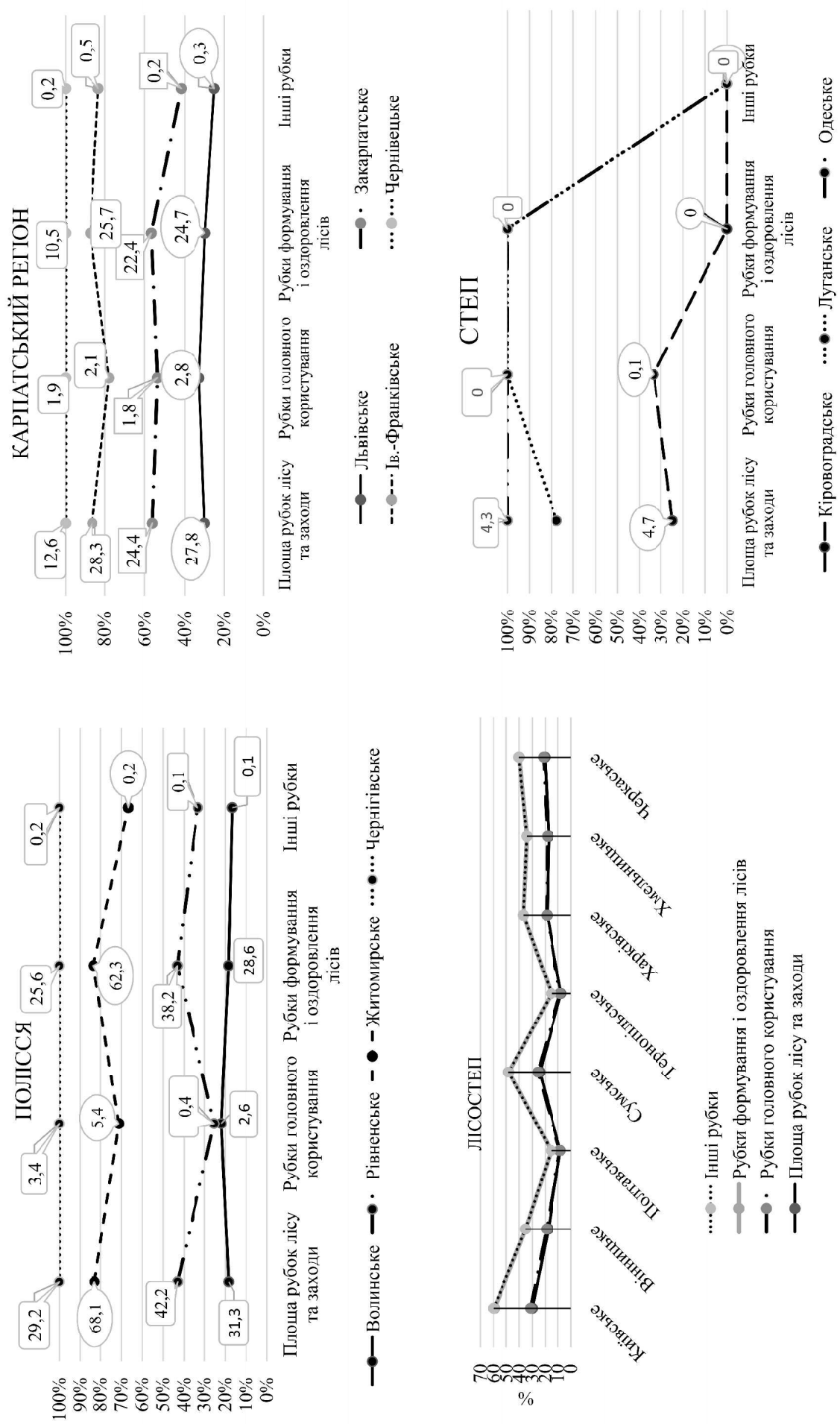


Рис. 3. Структура заготівлі деревини ОУЛМГ України за 2019 р.

Джерело: сформовано авторами за даними Державної служби статистики України.

Таблиця 4. Обсяг виробництва круглих лісових матеріалів в Україні за період 2000—2019 рр.

Продукція за джерелами її походження	Роки								Динаміка 2019 +/- 2000
	2000	2007	2009	2011	2013	2017	2018	2019	
Круглий ліс, усього, тис. м <sup>3</sup>	11261,7	16884,3	14221,4	17510,2	18021,9	18913,9	19695,7	17886,6	6624,9
у т.ч. вилучення шляхом									
РГК	5236,4	7075,4	6704,4	8011,7	8484,0	9390,6	8331,3	7914,6	2678,2
РПК	6025,3	9808,9	7517,0	9498,5	9537,9	9522,7	11364,4	9972,0	3946,7
Частка РПК, %	53,5	58,1	52,9	54,2	52,9	50,3	57,6	55,7	2,2

Джерело: сформовано авторами за даними Державної служби статистики України.

в контексті збалансованості. Адже збалансованість означає збереження визначеного стану взаємовідносин між екологічною, економічною, соціальною та правовою складовими [9].

Показники табл. 4 свідчать про значне перевищення обсягів вилучення деревини шляхом рубок проміжного користування порівняно з рубками головного користування. Слід звернути увагу ще й на те, що вилучення деревини шляхом рубок проміжного користування перевищує приблизно на 32 % з кожним роком від загального обсягу їх виробництва. Щодо виробництва лісової продукції (деревина в круглому вигляді), в цьому контексті варто зазначити, що держава має здійснювати моніторинг за джерелами поповнення і реалізації деревини, а також шукати економічні та правові механізми для удосконалення економіко-правових відносин на управлінському рівні.

Отже, аналіз даних, наведених у табл. 5, засвідчує незначне коливання обсягів експорту пиломатеріалів у 2017—2018 рр. і I півріччі 2020 р. (у межах 2,5—3,0 млн м<sup>3</sup>). При цьому в I півріччі 2019 р. істотно зменшилися обсяги експорту дров паливних (лише 111 тис. м<sup>3</sup>), тоді як у 2017—2018 рр. експорт паливної деревини загалом за рік становив понад 1 млн м<sup>3</sup>. Таке різке зменшення обсягів експорту дров паливних, зокрема, на підприємствах Держлісагентства, може бути пов'язано як із зміною системи стандартизації лісоматеріалів, так і з певними обмеженнями, спрямованими на зниження корупційних ризиків при експорті лісової продукції.

На основі міжнародного досвіду у своєму дослідженні автор [10] виділяє такі основні мотиви запровадження заборони експорту деревини:

— природоохоронний, що зводиться до прагнення за рахунок заборони експорту знизити обсяги заготовлених деревини, зменшити темпи зниження лісистості, зберегти рідкісні ландшафти;

— економічний, який ґрунтується на уявленні про те, що, переробивши експортовану деревну сировину на місцевих лісопереробних підприємствах, можна дати поштовх економічному зростанню сектору, збільшити частку глибокої переробки і доданої вартості, збільшити сукупний дохід від експорту;

— соціальний, який передбачає, що за рахунок заборони експорту деревини можна поліпшити умови

життя населення (навколишнє середовище) і створити нові робочі місця.

Л. Черчик [11] зазначає, що експорт деревини й виробів із дерева, з одного боку, забезпечує надходження валюти, а з другого — призводить до нестачі сировини для вітчизняних підприємств названих вище сфер діяльності. Крім того, здійснюючи істотні поставки деревини у круглому виді на світовий ринок, Україна заробляє набагато менше порівняно з іншими країнами. Неоднозначність ситуації з експортом деревини та виробів із дерева потребує додаткових аналітичних досліджень для формування пропозицій щодо вдосконалення державного регулювання цієї сфери.

Зазначено основні показники експорту деревини в розрізі експортерів. Динаміка за останні три роки з експорту деревини зменшилася майже на 55 %, зокрема, приватними компаніями, лісгоспами, комунальними та військовими лісгоспами та Держлісагентством (рис. 4). Основними експортерами лісопродукції в розрізі областей України переважно є приватні компанії

Країни ЄС визнають Україну як потенційного партнера виробництва лісгосподарської продукції, але реалізація потенціалу потребує удосконалення напрямів підвищення конкурентоспроможності лісового господарства та виробництва України, передусім впровадження вагомих програм сертифікації лісів. Виконання цих програм дасть змогу вітчизняному лісовому господарству зайняти належне місце в народному господарстві як на регіональному, так і на міжнародному рівні, а також розширити експорт продукції лісового господарства та забезпечити високий рівень її конкурентоспроможності [12]. Для підвищення рівня конкурентоспроможності необхідно: по-перше, збільшити обсяг лісгосподарського виробництва, ефективного використання лісових екосистем та ресурсів деревини, що сприятиме розвитку лісового господарства; по-друге, розробити та удосконалити технології ведення лісового господарства; по-третє, удосконалити організаційно-інституціональний механізм управління лісгосподарським виробництвом.

У контексті нашого дослідження питання переходу до ринкової економіки, а також інституціональної трансформації в організаційному механізмі як складової управління лісгосподарського виробництва Украї-

Таблиця 5. Обсяги експорту деревини в розрізі лісопродукції по Україні та Держлісагентству

Продукція, тис. м <sup>3</sup>	2017 р.		2018 р.		I півр. 2020 р.		Разом	
	Усього	Агентство	Усього	Агентство	Усього	Агентство	Усього	Агентство
Дрова паливні	1 428,4	890,2	1 020,2	562,6	111,7	10,1	2560,3	1462,9
Круглий ліс	0	0	0	0	0	0	0	0
Заготовки для піддонів	455,5	178,8	517,5	206,8	263,5	99,5	1 236,5	485,1
Пиломатеріали	2526,9	332,9	3000,7	373,7	1377,3	188	6904,9	894,6
Стовпи	7,4	4,3	5,9	3,8	0,5	0	13,8	8,1
Тріска	264,2	18,1	336,7	28,2	149,5	49,3	750,4	95,6
Інше	43,9	8,3	50,7	12,4	20,9	6,5	115,5	27,2
Усього	4726,3	1432,6	4931,7	1187,5	1923,4	353,4	11581,4	2973,5

Джерело: сформовано авторами за даними Державної служби статистики України.

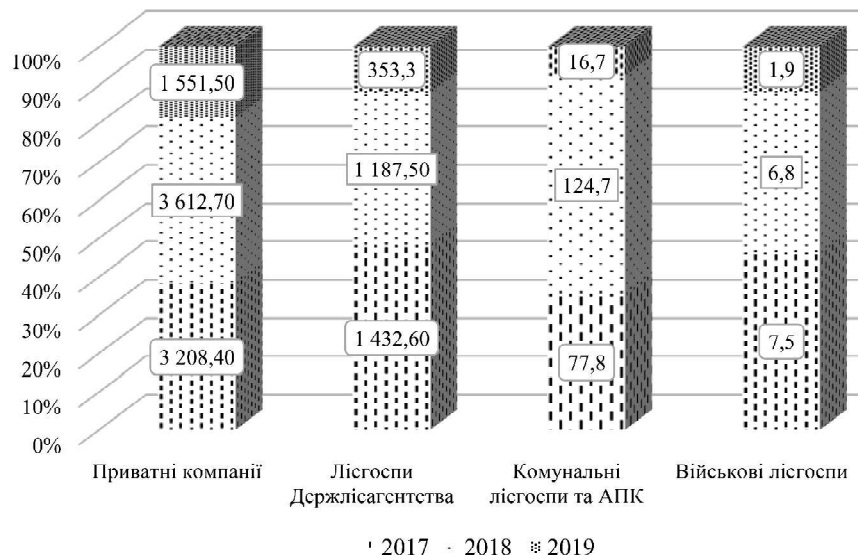


Рис. 4. Динаміка експорту деревини в розрізі експортерів, тис. м³

Джерело: сформовано авторами за даними Державної служби статистики України.

ни викликало дискусію. Важливою частиною переходу до ринкової економіки є відмова державної монополії на експорт лісової продукції. У цьому самому напрямі знизився платоспроможний попит на деревину на внутрішньому ринку.

Щодо розвитку лісового господарства, то вважаємо за необхідне збільшення лісистості території України, збереження біорізноманіття лісових екосистем, підвищення сталості лісових екосистем до негативних чинників, тобто зменшення лісових пожеж, захист від шкідників лісу тощо.

Таблиця 6. Площа сертифікованих лісів в Україні за областями станом на 01.01.2020 р.

Область	Площа сертифікованих лісів, га	Загальна площа сертифікованих лісів, %	Загальна площа лісів області, тис. га
<b>Україна</b>	4 084 206,6		
<b>Полісся</b>			
Волинська	586 389,0	14,1	83,5
Рівненська	427 315,3	10,3	50,2
Житомирська	607 707,0	14,8	58,0
Чернігівська	341 436,8	8,3	45,6
<b>Лісостеп</b>			
Київська	118 111,2	2,8	15,8
Вінницька	132 581,4	3,2	36,18
Полтавська	X	X	X
Сумська	38 037,3	0,9	8,4
Тернопільська	118 350,3	0,4	59,3
Харківська	X	X	X
Хмельницька	X	X	X
Черкаська	X	X	X
<b>Степ</b>			
Кіровоградська	X	X	X
Луганська	X	X	X
Одеська	X	X	X
Дніпропетровська	X	X	X
Запорізька	X	X	X
Херсонська	X	X	X
Миколаївська	X	X	X
<b>Карпати</b>			
Львівська	430 431,0	10,5	61,9
Закарпатська	440 407,8	10,7	63,2
Ів.-Франківська	338 274,7	8,2	54,0
Чернівецька	143 953,0	3,5	55,3

Джерело: сформовано авторами за даними Державної служби статистики України.

Від цих напрямів і залежить ефективність лісогосподарського виробництва: комплексна переробка лісової сировини; ефективніше їх використання та продуктивність, впровадження та удосконалення сертифікації лісогосподарського виробництва.

Для України сертифікація лісів може стати інструментом підвищення конкурентоспроможності вітчизняної деревини, деревної продукції та інших ресурсів і послуг лісу на зовнішньому ринку. Водночас лісова сертифікація сприяє залученню інвестицій до України, безпечному з екологічного погляду використанню лісових ресурсів, покращенню міжнародного іміджу лісової галузі і держави, що необхідно для інтеграції України у європейське співтовариство [12].

Проведено порівняльний аналіз площі сертифікованих лісів станом на 01.01.2020 р. за природними зонами. У поліській зоні перше місце займає Житомирське ОУМЛГ — 607 707,0 га площі сертифікованих лісів, четверте місце — Чернігівське ОУМЛГ з площею 341 436,8 га. У зоні лісостеповій, куди входить 8 областей, лідером за цим самим показником є Вінницьке ОУМЛГ, де площа становить 132 581,4 га, найменша площа сертифікованих лісів у Сумському ОУМЛГ — 38 037,3 га. У Карпатському регіоні, куди входять 4 області, площа сертифікованих лісів у Закарпатському ОУМЛГ сягає 440 407,8 га, Львівському — 430 431,0 га. Зазначимо, що загалом по Україні підпорядкованих Держлісагентству лісів на сьогодні вже сертифіковані (табл. 6) і з кожним роком площа сертифікованих лісів збільшується.

Відмітимо, що етапи процедури лісової сертифікації не повною мірою вписуються в ринкові механізми регулювання відносин у лісовиробничому комплексі України. Нами було проаналізовано та узагальнено літературні джерела і сформовано переваги та недоліки лісової сертифікації [13; 14].

Переваги лісової сертифікації:

- 1) покращення іміджу лісогосподарських підприємств;
- 2) переваги сертифікації — це ефективний аспект боротьби з незаконними рубками;
- 3) впровадження принципів збалансованого розвитку, який передусім сприяє стимулюванню гармонізації лісогосподарського виробництва;
- 4) підвищення якості планування лісокористування, включаючи ведення відповідної документації, моніторинг та підтвердження збереження обсягів лісозаготівлі в довгостроковій перспективі.



Рис. 5. Динаміка лісовідновлення та лісорозведення за період 2005—2019 рр., тис. га

Джерело: сформовано авторами за даними Державної служби статистики України.

**Недоліки лісової сертифікації:**

1) відсутність державної фінансової підтримки та активної участі в підготовчих етапах щодо розроблення нормативів і регіональних програм лісової сертифікації.

2) проведення лісової сертифікації стримується відсутністю національних акредитованих фірм (аудиторів), які мають право сертифікувати лісову продукцію згідно з міжнародними стандартами тощо.

Основним важелем розвитку підприємств лісового господарства України, зокрема її регіонального аспекту, є передусім лісорозведення та лісовідновлення, поліпшення якісного складу лісів, охорона і захист лісу, проведення рубок, пов'язаних із веденням лісового господарства, рубок головного користування, мисливське господарство, переробка деревини, розвиток лісової інфраструктури.

За період 2005—2020 рр. лісовідновлення збільшилось у 2019 р. на 785 га. За цей час лісовідновлення здійснювали через відновлення лісів (на лісових ділянках, що були вкриті лісовою рослинністю) і лісорозведення на землях, які раніше не були зайняті лісом, — деградованих і малопродуктивних. Лісовідновлення відбувалося в короткі терміни з формуванням високопродуктивних та стійких деревостанів різного цільового призначення та згідно з вимогами чинного законодавства.

Адже лісорозведення зумовлене не стільки недостатністю потужностей галузі, як помилками, допущеними під час проектування, прийнятими організаційними рішеннями, а також відсутністю фінансування цільових програм [15].

Загибель лісових насаджень збільшилася на 313 га за період 2005—2019 рр. Основними причинами загибелі лісових деревостанів були пожежі, вплив несприятливих погодних умов, хвороби лісу. Реальний стан справ значно гірше: через відсутність належного догляду за молодняками лісовідновлювальні роботи в абсолютній більшості випадків виявляються безуспішними (рис. 5). Такі тенденції показників ведення лісового господарства свідчать як про позитивні, так і негативні економічні аспекти лісової політики, пов'язаної не лише з лісовою, але й економічною та соціальною політикою.

Лісовідновлення і лісорозведення є невід'ємною складовою зростання лісогосподарського виробництва. Тому садінню лісу надається надзвичайно важливе значення, яке передбачається переважно на вирубах і землях після реконструкції малоцінних насаджень, що не

відповідають умовам зростання, в середньому щороку на площі 40—44 тис. га, а за умови застосування заходів з інтенсифікації лісогосподарського виробництва та заліснення неугідь, дуже змитих та інших категорій земель лісогосподарського призначення, — на 70—100 тис. га [16; 17].

Доцільно зауважити, що захисному лісорозведенню в Україні приділяється недостатня увага. У багатьох господарствах відсутні системи захисних насаджень, унаслідок чого не забезпечується охорона земель від ерозії та інших негативних явищ. На значних площах протирозійні насадження мають незадовільний стан, не ув'язані з контурною системою організації території.

Інтегральною умовою щодо лісовирощування має бути не лише вирощування лісів, а й застереження їх від хвороб, шкідників, вогню та різних протиправних дій (табл. 7).

Із загального обсягу заготовленої паливної деревини порівняно з базовим 2010 р. простежуються незначне збільшення другорядної лісової продукції. Ситуація повністю відповідає тенденції показником обсягу заготовленої продукції. Усі дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Темпи приросту частки отриманої ліквідної деревини за 2019 р. порівняно з базовим 2010 р. поетапно збільшилися на 1,25 %, лісоматеріалів круглих для виробництва — на 1,19 % порівняно з 2010 р., а пиломатеріалів і заготовок, клеєної фанери та шпону — лише на 1,05 % (табл. 8).

Варто погодитись із академіком НААН Фурдичком О. І., який вважає, що для вдосконалення економічного механізму контролю за експортом круглого лісу й напівфабрикатів та зміцнення потенціалу лісового господарства потрібно створити державний фонд лісівництва, до якого має надходити половина різниці між середньою вартістю експортованого круглого лісу і напівфабрикатів на внутрішньому і зовнішньому ринках. Це, з одного боку, спонукатиме товаровиробників експортувати лісову продукцію більш глибокої переробки, а з іншого, — накопиченню додаткових коштів для підвищення рівня ведення лісового господарства та збільшення обсягів лісорозведення.

**ВИСНОВКИ**

Екологічно збалансоване і відповідальне ведення лісового господарства передбачає заготівлю лісоматеріалів та іншої лісової продукції при одночасному збе-

**Таблиця 7. Динаміка проведення лісозахисних робіт у лісовому управлінні України за 2010–2019 рр.**

Показник	Роки								2019 до 2010,%
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2017	2019	
Загальна площа осередків шкідників і хвороб лісу на кінець року, тис. га	557,4	765,8	733,9	701,7	650,9	639,2	757,7	686,0	124,4
Захист лісу від шкідників і хвороб, тис. га, у тому числі:	81,9	141,2	89,7	99,6	31,8	46,0	46,1	104,5	127,6
біологічними препаратами	68,4	68,4	60,4	61,7	20,8	31,6	31,4	96,9	141,6
хімічними препаратами	13,5	72,8	29,3	37,9	11,0	14,4	14,7	7,6	56,2
Зменшення площі осередків шкідників та хвороб лісу завдяки вжиттю заходів та впливу природних чинників, тис. га	101,0	121,8	215,2	185,8	172,0	123,1	154,2	242,9	240,5

Джерело: сформовано авторами за даними Державної служби статистики України.

реженні біорізноманіття і продуктивності лісових екосистем, природних екологічних процесів.

Отже, Україна володіє значним лісоресурсним потенціалом, який може забезпечити збалансований розвиток лісового господарства та виробництва в довгостроковій перспективі. Для цього необхідне раціональне використання та розширене відтворення компонентів лісових екосистем, зокрема деревних ресурсів, покращення охорони і захисту лісів, підвищення доходів від їх використання в цьому ж контексті й удосконалення нормативно-правових актів, моніторинг виконання державних та регіональних галузевих програм розвитку

лісогосподарського виробництва. Однак не всі суб'єкти лісогосподарювання країни, які належать до лісозабезпечених регіонів, відповідають цим потребам.

#### Література:

1. Лісовий кодекс України: Закон України від 01.01.2011 р. № 3852-ХІІ Верховна Рада України. Офіційний вісник України. 2010. № 92. С. 347.
2. Про схвалення Концепції реформування та розвитку лісового господарства: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 квітня 2006 р. № 208-р. Лісовий та мисливський журнал. 2006. № 4. С. 3—5.

**Таблиця 8. Заготівля ліквідної деревини за основними категоріями лісових товарів та другорядної лісової продукції**

Продукція	Обсяг заготовленої продукції			
	Усього за			Відхилення, %
	2010 р.	2015 р.	2019 р.	
Ліквідна деревина, тис. м <sup>3</sup>	18064,6	21924,2	22529,7	1,25
Лісоматеріали круглі (ділова деревина) для виробництва, усього, тис. м <sup>3</sup>	7536,0	8302,6	8976,0	1,19
Пиломатеріали і заготовка, клеєна фанера та шпон, тис. м <sup>3</sup>	5731,5	7019,8	6021,2	1,05
у т.ч. хвойні породи, тис. м <sup>3</sup>	4526,4	5706,4	4457,9	0,98
Балансова деревина (кругла та колота), тис. м <sup>3</sup>	1101,7	811,9	877,8	0,8
у т.ч. хвойні породи, тис. м <sup>3</sup>	609,2	548,5	699,8	1,15
Інші сортименти лісоматеріалів круглих, тис. м <sup>3</sup>	702,8	470,9	2077,0	2,96
у т.ч. хвойні породи, тис. м <sup>3</sup>	–	392,5	1555,5	3,96
Паливна деревина (вкл. деревину для виробництва деревного вугілля), тис. м <sup>3</sup>	8609,6	10965,1	10719,7	1,25
у т.ч. хвойні породи, тис. м <sup>3</sup>	–	4880,0	6048,4	1,24
<i>Із загального обсягу заготовленої паливної деревини</i>				
Дрова для опалення, тис. м <sup>3</sup>	4102,3	6293,8	20957	5,1
Дров'яна деревина для технологічних потреб, тис. м <sup>3</sup>	3944,4	4671,3	10269	2,6
Кора, т	3	6	8	2,67
Ягоди, т	121	71	3799	31,4
Очерет, т	4212	4372	2073	0,49
Горіхи, т	23	35	9	0,39
Сіно, т	2388	1142	733	0,31
Гриби, т	474	68	262	0,55
Деревні соки, т	2909	2390	1228	0,42
Новорічні ялинки, тис. шт.	646,9	420,6	465,3	0,72

Джерело: сформовано авторами за даними Державної служби статистики України.

3. Kyoto Protocol. United Nation. URL: <https://unfccc.int/resource/docs/convkp/kprus.pdf>

4. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

5. Публічний звіт державного агентства лісових ресурсів України за 2019 рік. URL: [https://menr.gov.ua/files/images/news\\_2020/26022020/%D0%9F%D0%A3%D0%91%D0%9B%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%98%D0%99%20%D0%97%D0%92%D0%86%D0%A2%20%D0%94%D0%90%D0%9B%D0%A0%D0%A3%20%D0%97%D0%90%202019%20%D0%A0%D0%86%D0%9A.pdf](https://menr.gov.ua/files/images/news_2020/26022020/%D0%9F%D0%A3%D0%91%D0%9B%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%98%D0%99%20%D0%97%D0%92%D0%86%D0%A2%20%D0%94%D0%90%D0%9B%D0%A0%D0%A3%20%D0%97%D0%90%202019%20%D0%A0%D0%86%D0%9A.pdf)

6. Об'єктивна інформація щодо лісів. Товариство лісівників України. URL: <https://tlu.kiev.ua/nashadijalnist/profesiino-pro-lis/objektivna-informacija-shchodo-lisiv.html>

7. Лісове господарство України. Державне агентство лісових ресурсів України. URL: <http://dkg.kmu.gov.ua>

8. Програма "Правозастосування та управління в лісовому секторі країн Східного регіону дії європейського інструменту сусідства і партнерства-2". Огляд законодавства з питань системи контролю руху лісопродукції в Україні: Аналітичний звіт. URL: [http://sfmu.org.ua/files/Kravets\\_analit1.pdf](http://sfmu.org.ua/files/Kravets_analit1.pdf)

9. Фурдичко О.І., Дребот О.І. Лісовий сектор економіки України: проблеми і перспективи розвитку. Економіка України. 2012. № 3. С. 70—80.

10. Анжел Є., Бутін А. Результати запровадження в Україні тимчасового мораторію на експорт лісоматеріалів у необробленому вигляді. Інститут економічних досліджень і політичних консультацій. Київ: 2018. 24 с.

11. Черчик Л., Берегун С. Статистичне дослідження експорту деревини в Україні. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. Розділ VI. Бухгалтерський облік, аналіз, статистика та математичні методи й інформаційні технології в економіці. 2018. № 3. С. 102—109.

12. Овчарук В.В., Бондарецька О.М. Сертифікація лісів як передумова підвищення конкурентоспроможності лісового господарства України. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 776. С. 335—339.

13. Бондарук Н.В., Букша І.Ф. Сертифікація лісогосподарського підприємства: практичний посібник. Харків: УкрНДІАГА, 2008. 172 с.

14. Ковалишин В.Р. Економічне стимулювання розвитку екологічної сертифікації лісів в Україні. Регіональна економіка. 2004. № 2. С. 182—189.

15. Ліщук М.Є., Шубалий О.М. Напрямок реформування системи управління лісами в контексті національної лісової політик. URL: <http://www.nbu.gov.ua>

16. Андреев Н.Н. Економічні основи розвитку екологічного підприємництва в Україні. Економіка: проблеми теорії і практики: зб. наук. Пр.: в 4 т. Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. Вип. 200, Т. 2. С. 476—484.

17. Маурер В.М., Кайдик О.Ю. Відтворення лісів в Україні у контексті сталого розвитку: головні проблеми та шляхи їх подолання. Лісове і садово-паркове господарство. 2015. № 7. URL: [journals.nubip.edu.ua/index.php/Lis/article/download/9577/8564](http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Lis/article/download/9577/8564)

18. Фурдичко О.І. Основні напрями розвитку лісогосподарського комплексу України. Вісник аграрної науки. 2001. № 10. С. 68—71.

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (1994), "The Forest Code of Ukraine", *Ofitsiyniy visnyk Ukrainy*, vol. 92, art. 347.

2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2006), Order "On approval of the Concept of forestry reform and development", *Lisovy ta myslivskiy zhurnal — Forest and hunting magazine*, vol. 4, pp. 3—5.

3. United Nation (1998), "Kyoto Protocol", available at: <https://unfccc.int/resource/docs/convkp/kprus.pdf> (Accessed 05 July 2022).

4. State Statistics Service of Ukraine (2022), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 05 July 2022).

5. State Agency of Forest Resources of Ukraine (2020), "Public report for 2019", available at: [https://menr.gov.ua/files/images/news\\_2020/26022020/%D0%9F%D0%A3%D0%91%D0%9B%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%98%D0%99%20%D0%97%D0%92%D0%86%D0%A2%20%D0%94%D0%90%D0%9B%D0%A0%D0%A3%20%D0%97%D0%90%202019%20%D0%A0%D0%86%D0%9A.pdf](https://menr.gov.ua/files/images/news_2020/26022020/%D0%9F%D0%A3%D0%91%D0%9B%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%98%D0%99%20%D0%97%D0%92%D0%86%D0%A2%20%D0%94%D0%90%D0%9B%D0%A0%D0%A3%20%D0%97%D0%90%202019%20%D0%A0%D0%86%D0%9A.pdf) (Accessed 05 July 2022).

6. Society of Foresters of Ukraine (2022), "Objective information on forests", available at: <https://tlu.kiev.ua/nashadijalnist/profesiino-pro-lis/objektivna-informacija-shchodo-lisiv.html> (Accessed 05 July 2022).

7. State Agency of Forest Resources of Ukraine (2022), "Forestry of Ukraine", available at: <http://dkg.kmu.gov.ua> (Accessed 05 July 2022).

8. WWF- Ukraine (2010), "Program "Law Enforcement and Governance in the Forest Sector of the Eastern Region of the European Neighborhood and Partnership Instrument-2". Review of legislation on the control system of forest products in Ukraine", available at: [http://sfmu.org.ua/files/Kravets\\_analit1.pdf](http://sfmu.org.ua/files/Kravets_analit1.pdf) (Accessed 05 July 2022).

9. Furdychko, O.I. and Drebota, O.I. (2012), "Forest sector of Ukraine's economy: problems and prospects of development", *Ukraine economy*, vol. 3, pp. 70—80.

10. Anhel, Ye. and Butin, A. (2018), *Rezultaty zaprovadzhennia v Ukraini tymchasovoho moratoriu na eksport lisomaterialiv u neobroblenomu vyhladi. Instytut ekonomichnykh doslidzhen i politychnykh konsultatsii* [Results of the introduction in Ukraine of a temporary moratorium on exports of raw timber. Institute for Economic Research and Policy Consulting], Institute of Economic Research and Political Consultations, Kyiv, Ukraine.

11. Cherchuk, L. and Berehyn, S. (2018), "Statistical study of wood exports in Ukraine", *Economic journal of the East European National University named after Lesya Ukrainka. Section VI. Accounting, analysis, statistics and mathematical methods and information technologies in the economy*, vol. 3, pp. 102—109.

12. Ovcharuk, V.V. and Bondaretska, O.M. (2013), "Certification of forests as a prerequisite for increasing the competitiveness of forestry in Ukraine", *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*, vol. 776, pp. 335—339.

13. Bondaruk, N.V. and Buksha, I.F. (2008), *Sertyfikatsiia lisohospodarskoho pidpriemstva* [Certification of a forestry enterprise], UkrNDILHA, Kharkiv, Ukraine.

14. Kovalyshyn, V.R. (2004), "Economic incentives for the development of ecological certification of forests in Ukraine", *Regional economy*, vol. 2, pp. 182—189.

15. Lishchuk, M.Ie. and Shubaliy O.M. (2017), "Directions of reforming the forest management system in the context of national forest policy", available at: <http://www.nbu.gov.ua> (Accessed 05 July 2022).

16. Andrieiev, N.N. (2005), "Economic bases of ecological entrepreneurship development in Ukraine", *Economics: problems of theory and practice*, vol. 200, no. 2, pp. 476—484.

17. Maurer, V.M. and Kaidyk, O.Iu. (2015), "Reforestation in Ukraine in the context of sustainable development: main problems and ways to overcome them", *Forestry and horticulture*, 7, available at: [journals.nubip.edu.ua/index.php/Lis/article/download/9577/8564](http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Lis/article/download/9577/8564) (Accessed 05 July 2022).

18. Furdychko, O.I. (2001), "The main directions of development of the forestry complex of Ukraine", *Bulletin of Agricultural Science*, vol. 10, pp. 68—71.

Стаття надійшла до редакції 07.07.2022 р.



*А. М. Третяк,*

*д. е. н., професор, член-коресподент НААН України,  
Білоцерківський національний аграрний університет,  
ORCID ID: 0000-0002-1154-4797*

*Л. А. Гунько,*

*к. е. н., доцент, Національний університет біоресурсів і природокористування України  
ORCID ID: 0000-0002-9454-744X*

DOI: 10.32702/2306-6806.2022.7.32

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ЗЕМЛЕВПОРЯДКУВАННЯ НА ЗАСАДАХ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНО- ПОВЕДІНКОВОЇ ТЕОРІЇ

*A. Tretiak,*

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Chief Researcher, Bila Tserkva National Agrarian University*

*L. Hunko,*

*PhD in Economics, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

### METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF DEVELOPMENT OF LAND PLANNING ECONOMICS ON THE BASIS OF INSTITUTIONAL-BEHAVIORAL THEORY

---

*Обґрунтовано, що заходи із землепорядкування, які завжди мають соціальний характер і залежні від поведінки людини (людей залучених в процес земельних відносин), в методологічну основу розвитку інституціонального середовища системи землепорядкування має бути покладено інституціональні концепції новітньої інституціонально-поведінкової економічної теорії. Такий підхід обумовлений тим, що економіка земельних відносин, землекористування та землепорядкування, як і будь-яка інша наука розвивається в напрямку все більшої систематизації і структуризації, а в ній є один елемент, який не піддається ніякому впорядкуванню і дисципліні — це людина. Саме людина визначає основні закономірності функціонування економіки земельних відносин, землекористування та землепорядкування, визначає, чи знаходиться вона на фазі підйому або спаду, чи знаходиться в рівновазі або тільки прагне до неї. Обґрунтовано, що інституції та інститути є ключем до розуміння взаємин між усіма суб'єктами економічної системи землепорядкування, а інституціональні зміни обумовлюють напрям її розвитку, є визначальною тенденцією сьогодення. Методологія інституціоналізації землепорядкування, по-перше, розглядає соціально-економічні системи через цілісний розвиток. Принцип цілісності дослідження соціально-економічної системи включає міждисциплінарний підхід. По-друге, індивіди отримують характеристики через призму існування інституцій та інститутів, які зумовлюють їх поведінку і взаємодію. По-третє, інституціональні зміни вимагають не тільки кількісних, але й якісних методів спостереження, де аналізуються не результати змін (наприклад, показники ефективності і зростання), а напрям, стратегія і сам процес еволюції зі з'ясуванням причин, всіх етапів і форм перетворень.*

*It is substantiated that land planning measures, which always have a social character and depend on human behavior (people involved in the process of land relations), the institutional concepts of the latest institutional-behavioral economic theory should be placed in the methodological basis of the development of the institutional environment of the land management system. This approach is due to the fact that the economics of land relations, land use and land planning, like any other science, is developing in the direction of increasing systematization*

*and structuring, and there is one element in it that does not lend itself to any arrangement and discipline — it is a person. It is the person who determines the basic regularities of the functioning of the economy of land relations, land use and land planning, determines whether it is in a phase of growth or decline, whether it is in equilibrium or only strives for it. And a person does all this by making decisions based on his preferences, expectations, knowledge, calculations, etc., that is, everything depends on how the human model is arranged in the system of land relations, land use and land planning. The institutional environment of the economy of land planning determines the nature of relations and connections between economic entities, that is, the framework for the formation of institutional actions regarding the implementation of land management measures and actions. The institutional structure implies a certain hierarchy of various institutions and institutes, which regulates human relations. The formation of the institutional hierarchy depends both on the types of institutions and institutes, as well as on the level of coverage of their action and duration of functioning. The structure of the institutional hierarchy was developed, which is superimposed on the processes in the field of land relations, land use and land planning to reduce the uncertainty of their development. The result is a complex mix of formal and informal constraints. These constraints are embedded in the language of ownership of land and other natural resources as material things and beliefs. Together, they determine the forms of ownership and organization of land use and interaction between people. For example, land is universally valued for its inherent and incredible importance from the point of view of religion, spirituality, aesthetics and opportunities for life and recreation, which determines the characterization of land values in the process of land use according to Maslow. Accordingly, it is substantiated that in the economic sphere of land planning, these are first of all models (options of adoption) of land planning socio-economic and ecological measures and actions regarding the formation of balanced land use. The imposition of restrictions using the structure of the institutional hierarchy allows you to organize the choice of options and determine the rules of the game. It was established that the institutional system in the field of land relations, land use and land planning is a set of organically interconnected institutions and institutes that are a certain logically complete, integral unity, capable of self-development and self-reproduction, as well as organizations and individuals acting in given institutional restrictions on land relations and the organization of land use. There is a certain hierarchy and subordination between institutions and institutions included in the system. Institutions and institutions are implemented in changing the behavior of actors, and therefore, the economics of land management should be considered as an institutional system taking into account the actors themselves. Property rights to land and other natural resources and enforcement of contracts (agreements) are two of the most important elements of the institutional structure. Creating a system of guaranteeing ownership rights to land and other natural resources (land system, state land cadastre and state registration of property rights) and ensuring their compliance with respect to landowners and other private individuals, the government and the institutional structure provide incentives for innovation and investment in tangible and intangible land assets and risk perception. Ensuring the effective coordination of the interests of all participants in land relations in the process of land planning, the structure of the developed logical and meaningful model of the institutional system of the economy of land planning will allow to stimulate market transactions with objects of land planning. It is substantiated that institutions and institutes are the key to understanding the relationships between all subjects of the economic system of land planning, and institutional changes determine the direction of its development, which is a defining trend today. The methodology of institutionalization of land planning, firstly, considers socio-economic systems through holistic development. The principle of the integrity of the study of the socio-economic system includes an interdisciplinary approach. Secondly, individuals receive characteristics through the prism of the existence of institutions and institutions that determine their behavior and interaction. Thirdly, institutional changes require not only quantitative, but also qualitative methods of observation, which analyze not the results of changes (for example, indicators of efficiency and growth), but the direction, strategy and the very process of evolution with clarification of the causes, all stages and forms of transformations.*

*Ключові слова: економіка землевпорядкування, інституціонально-поведінкова економічна теорія, земельні відносини, землекористування.*

*Key words: economics of land planning, institutional-behavioral economic theory, land relations, land use.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Економіка — це складна адаптивна соціально-поведінкова система. Складність системи визначається наявністю багатьох незалежних елементів, кожен з яких може взаємодіяти з іншим. В процесі взаємодії елементів ними спільно формується певне середовище [1]. В умовах інституціональної трансформації економіки в системі соціально-економічних наук не припиняється пошук нової парадигми економічної теорії як зводу ідей і уявлень, теоретичної та методологічної основи, яка задає вектор економічного розвитку. Однією з таких спроб є поява поведінкової економіки як науки, створеної на позитивістському підході до дослідження еко-

номічних процесів і явищ, що дає психологічне пояснення накопичення емпіричного матеріалу.

Інституціональна структура як комплекс економічних інституцій-норм і інститутів-організацій є впорядковане розташування інституціональних елементів, які відіграють важливу роль в економічній діяльності суспільства, що володіють характерними, властивими тільки їм взаємозв'язками і в сукупності своїй утворюють певну систему інституціонального характеру. Впорядкованість розташування елементів має на увазі їх точне і чітке розташування відносно один одного в масштабі всієї системи, виділення рівнів їх ієрархії і виявлення відповідних ієрархічних зв'язків. Поняття "економічні

інституції та інститути" введено в науковий обіг інституційно-соціологічним напрямком економічної теорії. Представників інституціоналізму цікавлять дві основні проблеми: економічна влада і контроль над економікою, в зв'язку з чим вони і використовують концепцію "інституціональної теорії". Враховуючи, що у процесі земельної реформи землевпорядкування як соціально-економічна інституція [2] не розвивалося, а держава від його проведення самоусунулася [3], відповідно, для розвитку економіки землевпорядкування виникла необхідність розвинути методологічні засади.

## МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою статті є дослідження методологічних засад розвитку економіки землевпорядкування на засадах інституціонально-поведінкової теорії.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В даному дослідженні нами економічні інституції та інститути поділяються на інституції-норми і інститути-організації [4]. Під економічними інституціями розуміються правила гри в суспільстві або формально створені людьми обмеження, що формують взаємодію людей. Інституції створюють структуру стимулів обміну в громадській, політичній або економічній діяльності. Вони є як формальними законами (конституція, законодавство, права власності і т.д.), так і неформальними правилами (традиції, звичаї, кодекси поведінки). Інституції створюються людьми з метою забезпечення певного порядку і усунення невизначеності у відносинах, в тому числі і галузі земельних відносин, організації використання і охорони земель та землевпорядкування. Такі інституції разом зі стандартними обмеженнями, прийнятими в економіці, визначають набір альтернатив і таким чином визначають раціональне та стає землекористування. Інституції це набір правил, які структурують земельні відносини, організацію використання і охорони земель та землевпорядкування особливим чином, знання, якими повинні володіти всі члени суспільства. Формальні інституції часто створюються, щоб служити інтересам тих, хто контролює інституційні зміни в ринковій економіці. Погоня за власними інтересами одних може мати негативний ефект у інших. Громадські інституції, що реалізують ідеологічні та духовні потреби, впливають на суспільні організації і економічну поведінку.

Інституції в галузі земельних відносин, організації використання і охорони земель та землевпорядкування можна розглядати як складова земельного капіталу, яка може змінюватися через знецінення та нові іновачії та інвестиції. Формальні закони можуть змінюватися швидко, але примус і неформальні правила змінюються повільно. І тут прикладом може служити Україна, яка пристосовує для ринкової моделі земельного ринку відповідні економічні інституції зарубіжних країн. Неформальні правила, норми, звичаї не створюються владою, вони як правило розвиваються стихійно.

Інституції повільно пристосовуються до змін навколишнього оточення, тому інституції колишні, що були ефективними, стають неефективними і залишаються такими тривалий час, так як важко повернути суспільство з історичного шляху, встановленого багато часу назад. Між інституціями і інститутами-організаціями існує різниця. У той час як інституції є набором правил і законів, які визначають взаємодію, дію окремих осіб, інститути-організації є корпоративними дійовими особами, які самі можуть бути об'єктами інституційних обмежень. Інститути мають внутрішню структуру, інституційні рамки, що визначають поведінку індивіда, які утворюють організації. Новий інституціоналізм ("неоінституціоналізм") був започаткований у працях Б. Мура "Соціальні витоки диктатури і демократії" [5], С. Хантінгтона "Політичний порядок у мінливих суспільствах" [6], Т. Скочпола "Штати і соціальні рево-

люції: порівняльний аналіз Франції, Росії і Китаю" та Р. Коуза "Природа фірми" [7]. Починаючи з Т. Веблена [8], одним з визначальних елементів інституціоналізму став еволюційний підхід до аналізу економіки. Дж. Ходжсон [9] виділяє 5 методологічних положень інституціоналізму, сформульованих ще У. Гамільтоном [10] в 1919 р.: еволюційний характер економіки; практична спрямованість теорії без зведення її до рекомендацій економічної політики; головне завдання економістів та землевпорядників як і інших фахівців — вивчення інституцій та інститутів; міждисциплінарний підхід; відмова від теорії "людина — максимізатор корисності", як нереальної і помилкової концепції.

Разом з тим, нова інституціональна економічна теорія (НІЕТ) найчастіше аналізує інституції та інститути як наслідки рішень раціональних, максимізує агентів, тому можна сказати про взаємовплив індивідів та інституцій і інститутів одне на одного. А. Ткач визначає базисні елементи дослідницької парадигми НІЕТ тріадою: права власності; трансакційні витрати; теорія контрактів [11].

Разом з тим, домінуючі системи, а існуючі системи в Україні земельних відносин, землекористування і землевпорядкування, не завжди є економічно ефективними, сучасні реалії вимагають використання не тільки економічних, але й соціальних та екологічних критеріїв поведінки. Поведінка людини як індивіда, завжди носить суспільний характер, що проявляється у тісному нерозривному зв'язку між індивідуальними діями та суспільством у цілому. За дослідженнями Ніколюка О.М. [12], основними властивостями індивіда з точки зору інституціональної теорії є: 1) взаємозв'язок його поведінки із процесом еволюції економічних систем; 2) суспільний характер дій; 3) часткова раціональність поведінки.

Виходячи із наведеного, людина як індивід власності на землю, у межах інституціоналізму — це частково раціональна особистість, суспільні дії якої лежать в основі еволюції економічних систем та елементів їх зовнішнього середовища. При цьому вплив на еволюцію економічної системи пов'язано із земельними відносинами та організацією використання земель і інших природних ресурсів може бути непрямим. Зокрема, її поведінка у межах соціальних, правових, екологічних та ін. систем відносин опосередковано впливає на економічні системи земельних відносин. Підтвердженням цього є ідея нової поведінкової економіки, лауреата Нобелівської премії з економіки 2017 року Річарда Талера, які відображають провідну тенденцію в економічній науці — взаємопроникнення і її взаємозв'язку з іншими науками. На думку Річарда Талера, традиційна економічна теорія застаріла: "людина раціональна" — занадто обмежена модель, щоб пояснити рішення і вчинки людей. "Ірраціональність виник не випадково і не має сенсу — навпаки, вона цілком систематична і передбачувана" [13]: "людина робить вибір зовсім не неупереджено. Його нова поведінкова економіка спрямована на переосмислення людської поведінки, особливо у сфері відносин власності на землю.

Враховуючи, що людина як індивід, є центральною фігурою в інституціональній економічній теорії, вона має значний вплив на прийняття тих чи інших рішень а інституціональна теорія в економічному аналізі буде не повною якщо не доповнити її поведінковою економічною теорією. На рис. 1 приведена логічно-смілова схема дерева запропонованої нами новітньої інституціонально-поведінкової економіки [14].

Методологічною основою поведінкової економіки є методи експериментального дослідження, завдяки яким вдається чіткіше контролювати і відслідковувати досліджувані змінні в поведінці індивіда, а при необхідності — і відокремлювати ортодоксальне пояснення від альтернативних поведінкових концепцій [15], тобто якщо в реальному світі на будь-який аналізований об'єкт

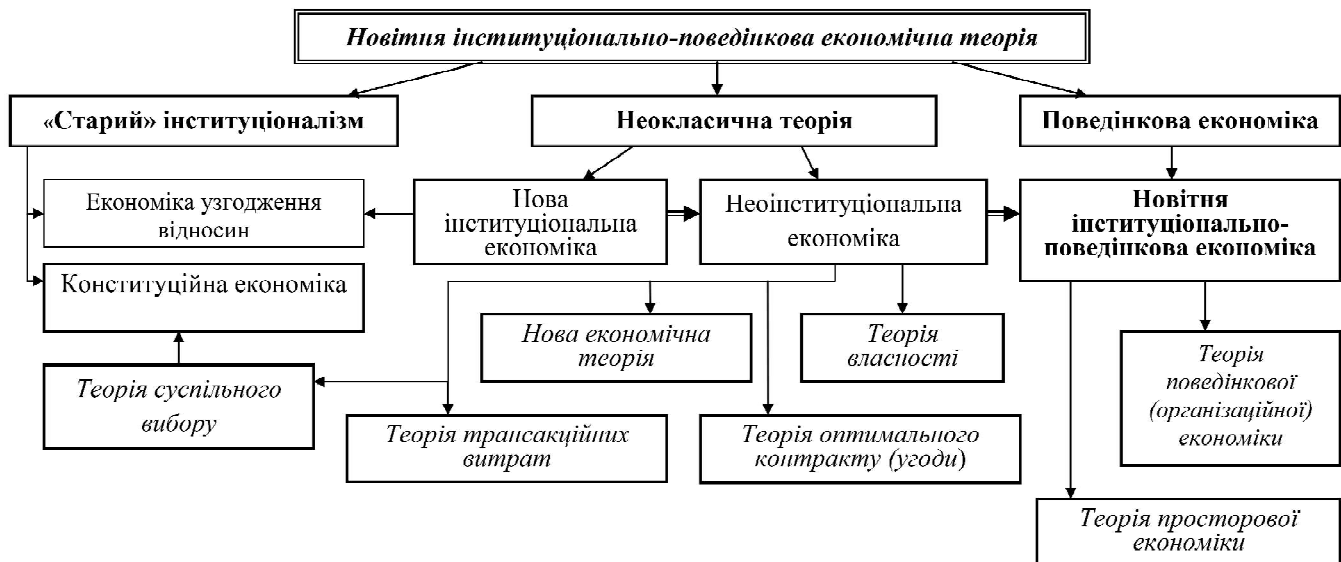


Рис. 1. Логічно-смысловая схема дерева новітньої інституціонально-поведінкової економіки

Джерело: [14].

Таблиця 1. Характерні відмінності у поведінці людини в новій поведінковій економіці Р. Талера

Homo economicus	Homo sapiens
Вільна, незалежна	Обмежена незалежність
Егоїстична	Альтруїст
Раціональна	Відносна раціональність
Знаюча	Неповнота інформації

або процес, як правило, діють одночасно кілька чинників (необов'язково економічного характеру), в умовах експерименту вчений може налаштувати умови режиму землекористування та навколишнього середовища таким чином, що в результаті вдасться оцінити вплив кожного з цих факторів окремо, незалежно один від одного [16].

В експериментальній економіці всі емпіричні перевірки теорії вимагають введення різних допоміжних гіпотез, необхідних для відповідної інтерпретації тестових спостережень [17]. Кожна перевірка теорії є комплексною перевіркою теорії в умовах, визначених допоміжними гіпотезами, при цьому допоміжними є вихідні умови, все, що входить в гіпотезу, тобто допоміжні припущення, що діяли під час перевірки теорії. Допоміжні гіпотези, що не піддаються перевірці, є основою для подальших досліджень. Оскільки передбачається, що побудова поведінкової теорії і її перевірка повинні здійснюватися в ході емпіричних досліджень, особлива увага приділяється індуктивним методам, що йде від часткового до загального.

Поведінкова економіка застосовує і нормативні методи. Визначивши коло проблем і можливі варіанти їх вирішення, поведінкова економіка знаходить варіанти поведінки індивіда і кращу стратегію поведінки, при цьому побудова нормативної концепції проходить такі етапи, як [18]:

1) пошук, документальне підтвердження і багаторазова експериментальна або емпірична перевірка виявлених феноменів, економічних явищ, які представляються аномальними виходячи з панівних теоретичних уявлень ортодоксальної науки;

2) розробка альтернативної моделі, здатної пояснювати, вловлювати дані помічені точності в діях економічних агентів, яка, в свою чергу, відрізняється від стандартної використаної теорії, як правило, введенням однієї або двох додаткових змінних, незалежних аргументів, що характеризують психологічні чинники, що справляють суттєвий вплив на поведінку індивідів;

3) виведення нетривіальних, заперечних наслідків з нової запропонованої моделі та їх перевірка на реаль-

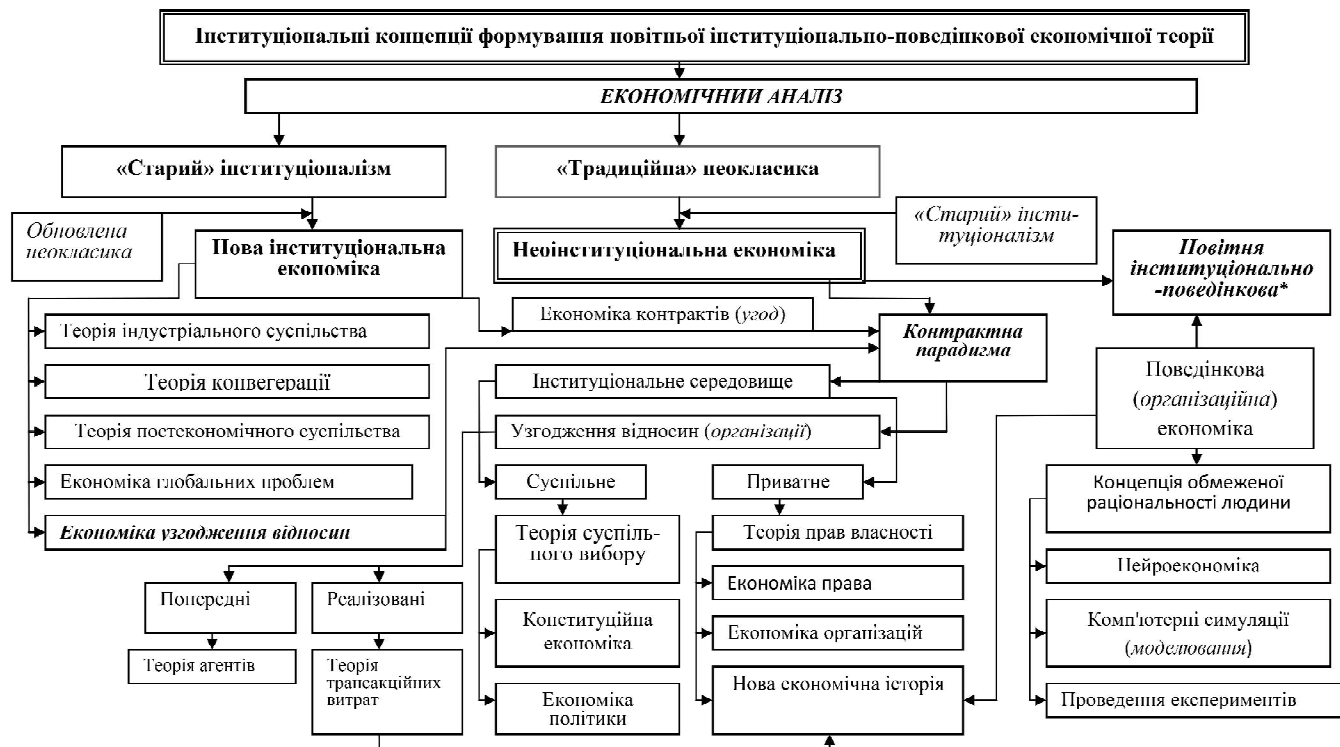
них даних з метою встановлення її прогностичної здатності в порівнянні з ортодоксальною версією.

Основними напрямками досліджень поведінкової економічної теорії в даний час є наступні [19]: теорія перспектив (теорія раціонального вибору індивіда в умовах ризику і невизначеності, теорія неочікуваною користі, виявлені типові відхилення, стереотипи в поведінці індивіда, так звані когнітивні евристички); теорія ігор і теорія торгу (поведінкові теорії ігор, концепції "справедливого рівноваги", "гри з ультиматумом" і "гри в диктатора"); теорія аукціонів, експериментальне тестування різних стратегій ціноутворення і з'ясування ступеня підтвердження наслідків традиційних моделей на реальних даних. Нова поведінкова економіка тепер поруч з homo economicus ставить homo sapiens, тим самим дозволяючи це "протириччя" А. Сміта. Цю добру новину в новій поведінковій економіці Р. Талера можна представити наступною схемою (табл. 1).

В цьому і полягає соціологічний підхід до людини, включеної в економічну діяльність у галузі земельних відносин, землекористування та землевпорядкування.

Враховуючи, що заходи із землевпорядкування, завжди мають соціальний характер і залежні від поведінки людини (людей залучених в процес земельних відносин), нами приведено логічно-змістовну схему інституціональних концепцій формування новітньої інституціонально-поведінкової економічної теорії (рис. 2), які будуть використані для розроблення інституціонального середовища системи землевпорядкування. Оскільки, економіка земельних відносин, землекористування та землевпорядкування, як і будь-яка інша наука розвивається в напрямку все більшої систематизації і структуризації, в ній є один елемент, який не піддається ніякому впорядкуванню і дисципліні — таким елементом є людина. Саме людина визначає основні закономірності функціонування економіки земельних відносин, землекористування та землевпорядкування, визначає, чи знаходиться вона на фазі підйому або спаду, чи знаходиться в рівновазі або тільки прагне до неї. І все це людина робить шляхом прийняття рішень, заснованих на її перевагах, очікуваннях, знаннях, розрахунках і т.д., тобто все залежить від того, як влаштована модель людини в системі земельних відносин, землекористування та землевпорядкування.

Невідповідність практики і теорії є, у першу чергу, проблемою землевпорядної науки, яка залишається зі слабкою версією теорії. На наше переконання, розвиток землевпорядної науки логічно пов'язується з розвитком інституціонально-поведінкової економічної



\* Авторське доповнення розвитку неоінституціональної економічної теорії із врахуванням обмеженої раціональності людини.

**Рис. 2. Логічно-змістовна схема інституціональних концепцій формування новітньої інституціонально-поведінкової економічної теорії**

теорії. Економічна наука, як складова соціально-поведінкової, на сьогодні значно потужніша, ніж землевпорядна наука, та генерує нові підходи і бачення. Інституціональний аналіз та поведінковий підхід зайняв вагоме місце у розвитку економічної науки. Початкові дослідження за інституціональними спрямуваннями є і в науковців-землевпорядників. Але до цього часу не було сформовано відповідної парадигми, що дозволяла б говорити про нову — інституціональну теорію розвитку землеустрою та землевпорядкування.

Вперше в Україні про базовість саме оновленого теоретичного обґрунтування реформування вітчизняної системи землеустрою та землевпорядкування заявлено у 2008 році в Концепції вдосконалення земельних відносин в Україні [20]. Зокрема, в ній було відмічено, що головною причиною слабкої результативності земельної реформи залишається не розвиненість економічних і екологічних відносин власності на землю, системи землевпорядкування в цілому, та зокрема землеустрою і земельного кадастру. Такий стан обумовлений виключно обмежено-стандартним, техніко-інформаційним процесом управління земельними відносинами та землекористуванням, а не як більш, впливового економічного окремого явища, ефективність якого у першу чергу залежить від соціокультурних психотипів політиків, економістів, екологів, юристів, землевпорядників та інших фахівців, рівня їх здатності до самоорганізації й впливу на виконання та формування "правил гри".

З'ясування важливості соціального впливу на землевпорядну практику і науку спонукає до розбудови теорії економіки землеустрою та землевпорядкування на засадах економічної інституціонально-поведінкової теорії [21]. Такий напрям дослідження обумовлений близькими дослідженнями ряду провідних вчених західних наукових шкіл [22]. Формуючи філософську платформу розбудови інституціонально-поведінкової теорії економіки землевпорядкування, ми повинні врахувати і сучасні тенденції практики та фундаментальні напрацювання наукових шкіл, які досліджують землеустрій та землевпорядкування від "замкнутої" інформаційно-тех-

нічної системи до вагомого явища національних та глобальних соціально-економічних просторів [2; 3; 23].

Інституціональне середовище економіки землеустрою та землевпорядкування визначає характер відносин і зв'язків між економічними суб'єктами, тобто рамки формування інституціональних дій щодо реалізації землевпорядних заходів. Інституціональна структура передбачає певну ієрархію різних інституцій та інститутів, що впорядковує людські взаємовідносини. Формування інституціональної ієрархії залежить як від видів інституцій та інститутів, так і від рівня охоплення їх дії та тривалості функціонування (рис. 3).

Така ієрархічна структура інститутів ґрунтується на теорії С. Саймона, який визначив ієрархію не стільки як послідовність підпорядкованих рівнів, скільки як напівавтономні рівні, які утворюються через взаємодію набору параметрів з аналогічними швидкостями зміни та адаптації. Кожен рівень взаємодіє з вищим (більш повільним та об'ємним) через обмежений набір інформації. Приведена структура інституціональної ієрархії, накладається на процеси у галузі земельних відносин, землекористування і землевпорядкування для зменшення невизначеності, і як зауважує Д. Норт, складається з приписів і заборон, які виникають в процесі економічних змін [25]. Результатом є складна суміш формальних та неформальних обмежень. Ці обмеження вбудовані в мову відносин власності на землю та інші природні ресурси як матеріальні речі і переконання. Разом вони визначають форми власності та організації використання земель і взаємодії між людьми. Наприклад, земля повсюдно цінується за її невід'ємне і неімовірне значення з точки зору релігії, духовності, естетики і можливостей для життєдіяльності та відпочинку (рис. 4).

Відповідно, в економічній сфері землевпорядкування, це перш за все моделі (варіанти прийняття) землевпорядних соціально-економічних та екологічних заходів і дій щодо формування збалансованого землекористування. Накладання обмежень з використанням структури інституціональної ієрархії дозволяє упорядковувати вибір варіантів та визначати правила гри.

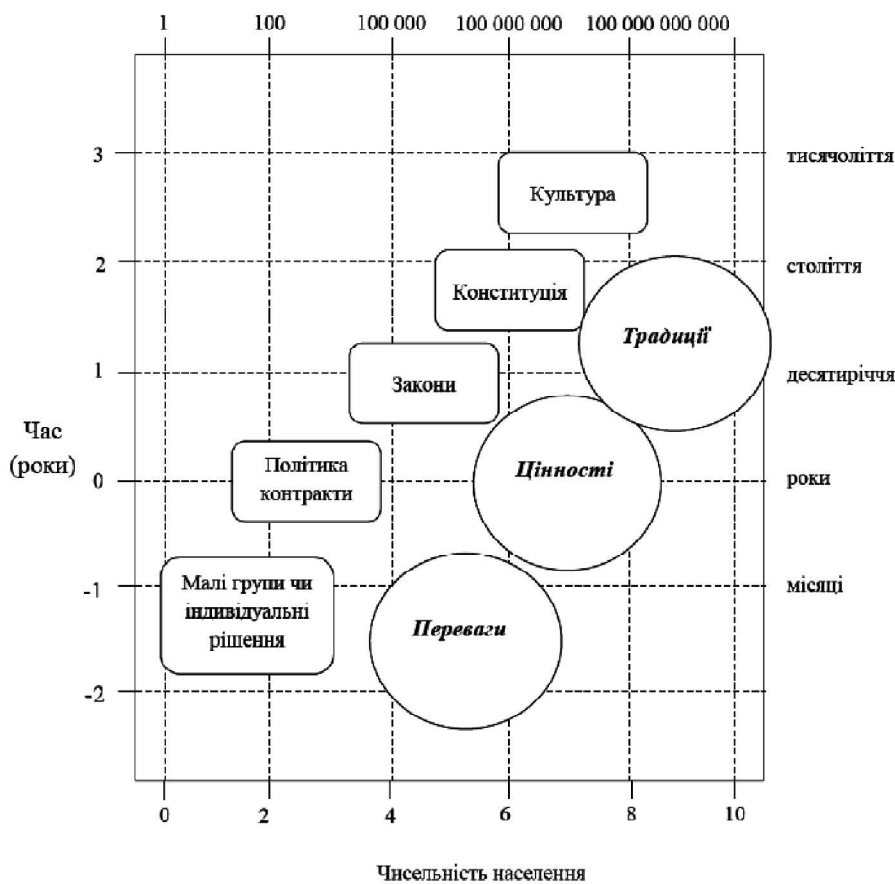


Рис. 3. Логічно-змістова схема інституціональної ієрархії

Джерело: розроблено на основі джерела [24].

Інституціональна система у галузі земельних відносин, землекористування і землевпорядкування — це сукупність органічно взаємопов'язаних інституцій та інститутів, які є певною логічно завершеною, цілісною єдністю, здатною до саморозвитку і самовідтворення, а також організацій та індивідів, які діють в заданих інституціональних обмеженнях щодо земельних відносин та організації використання земель. Між інституціями та інститутами, що входять в систему, існують певна ієрар-

розробка універсальної та системно-нейтральної мови для опису досліджуваних систем; визначення системи, що вивчається через інституціональну структуру (інституціональний підхід передбачає побудову базової структури інституцій і інститутів або інституціональних форм); формування на цій основі типології таких систем (порівняльно типологічний метод аналізу); інтерпретативна методологія, яка знаходить своє вираження у виявленні латентних узагальнених структур і потім ро-

хія і субординація. Інституції та інститути реалізуються в зміні поведінки акторів, а отже, економіку землевпорядкування слід розглядати як інституціональну систему з урахуванням самих акторів (рис. 5).

Права власності на землю та інші природні ресурси і забезпечення виконання контрактів (угод) є двома найважливішими елементами інституціональної структури. Створення системи гарантування прав власності на землю та інші природні ресурси (землеустрою, державного земельного кадастру і державної реєстрації речових прав) та забезпечення їх дотримання відносно землевласників і інших приватних осіб, уряд та інституціональна структура дають стимули для інновацій і інвестицій в матеріальні і нематеріальні земельні активи та сприйняття ризиків. Забезпечуючи ефективне узгодження інтересів всіх учасників земельних відносин в процесі землевпорядкування, інституціональна структура стимулює ринкові транзакції із об'єктами землевпорядкування. Аналіз інституцій та інституціональних систем ґрунтується на таких загальних методологічних принципах порівняльних інституційних досліджень: холістичний підхід, тобто фокус аналізу спрямовується на розгляд системи загалом, а не на поведінку індивідів;



Рис. 4. Характеристика цінностей землі в процесі землекористування за Маслоу

Джерело: [26].

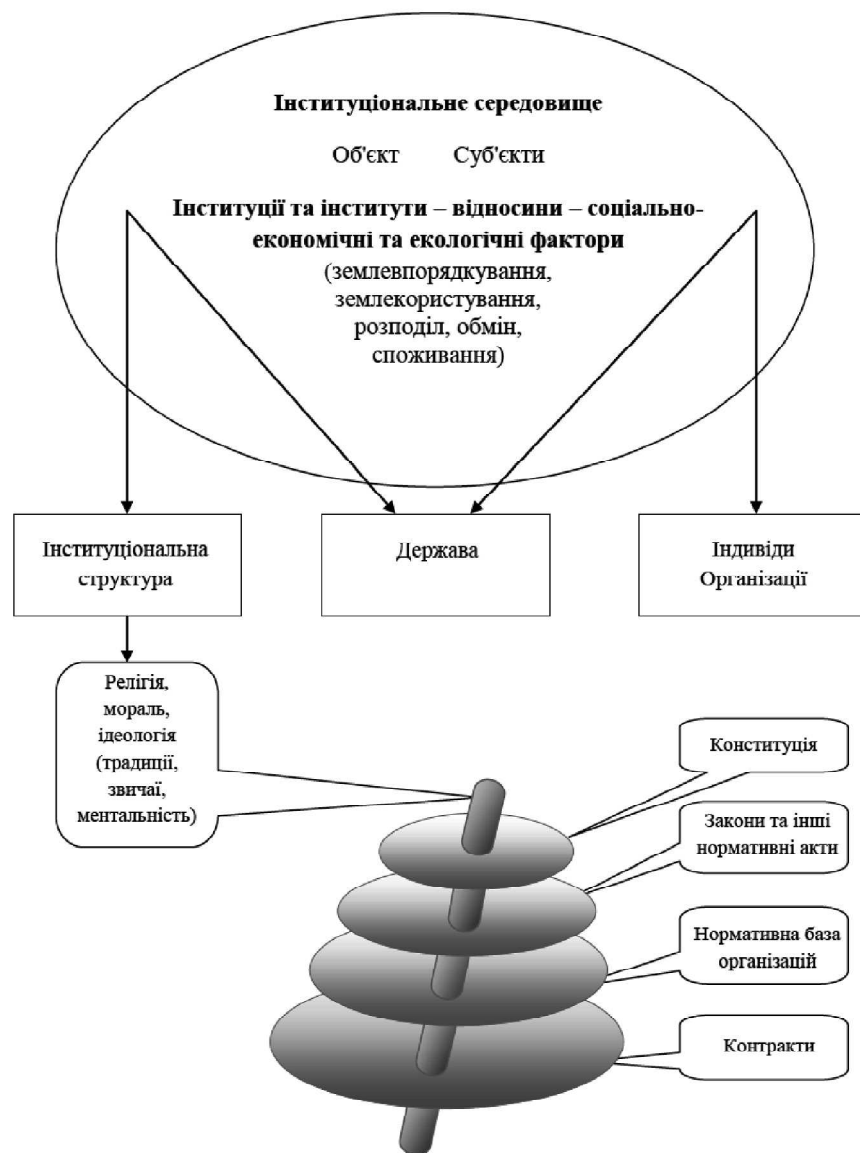


Рис. 5. Логічно-змістовна модель інституціональної системи економіки землевпорядкування

зумінні конкретних соціальних систем як їх окремих випадків.

## ВИСНОВКИ

Усвідомлення того, що інституції та інститути є ключем до розуміння взаємин між усіма суб'єктами економічної системи землевпорядкування, а інституціональні зміни обумовлюють напрям її розвитку, є визначальною тенденцією сьогодення. Інституціоналізація землевпорядкування, по-перше, розглядає соціально економічні системи через цілісний розвиток. Принцип цілісності дослідження соціально-економічної системи включає міждисциплінарний підхід. По-друге, індивіди отримують характеристики через призму існування інституцій та інститутів, які зумовлюють їх поведінку і взаємодію. По-третє, інституціональні зміни вимагають не тільки кількісних, але й якісних методів спостереження, де аналізуються не результати змін (наприклад, показники ефективності і зростання), а напрям, стратегія і сам процес еволюції зі з'ясуванням причин, всіх етапів і форм перетворень.

Література:

1. Arthur W. B. Inductive Reasoning and Bounded Rationality. *American Economic Review*. 1994. Vol. 84, № 2. P. 406—411.

2. Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Капінос Н. О. Наукова гіпотеза трактування землевпорядкування як соціально-економічної інституції. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 8—14.

3. Третяк А.М. Землеустрій в Україні: теорія, методологія: монографія. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2013. 488 с.

4. Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Капінос Н. О. Інституціалізація розвитку системи землеустрою та землевпорядкування. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 37—42.

5. Moore B. *The Social Origins of Dictatorship and Democracy: Lord and Peasant in the Making of The Modern World*. Boston, 1966.

6. Huntington S. *The Third Wave: Democratization in the Late Twentieth Century*. Oklahoma, 1991.

7. Коуз Р. Фирма, рынок и право / Пер. с англ. Б. Пинскера. М.: Дело ЛТД, 1993. 192 с.

8. Веблен Т. Теория праздного класса. М.: Прогресс, 1984. 110 с.

9. Ходжсон Дж. Какова сущность институциональной экономической теории? / Пер. с англ. *Journal of Economic Issues*. 2000. Vol. 34, Issue 2. P. 317—330.

10. Hamilton W. *Institution. Encyclopedia of the Social Sciences*. New York, 1932. 84 p.

11. Інституціональна парадигма цивілізаційного розвитку: монографія: у 4 кн. кн. 1: Інституціональні перед-

умови соціально-економічного розвитку / А. Ткач та ін. Запоріжжя: ГУ ЗІДМУ, 2007. 276 с.

12. Николюк О.М. Інституціональна економіка: ключові положення та основні поняття. Сталий розвиток економіки. 2013. № 5. С. 43—50.

13. Талер Р. Новая поведенческая экономика. Почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать. М.: Эксмо, 2017. 4 с.

14. Третяк А. М. Третяк В. М. Новітня інституціонально-поведінкова економічна теорія: сутнісні ознаки для економіки землекористування. Проблеми і перспективи інноваційного розвитку аграрного сектора економіки в умовах інтеграційних процесів: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 90-річчю екон. освіти в ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, у 2 ч. Ч. 1, м. Харків, 3—4 жовт. 2019 р. Харків, 2019. С. 251—255.

15. Coursey D. L., Smith V. L. Experimental Tests of an Allocation Mechanism for Public, Private or Externality Goods. Scandinavian Journal of Economics. 1984. Vol. 86. P. 468—484.

16. Левин А. Нестандартная экономика Д. Ариэли. Тройцкий вариант. 2008. № 6 (818). С. 12—13.

17. Смит В. Экспериментальная экономика. М.: ИРИСЭН, 2008. С. 808.

18. Шлиссер Э. Экономическая теория и эксперимент: И. Ньютон, М. Фридмен и В. Смит. Вопросы экономики. 2007. № 3. С. 55—70.

19. Павлов И. А. Поведенческая экономическая теория — позитивный подход к исследованию человеческого поведения (научный доклад). М.: ИЭ РАН, 2007. 62 с.

20. Третяк А. М. Концепція вдосконалення земельних відносин в Україні. Землевпорядний вісник. 2006. № 3. С. 27—30.

21. Tretiak A., Tretiak V., Priadka T., Kapinos N. The institutional theory trend of land organization and land planning development. Землеустрій, кадастр і моніторинг земель. 2021. № 1. С. 12—18.

22. Ха-Юн Чанг. Економіка: інструкція з використання. 2-ге видання. Переклад з англ. Андрій Лапін. К.: Наш формат. 2016. 400 с.

23. Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Капінос Н. О. Тренд інституціональної теорії розвитку землеустрою та землевпорядкування. Землеустрій, кадастр і моніторинг земель. 2021. № 1. С. 20—32.

24. Holling C. Understanding the Complexity of Economic, Ecological, and Social Systems. Ecosystems. 2001. Vol. 4. Iss. 5. P. 393.

25. Норт Д. Понимание процесса экономических изменений. М.: ГУ-ВШЭ, 2010. 256 с.

26. Управління земельними ресурсами та землекористуванням: базові засади теорії, інституціалізації, практики: монографія / А. М. Третяк та ін.; за заг. ред. А. М. Третяка. Біла Церква: ТОВ "Білоцерківдрук", 2021. 227 с.

## References:

1. Arthur, W. (1994), "Inductive Reasoning and Bounded Rationality", American Economic Review, vol. 84, no. 2, pp. 406—411.

2. Tretiak, A. Tretiak, V. Priadka, T. and Kapinos, N. (2021), "Scientific hypothesis of the interpretation of land planning as a socio-economic institution", Ekonomika ta derzhava, vol. 5, pp. 8—14.

3. Tretiak, A. (2013), Zemleustriy v Ukraini: teoriia, metodolohiia [Land organization in Ukraine: theory, methodology], OLDI-PLUS, Kherson, Ukraine.

4. Tretiak, A. Tretiak, V. Priadka, T. and Kapinos, N. (2021), "Development of land planning system based on the latest institutional and behavioral theory", Ekonomika ta derzhava, vol. 6, pp. 27—33.

5. Moore, B. (1966), The Social Origins of Dictatorship and Democracy: Lord and Peasant in the Making of The Modern World, Beacon Press, Boston, USA.

6. Huntington, S. (1991), The Third Wave: Democratization in the Late Twentieth Century, University of Oklahoma Press, Oklahoma, USA.

7. Coase R. (1993), Firma, rynok i pravo [Firm, market and law], Delo LTD, Moskow, Russia.

8. Veblen, T. (1984), Teoriya prazdnogo klassa [Theory of the idle class], Prohress, Moskow, Russia.

9. Hodgson, J. (2000), "What is the essence of institutional economic theory? Trans. with English", Journal of Economic Issues, vol. 34, Issue 2, pp. 317—330.

10. Hamilton, W. (1932), Institution. Encyclopedia of the Social Sciences, New York, USA.

11. Tkach, A. Plyin, V. Tkach, T. Bal-Vozhnyak, T. Vozhnyak, M. Zadoya, A. Ivashina, O. Kuzminov, S. and Petrunya, Yu. (2007), Instytutsional'na paradyhma tsyvilizatsijnogo rozvytku [Institutional paradigm of civilizational development], GU ZIDMU, Zaporizhzhia, Kyiv, Ukraine.

12. Nikoliuk, O.M. (2013), "Institutional Economics: Key Concepts and Basic Concepts", Stalyj rozvytok ekonomiky, vol. 5. p. 43—50.

13. Thaler, R. (2017), Novaia povedencheskaia ekonomyka. Pochemu lyudy narushaiut pravyla tradytsyonnoj ekonomyky u kak na etom zarabotat' [New behavioral economics. Why people violate the rules of traditional economics and how to make money from it], Eksmo, Moskow, Russia.

14. Tretiak, A.M. and Tretiak, V.M. (2019), "The newest institutional-behavioral economic theory: essential features for the economics of land use", Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, prysviachenoi 90-richchiu ekonomichnoi osvity v KhNAU im. V.V. Dokuchaieva [International conference], Kharkiv national agrarian University, Ukraine, pp. 251—255.

15. Coursey D.L. and Smith V.L. (1984), "Experimental Tests of an Allocation Mechanism for Public, Private or Externality Goods", Scandinavian Journal of Economics, vol. 86, pp. 468—484.

15. Coursey, D.L. and Smith, V.L. (1984), "Experimental Tests of an Allocation Mechanism for Public, Private or Externality Goods", Scandinavian Journal of Economics, vol. 86, pp. 468—484.

16. Levin, A. (2008), "Non-standard economy of D. Arieley", Troytskyj varyant, vol. 6 (818), pp. 12—13.

17. Smith, V. (2008), Eksperymental'naia ekonomyka [Experimental economics], YRYSEN, Moskow, Russia.

18. Shlisser, E. (2007), "Economic theory and experiment: I. Newton, M. Friedman and V. Smith", Voprosy ekonomyky, vol. 3, pp. 55—70.

19. Pavlov, I.A. (2007), Povedencheskaia ekonomycheskaia teoriya — pozytyvnyj podkhod k yssledovaniyu chelovecheskogo povedeniya (nauchnyj doklad) [Behavioral economic theory — a positive approach to the study of human behavior (scientific paper)], YE RAN, Moskow, Russia.

20. Tretiak, A.M. (2006), "Concept of improvement of land relations in Ukraine", Zemlevporodnyy visnyk, vol. 3, pp. 27—30.

21. Tretiak, A. Tretiak, V. Priadka, T. and Kapinos, N. (2021), "The institutional theory trend of land organization and land planning development", Zemleustriy, kadastr i monitorynh zemel', vol. 1. pp. 12—18.

22. Ha-Yun, Chang. (2017), Ekonomika: instruktssiia z vykorystannia [Economics: a user's guide], 2nd ed. Nash format, Kyiv, Ukraine.

23. Tretiak, A.M. Tretiak, V.M., Pryadka, T.M. and Kapinos, N. (2021) "Trend of institutional theory of land development and land management", Zemleustriy, kadastr i monitorynh zemel', vol. 1, pp. 20—32.

24. Holling, C. (2001), "Understanding the Complexity of Economic, Ecological, and Social Systems", Ecosystems, vol. 4, Iss. 5, pp. 393.

25. North, D. (2010), Ponymanyte protsessa ekonomycheskykh yzmeneniy [Understanding the process of economic changes], SU- HSE, Moskow, Russia.

26. Tretiak, A. (2021), Upravlinnia zemel'nymy resursamy ta zemlekorystuvanniam: bazovi zasady teorii, instytutsiolizatsii, praktyky [Management of land resources and land use: basic principles of theory, institutionalization, practice], Belotserkivdruk LLC, Bila Tserkva, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 17.07.2022 р.



**В. І. Мельник,**

*д. е. н., професор, Вінницький навчально-науковий інститут економіки  
Західноукраїнського національного університету, м. Вінниця*

**ORCID ID: 0000-0002-8587-1192**

**О. Б. Погрішук,**

*к. е. н., доцент, Вінницький навчально-наукового інституту економіки  
Західноукраїнського національного університету, м. Вінниця*

**ORCID ID: 0000-0001-9513-0585**

**А. П. Ковальчук,**

*здобувач освітнього ступеня магістр зі спеціальності "Підприємництво, торгівля та біржова  
діяльність", Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського  
національного університету, м. Вінниця*

**ORCID ID: 0000-0002-9732-693**

DOI: 10.32702/2306-6806.2022.7.40

## УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ

**V. Melnyk,**

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Vinnytsia Educational and Scientific Institute of Economics,  
Western Ukrainian National University, Vinnytsia*

**O. Pohrischuk,**

*PhD in Economics, Associate Professor, Vinnytsia Educational and Scientific Institute of Economics,  
Western Ukrainian National University, Vinnytsia*

**A. Kovalchuk,**

*Master's degree, specialty in "Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities", Vinnytsia Educational  
and Scientific Institute of Economics, Western Ukrainian National University, Vinnytsia*

### MANAGEMENT OF SALES ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE ON THE BASIS OF THE CONCEPT OF INNOVATIVE MARKETING

---

*У статті досліджено питання щодо обґрунтувати наукових підходів до організації управління збутовою діяльністю підприємства на засадах інноваційного маркетингу. Розглянуто сутнісне значення категорій "управління збутовою діяльністю", "маркетингу" та "інноваційного маркетингу" у їх взаємозв'язку. У дослідженні зосереджено увагу на концепції ведення бізнесу, яка передбачає створення вдосконаленої або принципово нової продукції і використання в процесі її створення та розповсюдження вдосконалених чи принципово нових — інноваційних інструментів, форм та методів маркетингу з метою більш ефективного задоволення потреб споживачів. Запропоновано заходи щодо удосконалення функціонування маркетингової служби на підприємстві. Зважаючи на наявні проблеми маркетингу, сформовано завдання для визначення напрямів їх вирішення для досягнення економічного ефекту, унаслідок реалізації концепції маркетингу.*

*The article investigates the issue of substantiating scientific approaches to the organization of sales management of the enterprise on the basis of innovative marketing. The essential importance of the categories "sales management", "marketing" and "innovation marketing" in their relationship is considered.*

*It is determined that the implementation of business concepts at the enterprise affects the change of methods and ways through which the achievement of the goal of the enterprise and sales policy. The study focuses on the*

*concept of doing business, which involves the creation of improved or fundamentally new products and use in the process of creating and distributing improved or fundamentally new — innovative tools, forms and methods of marketing to better meet the needs of consumers.*

*It is proved that the formation of the marketing complex is based on knowledge of consumer needs and production technology, is a good opportunity for the manufacturer to achieve performance: profitability, high sales, increased sales, attracting a wider range of customers. For commodity producers in the market, the ability to restructure is important, taking into account all the opportunities for development that arise when market requirements change, as well as the ability to find timely ways to meet consumer needs, faster than competitors.*

*Measures to improve the functioning of the marketing service at the enterprise are proposed. Given the existing problems of marketing, tasks have been formed to determine the directions of their solution, among the main ones are: active study of market capacity for products, sales promotion; formation of demand for products, development of the promotion network, optimization of the system of price discounts; search for new markets and consumers; implementation of a new product policy, development of schemes for obtaining orders, forecasting prices for goods; analysis of competitors and development of programs to increase the competitiveness of the enterprise and its products; implementation of an active communication policy; assessment of resource and production capabilities of the enterprise, creation of flexible financial schemes of settlement with consumers; analysis of the ratio of the share of income received as a result of marketing activities and the costs associated with them; achieving economic effect due to the implementation of the concept of marketing.*

*Ключові слова: управління збутовою діяльністю, концепції ведення бізнесу, маркетинг, інноваційний маркетинг.*

*Key words: sales management, business concepts, marketing, innovative marketing.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Для забезпечення високої ефективності збутової діяльності підприємства, слід створити таку систему управління, яка б здатна була реалізовувала намічені цілі та стратегії збутової політики, орієнтовані на потреби кінцевих споживачів та враховувати сучасні тенденції щодо інноваційних змін у розвитку підприємства. Удосконалення системи управління збутовою діяльністю на підприємстві забезпечуватиме нові перспективи щодо ефективного управління шляхом всебічного зосередження на результатах діяльності підприємства, орієнтації на ринковий попит, вдале поєднання функцій менеджменту, ресурсного забезпечення, збуту та їх спрямованості на більш повніше забезпечення споживчих потреб й одержання доходів.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У багатьох наукових виданнях значну увагу приділено висвітленню теоретичних та практичних аспектів управління та організації збутової діяльності підприємств та маркетингових інструментів її реалізації. Серед науковців, що працювали у даному напрямі, на нашу думку, варто виділи праці таких дослідників, як: Багорка М.О., Білозерцева І.О., Борисова Т.М., Гудзенко Н.М., Ілляшенко Н.С., Кадирус І.Г., Ключник А.В., Макалюк І.В., Огерчук, Ю.В., Проволоцька О.М., Терент'єва Н.В., Трішкіна Н.І., Хрупович С.Є, Шпилик С.В., Юрченко Н.І., Ямкова О.М. та ін. Більшість авторів зосереджують увагу на побудові організаційної структури управління збутом на підприємстві. Проте, у даному напрямі досліджень слід відзначити недостатнє розроблення низки взаємопов'язаних питань щодо обґрунтування концептуальних засад функціонування та розвитку підприємств з метою досягнення лідерства, з урахуванням як потреб і запитів споживачів за рахунок інноваційної складової товарної, збутової, цінової та комунаційної політики.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є обґрунтувати наукових підходів до організації управління збутовою діяльністю підприємства на засадах інноваційного маркетингу. До основних завдань дослідження віднесено: опрацювання сутнісного взаємозв'язку категорій "управління збутовою діяльністю", "маркетингу" та "інноваційного маркетингу"; порівняння концепцій ведення бізнесу; обґрунтування заходів щодо удосконалення функціонування маркетингової служби на підприємстві та формування завдань для визначення напрямів вирішення наявних проблем маркетингу для досягнення економічного ефекту, унаслідок реалізації концепції маркетингу.

У процесі дослідження використано системний підхід до обґрунтування управління збутовою діяльністю підприємств. Застосування системного підходу при організації збутової діяльності надало можливість створення цілісного бачення можливостей економічного розвитку підприємства, розширення збутової діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Збутову систему підприємства можна назвати однією з головних підсистем його функціонування, що здійснює безпосередній вплив на результати діяльності. Роль збуту у господарській діяльності підприємства можна визначити наступним [1, с.142]:

- 1) саме в сфері збуту відбувається остаточна оцінка ефективності всієї діяльності;
- 2) в збутовій мережі відбувається остаточна підготовка товару до продажу;
- 3) при проведенні збутових заходів відбувається безпосередній контакт із споживачем, що дозволяє отримати найважливішу маркетингову інформацію;
- 4) вдало сформована збутова мережа має суттєвий вплив на підвищення конкурентоспроможності.

Сутнісне наповнення категорії "збутова діяльність", можна розглядати з використанням різних



Рис. 1. Концепція інноваційного маркетингу серед концепцій ведення бізнесу

Джерело: побудовано авторами за результатами досліджень [4; 6; 8].

підходів, а саме: через побудову комунікаційних зв'язків з споживачами, розвиток та формування клієнтських зв'язків; через побудову відносин унаслідок обміну продукції на гроші; на засадах використання управлінського підходу, де збутова діяльність поєднується з певними елементами маркетингу через засоби планування, контролю та побудови цінової політики підприємства.

Організація збутової діяльності залежить від наявного потенціалу підприємства й визначеної ним політики збуту, що розглядається як сукупність збутових стратегій маркетингу і комплексу заходів з формування асортименту товарної продукції та ціноутворення на підприємстві, укладання договорів між партнерами, стимулювання збуту, транспортування та низки організаційних аспектів збуту [2, с. 264].

Управління збутовою діяльністю не обмежується управлінським впливом на канали збуту продукції. Усі учасники системи характеризуються певними особливостями організації власного збуту, тобто певну побудову структури управління збутовою діяльністю, фахівців зі збуту визначеної кваліфікації, між якими здійснюється розподіл завдань, сфер відповідальності, створюються умови для результативної праці (інформаційного, матеріально-технічного забезпечення, організації робочих місць та ін.).

Управління збутовою діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки з позиції маркетингу розглядається як процес планування, організації, мотивації і контролю збутової діяльності підприємств, який потрібен для формування та досягнення мети збуту [3, с. 6]. Втім, запропоноване трактування не надає чіткої конкретизації функціонального складу маркетингових заходів, що використовуються в управлінні збутом, а вказані елементи процесу (планування збуту, його організація, мотивація та контроль відносяться до загальних функцій менеджменту.

Такі складові збутової системи, як структура збутової організації й управління збутом за допомогою систем, є елементами управління збутовою діяльністю. Управління збутовою діяльністю підприємств — є чітко орієнтованою управлінською діяльністю, що спрямована на досягнення завдань підприємницької діяльності, взаємопов'язана з попитом на продукцію та послуги, їх реалізацію споживачам через інтенсифікацію формування попиту [4, с. 338].

Важливою складовою побудови управлінської системи збутовою діяльністю є визначений функціональний склад, що надають змогу сформувати систему управлінського впливу, підібрати методи на усіх стадіях забезпечення збутової діяльності. Управління збутовою діяльністю на підприємстві має здійснюватися через застосування визначених функцій: планування; організацію структури збуту; мотивацію працівників, контроль й регулювання системи збуту [5, с. 36].

Тому, організаційну структуру управління збутом на підприємстві доцільно розглядати як систему підрозділів управлінського та виробничого типу, що організують і здійснюють комплекс збутових операцій з доведення готової продукції споживачам відповідно до їх вимог. Збут — це діяльність із забезпечення реалізації продукції. Виходячи з цього, пропонуємо включити такі елементи [6, с. 91]:

- організацію інформаційного забезпечення про стан ринку, проведення маркетингових досліджень і складання прогнозів збуту;
- підписання договорів на постачання продукції;
- вибір форм і методів збуту, організацію системи розподілу;
- створення маркетингової комунікації та організацію правового забезпечення;
- організацію сервісного та післяпродажного обслуговування.

Спільна реалізація стратегічних і тактичних управлінських рішень підприємства щодо збуту товарів вивчення правового оптимальної системи збутової діяльності з урахуванням запитів споживачів і можливостей підприємства стосовно їх задоволення з найбільшою ефективністю для обох сторін [7, с. 58].

Потреба вивчення характеру маркетингового впливу на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, вивчення цільових споживчих потреб на попит на товар, що реалізується, на активізацію збутової діяльності й удосконалення напрямів сервісного обслуговування підприємства зумовлено актуальністю вивчення інструментів вдосконалення маркетингової діяльності товаровиробника, від результативності якої залежить майбутнє бізнесу загалом.

Концепції ведення бізнесу, серед яких важливе місце в сучасних умовах, посідає концепція інноваційного маркетингу відображено на рис. 1.

Упровадження концепції ведення бізнесу на підприємстві впливає на зміну методів та способів, через використання яких досягаються поставлена мета діяльності підприємства та збутова політика.

Концепція удосконалення виробництва використовується у випадку прояву інтересу споживачем щодо

визначеного різновиду продукції, тоді продуцент має намір збільшити випуск товару, або знаходить шляхи як мінімізувати собівартості визначеного виду товару. Концепція удосконалення продукції є доцільною у випадку, коли продуцент має на меті досягнути підвищення якісних властивостей продукції, оскільки споживачі товару погоджуються на більшу ціну товару за її кращі якісні характеристики, що активізує ринкову конкуренцію. Концепція інтенсифікації бізнесових зусиль є доцільною у випадку вдосконаленням товаровиробником просування та реалізації продукції.

Використання концепції маркетингу має місце, коли виробник аналізує та використовує контроль маркетингової діяльності у процесі дослідження ринку щодо попиту на визначений вид товару. Маркетингову діяльність можна розглядати як творчий управлінський процес, що передбачає розвиток товарного ринку, сфери послуг та працівників, з урахуванням потреб споживачів на ринку, а також реалізацію практичних заходів з метою повного задоволення усіх запитів споживачів. Інтеграція функцій маркетингу у систему управління підприємством надає змогу більш ефективно поєднувати збутову діяльність із дослідженням ринкової ситуації, плануванням випуску продукції, вносити корективи у характер роботи, пов'язаної з реалізацією товарів.

Концепція маркетингу та інтенсифікації бізнесових зусиль можуть по-декуди ототожнюватись, проте вони суттєво різняться. Комерційними можливостями продажу передусім займаються продавці під час реалізації товару, тобто трансформуючи продукцію в кошти, а маркетинг — щодо потреб, які тісно пов'язані із виготовленням, постачанням та кінцевим споживанням певного виду продукції.

Концепція ведення бізнесу, яка передбачає створення вдосконаленої або принципово нової продукції (виробу, технології, послуги, управлінського рішення) — інновації — і виконання в процесі її створення та розповсюдження вдосконалених чи принципово нових — інноваційних — інструментів, форм та методів маркетингу з метою більш ефективного задоволення потреб як споживачів, так і виробників базується на засадах інноваційного маркетингу [8, с. 32].

На думку Н.С. Ілляшенко провідним чинником реалізації концепції інноваційного маркетингу є інноваційна культура підприємства — корпоративна культура, яка направлена в основі своїй на інновації, їх постійну генерацію та впровадження [8, с. 46]. Дана складова відповідає за процес переходу підприємства на інноваційний розвиток шляхом підвищення розуміння всіх його працівників про необхідність даного процесу. Тобто лише робота всіх елементів системи підприємства, їх співпраця та взаємоузгодження дій дозволить підприємству ефективно розвиватись на засадах інноваційного маркетингу. Розвиток інноваційної культури має бути одним з основних завдань вищого керівництва підприємства.

Концепція соціально-етичного маркетингу використовується підприємством у випадку потреби більш ефективного, порівняно з конкурентами визначення потреби наявних споживачів. Важливо мати довіру споживачів до виробленого різновиду продукції. Необхідно показати, переконати споживачів, що лише представлена продукція має найкращі якісні властивості та має багато переваг.

Значний вплив на результат збутової діяльності підприємства здійснюють інноваційні процеси розвитку технологій, техніки, матеріалів, продукції та послуг в галузі. Інноваційний процес починається завжди до початку виробничого процесу. Власне, інноваційна складова є рушійною силою стратегічного розвитку підприємства, де інновації забезпечують прямий вплив на збутову діяльність підприємств.

Саме науково-технічний прогрес забезпечує вирішальний вплив в розширення збутової діяльності

підприємств. За допомогою інноваційного розвитку промислове підприємство може досягти наступних результатів стратегічного розвитку: набути статусу лідера-виробника в галузі; вийти на нові ринки збуту (інші країни, суміжні галузі); подолати конкуренцію; продовжити життєвий цикл товарів; отримувати прибуток від збутової діяльності не лише від реалізації товарів, а й від реалізації об'єктів інтелектуальної власності [9].

Ефективна діяльність підприємств залежить не лише від виробничого, технологічного, ресурсно-матеріально потенціалу розвитку, а й від наявного рівня кваліфікації фахівців. Відтак, успішні підприємства залучають до своєї діяльності менеджерів, які розуміються на нових стратегічних підходах щодо управління підприємством, багатопланово та креативно мислять як його розвивати.

На багатоплановості необхідності удосконалення збутової діяльності для будь-якого підприємства наголошує Ключник А.В., яка зумовлена [10, с. 190]:

— результативністю збутової діяльності — остаточно визначаються зусилля підприємства, що зосереджуються на розвитку напрямів зовнішньоекономічної діяльності та потребі отримання максимально можливого прибутку;

— товаровиробник отримує значно більше переваг для перемоги у конкурентній боротьбі на зовнішньому ринку через адаптаційні можливості збутової діяльності до наявного попиту серед споживачів, створюючи, таким чином максимально вигідні умови до, в процесі та після купівлі продукції;

— процес збуту є логічним продовженням виробничого процесу, оскільки може виконувати функції доробки товару та подальшої його підготовки до реалізації (сортування, упакування, фасування та ін.);

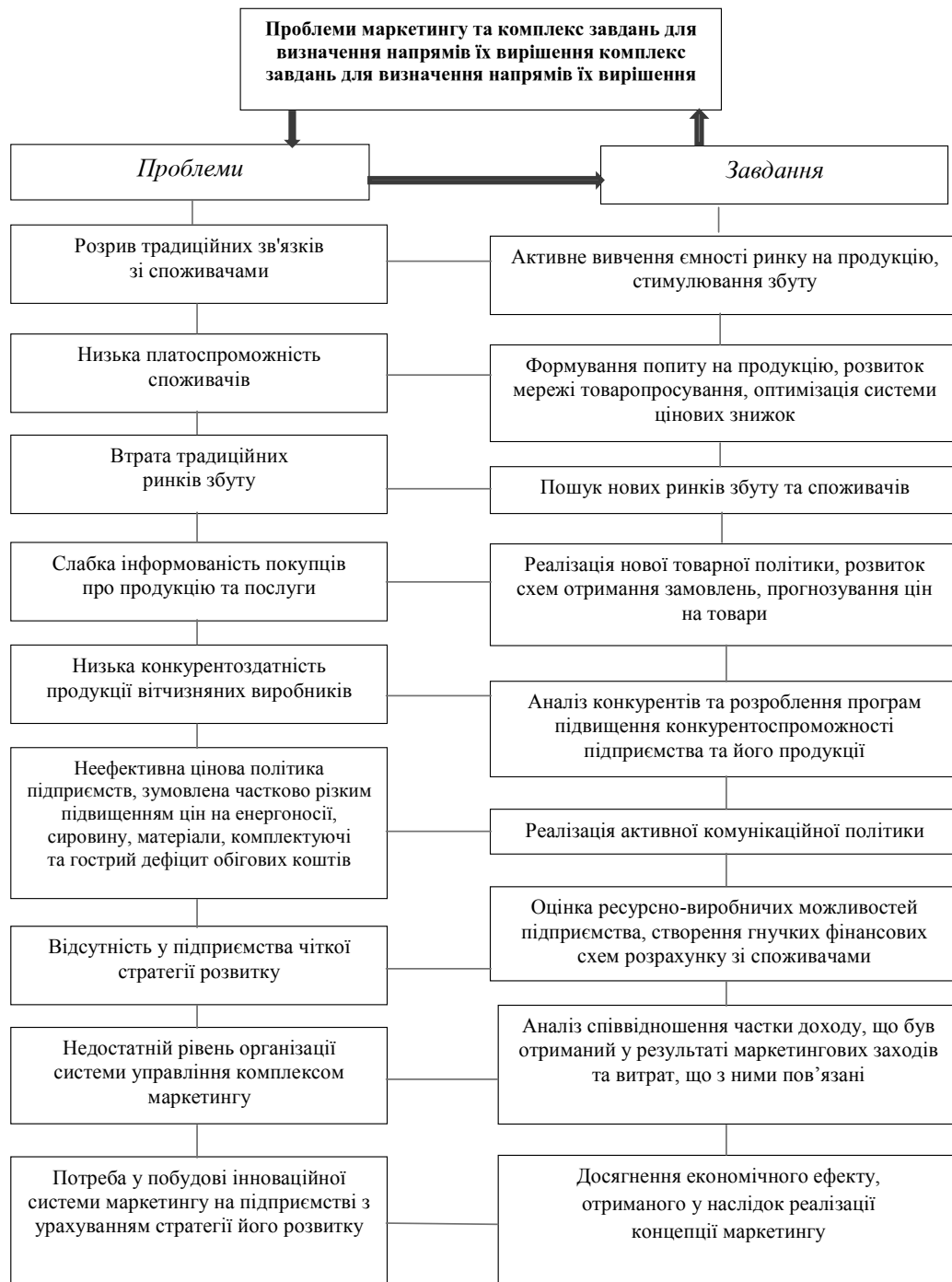
— у процесі збуту більш ефективно виявляються, розглядаються та вивчаються потреби різних груп споживачів.

На рівні підприємства найбільш доцільний тип маркетингової діяльності може бути достатньо обґрунтовано лише, за умови базування на встановлені факти та визначені показники, що надає змогу встановити стратегічний напрям діяльності компанії, а у майбутньому надасть можливість досягнути стратегічних цілей та довгострокових завдань.

В основі формування комплексу маркетингу лежать знання потреб споживачів та технології виробництва продукції, є вірною можливістю для товаровиробника досягти результативності своєї діяльності: прибутковості, високого рівня продажів, збільшення збуту, залучення більш широкого кола покупців. Комплекс маркетингу має важливе значення у формуванні зовнішньоекономічних зав'язків організації, що зумовлює проведення досліджень на міжнародному рівні. Тому, усі рішення на підприємстві обов'язково слід приймати після всебічного вивчення ринкової ситуації та зміни реакції ринку та на нього. Залежно від ретельності та скоординованості прийнятої програми дій залежить успішність фірми на ринку.

З метою забезпечення ефективного функціонування служби маркетингу одним з важливих завдань на підприємстві є наявність якісної та достовірної маркетингової інформації, що ставить перед керівництвом завдання по забезпеченню безперервного оновлення та своєчасного надходження ринкової інформації для досягнених цілей у функціонування служби маркетингу.

Якість і швидкість обробки інформації за останні десятиріччя зазнала істотних модифікацій. Значний прогрес у використанні мереж, стрімкому розвитку нових комп'ютерних технологій, офісного обладнання, програмних продуктів, телефонних мереж та інших досягнень науково-технічного прогресу підвищує важливість глобальних маркетингових досліджень, тому що географічні і культурні відстані надзвичайно скоротилися [11, с. 12].



**Рис. 2. Комплекс завдань для визначення напрямів вирішення проблем маркетингу на підприємстві**

Джерело: доповнено авторами розробки, представлені у джерелах [11; 12].

З метою покращення власних позицій у ринковому середовищі та виробництва більш конкурентоспроможної продукції підприємству необхідно оцінювати власні можливості та обирати необхідні методи для забезпечення результату діяльності. Передусім, щодо маркетингових інструментів створення конкурентних переваг. Тобто, існує потреба у вдосконаленні інструментів ведення бізнесу, використання інноваційних підходів у маркетинговій діяльності підприємств. Зважаючи на наявні проблеми маркетингу необхідно сформулювати завдання для визначення напрямів їх вирішення (рис. 2).

Вважаємо, що для вітчизняних підприємств в сучасних умовах ведення бізнесу основними шляхами підвищення результативності маркетингового забезпечення є: діагностика ринку, моніторинг, врахування вимог споживачів, створення зв'язку з клієнтами,

використання інтернет-мережі, орієнтація на пошуковий, новаторський творчий та винахідницький підходи до побудови системи маркетингового забезпечення у роботі бізнесу, оптимізація функцій маркетингу, створення системи знань та зростання рівня фахової підготовки маркетологів, реалізація ефективної стратегії маркетингу підприємства та встановлення орієнтації на довгостроковий результат діяльності організації.

## ВИСНОВКИ

Від ефективності управління збутовою діяльністю підприємства залежить розвиток та фінансова стійкість підприємства, що забезпечуватиме нові перспективи та результати діяльності. Під системою управління збутовою діяльністю слід розуміти сукупність організаційних заходів, через які здійснюється управлінський вплив на

усіх її етапах та економічних важелів, що забезпечують реалізацію продукції для розвитку підприємства. Маркетинг є конкретною функцією менеджменту і спрямований на підвищення ефективності збуту, тому управління збутовою діяльністю підприємства з позиції маркетингу розглядається як процес планування, організації, мотивації і контролю збутової діяльності підприємства, який направлений на досягнення мети збутової діяльності.

Доведено, що в основі формування комплексу маркетингу лежать знання потреб споживачів та технології виробництва продукції. Для товаровиробників на ринку важливим є спроможність до перебудови з урахуванням усіх можливостей розвитку, які з'являються при зміні ринкових вимог, а також вміння своєчасного пошуку напрямів задоволення споживчих потреб, більш швидко, порівняно з конкурентами.

Визначено, що впровадження концепцій ведення бізнесу на підприємстві впливає на зміну методів та способів, через використання яких досягаються поставлені мета діяльності підприємства та збутова політика. У дослідженні зосереджено увагу на концепції інноваційного маркетингу, яка передбачає створення вдосконаленої або принципово нової продукції і використання в процесі її створення та розповсюдження вдосконалених чи принципово нових — інноваційних інструментів, форм та методів маркетингу з метою більш ефективного задоволення потреб споживачів.

Зважаючи на наявні проблеми маркетингу, сформульовано завдання для визначення напрямів їх вирішення, серед основних з них виділено: активне вивчення ємності ринку, стимулювання збуту; формування попиту, розвиток мережі товаропросування, оптимізація системи цінових знижок; пошук нових ринків збуту та споживачів; реалізація нової товарної політики, розвиток схем отримання замовлень, прогнозування цін; аналіз конкурентів та розроблення програм підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції; реалізація активної комунікаційної політики; оцінка ресурсно-виробничих можливостей; аналіз співвідношення доходу, що був отриманий у результаті маркетингових заходів та витрат, що з ними пов'язані; досягнення економічного ефекту, унаслідок реалізації концепції маркетингу.

Подальші дослідження у даному напрямі повинні включати вирішення теоретичних та прикладних завдань щодо моніторингу збутової діяльності й формування інноваційної системи її інформаційного забезпечення.

## Література:

1. Макалюк І.В., Ліндаєв Д. В. Сутність збутової діяльності підприємства та методологічна послідовність оцінювання її ефективності. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2019. Вип. 23. С. 140—148.
2. Гудзенко Н.М. Роль обліку збуту для забезпечення контролю процесу реалізації. Науковий вісник Національного аграрного університету. 2012. Вип. 56. С. 263—265.
3. Проволоцька О. М. Управління збутом промислової продукції в комплексі маркетингу: автореф. дис.... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 / О. М. Проволоцька. К.: Українська академія зовнішньої торгівлі, 2013. 20 с.
4. Огерчук Ю.В. Аналіз організування збутової діяльності вітчизняних виробників. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2013. № 484. С. 335—341.
5. Хрупович С.Є, Борисова Т.М. Теоретичні аспекти побудови системи управління збутовою діяльністю на промисловому підприємстві. Галицький економічний вісник. 2016. № 3. С. 34—38.
6. Шпилик С.В. Управління збутовою діяльністю підприємства. Галицький економічний вісник. 2012. № 4 (37). С. 88—95.

7. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. Економіка і управління. 2012. № 2. С. 52—59.

8. Ілляшенко Н.С. Організаційно-економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств: монографія. Суми.: "Вид-во СумДУ", 2011. 192 с.

9. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. Ефективна економіка, 2016. № 2, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення 12.03.22 р.).

10. Ключник А.В., Білозерцева І.О. Теоретичний аналіз поняття "збут" та його функцій. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 6. С. 188—191.

11. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Юрченко Н. І. Маркетингові підходи в управлінні збутовою діяльністю оптових торговельних підприємств. Підприємство і торгівля. 2021. № 28. С. 7—14.

12. Трішкіна Н. І. Підвищення ефективності управління товаропостачання на підприємствах оптової торгівлі. Молодий вчений. 2014. № 12 (15). С. 140—143.

## References:

1. Makalyuk, I.V. and Lindaev, D.V. (2019), "The essence of sales activities of the enterprise and the methodological sequence of evaluating its effectiveness", *Suchasni problemy ekonomiky i pidpryyemnytstvo*, vol. 23, pp. 140—148.
2. Gudzenko, N.M. (2012), "The role of sales accounting to ensure control over the sales process", *Naukovyy visnyk Natsional'noho ahrarnoho universytetu*, vol. 56, pp. 263—265.
3. Provolotska, O.M. (2013), "Management of sales of industrial products in the marketing complex", *Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Ukrainian Academy of Foreign Trade, Kyiv, Ukraine*.
4. Ogerchuk, Yu.V. (2013), "Analysis of the organization of sales activities of domestic producers", *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'viv's'ka politekhnika"*, vol. 484, pp. 335—341.
5. Khropovych, S. and Borysova, T. (2016), "Theoretical aspects of building a sales management system at an industrial enterprise", *Halyts'kyi ekonomichnyy visnyk*, vol. 3, pp. 34—38.
6. Shpilik, S.V. (2012), "Management of sales activities of the enterprise", *Halyts'kyi ekonomichnyy visnyk*, vol. 4 (37), pp. 88—95.
7. Yamkova, O.M. (2012), "Content marketing policy formation manufacturing plants", *Economics and Management*, vol. 2, pp. 52—59.
8. Ilyashenko N.S. (2011), *Orhanizatsiyno-ekonomichni zasady innovatsiynoho marketynhu promyslovykh pidpryyemstv: monohrafiya*. [Organizational and economic principles of innovative marketing of industrial enterprises: monograph], *Vyd-vo SumDU, Sumy, Ukraine*.
9. Terentyeva, N.V. (2016), "Management of sales activities in the enterprise management system", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (Accessed 12 March 2022).
10. Kliuchnyk, A.V. (2014), "Theoretical analysis of the concept of "sales" and its functions", *Naukovyy visnyk Kherson's'koho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 6, pp. 188—191.
11. Bagorka, M.O. Kadyrus, I.G. Yurchenko, N.I. (2021), "Marketing approaches in management of sales activity of wholesale trade enterprises", *Pidpryyemnytstvo i torhivlya*, vol. 28, pp. 7—14.
12. Trishkina, N.I. (2014), "Pidvyshchennya efektyvnosti upravlinnya tovaropostachannya na pidpryyemstvakh optovoyi torhivli", *Young scientist*, vol. 12 (15), pp. 140—143.

Стаття надійшла до редакції 19.06.2022 р.

*Н. І. Насікан,*

*к. е. н., доцент, Київський національний лінгвістичний університет*

*ORCID ID: 0000-0001-6990-8584*

*О. В. Лошенюк,*

*к. е. н., доцент, Чернівецький торговельно-економічний інститут*

*Державного торговельно-економічного університету*

*ORCID ID:0000-0002-1678-4044*

*Л. В. Сухомлин,*

*к. т. н., доцент, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського*

*ORCID ID:0000-0001-9511-5932*

DOI: 10.32702/2306-6806.2022.7.46

## КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

*N. Nasikan,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Kiev National Linguistic University*

*O. Losheniuk,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Chernivtsi Institute of Trade  
and Economics of State University of Trade and Economics*

*L. Sukhomlyn,*

*PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University*

COMMERCIAL ACTIVITIES AND MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE  
IN THE CONDITIONS OF AN UNSTABLE EXTERNAL ENVIRONMENT

*Середовище функціонування вітчизняних підприємств постійно змінюється під впливом багатьох факторів. Тому для забезпечення стабільної конкурентоспроможності та високої ефективності діяльності в арсеналі підприємства повинні бути механізми адаптації діяльності та порядку впровадження бізнес-процесів до викликів зовнішнього середовища.*

*У статті досліджено сучасні підходи до управління підприємствами та визначено місце бізнес-процесів у них. Проаналізовано трактування категорії "бізнес-процес" різними науковцями та проведено їх поділ на основі чотири групи: основні, сервісні, стратегічні та бізнес-процеси управління. Досліджено наявні типи управління бізнес-процесами: системно-орієнтований, орієнтований на людину та документоорієнтований. Деталізовано представлено системно-орієнтований підхід до управління бізнес-процесом шляхом його графічного відображення. Встановлено етапи управління бізнес-процесами, адаптовані під виклики сучасного середовища: розробка, моделювання, виконання, моніторинг, оптимізація, охарактеризовано особливості кожного із них. Для підвищення ефективності управління комерційною діяльністю та бізнес-процесами на підприємствах України, запропоновано концепцію вдосконалення управління, визначено її ключові цілі та характеристики. Наведено практичні методи вдосконалення управління бізнес-процесами: безперервне вдосконалення, швидкий аналіз рішень, реінжиніринг BPR, бенчмаркінг та грінфілд, розкрито сутність кожного із них. Досліджено наслідки сучасного зовнішнього середовища, сформованого під впливом поширення пандемії коронавірусної інфекції COVID-19 та повномасштабного збройного вторгнення росії, для діяльності економіки країни шляхом оцінки рівня надходжень у Полтавській, Волинській, Чернівецькій та Львівській областях. Сформовано перспективи застосування результатів дослідження для підтримки стійкості вітчизняних підприємств в умовах агресивного зовнішнього середовища.*

*The operating environment of domestic enterprises is constantly changing under the influence of numerous factors. Therefore, in order to ensure stable competitiveness and high efficiency of operations, the arsenal of enterprises should have mechanisms for adapting activities and the order of implementation of business processes to the challenges of the external environment.*

*The article examines modern approaches to enterprise management and determines the place of business processes in them. The interpretation of the business process category by various scientists was analyzed and their division was carried out on the basis of four groups: main, service, strategic and business management processes. The available types of business process management are studied: system-oriented, human-oriented, and document-oriented. A system-oriented approach to business process management through its graphic display is presented in detail. The stages of business process management adapted to the challenges of the modern environment are established: development, modeling, implementation, monitoring, optimization, the features of each of them are characterized. To increase the efficiency of management of commercial activities and business processes at enterprises of Ukraine, the Management Improvement Concept was proposed, and its key goals and characteristics were defined. Practical methods of improving business process management are presented: continuous improvement, rapid decision analysis, BPR reengineering, benchmarking and greenfield, the essence of each of them is revealed. The consequences of the modern external environment, formed under the influence of the spread of the pandemic of the corona virus infection COVID-19 and the full-scale armed invasion of Russia, for the activity of the country's economy by assessing the level of income in the Poltava, Volyn, Chernivtsi and Lviv regions were studied. Prospects for the application of research results to support the stability of domestic enterprises in the aggressive external environment have been formed.*

*Ключові слова: комерційна діяльність, управління, бізнес-процес, концепція, оптимізація.*  
*Key words: commercial activity, management, business process, concept, optimization.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Високий ступінь динамічності зовнішнього середовища значною мірою впливає на комерційну діяльність та управління бізнес-процесами кожного підприємства. У таких умовах критично необхідною є наявність цілісної системи управління, в основі якої повинні бути закладені принципи адаптації діяльності підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища. Це дозволить суб'єктам господарювання неухильно слідувати порядку реалізації їх основних бізнес-цілей. При цьому розробка такої системи управління повинна відбуватись із використанням технологічних досягнень у сфері аналітики для перенесення рішень по управлінню бізнес-процесами з урахуванням виробничої специфіки підприємства на системний рівень.

Значення наявності системи ведення комерційної діяльності та управління нею на фоні подій останніх декількох років, пов'язаних із запровадженням світового карантину через поширення коронавірусної інфекції COVID-19, а також із урахуванням повномасштабної війни в Україні, набуває принципово нового рівня. Справді, після світової економічної кризи 2008 року ці події є першим серйозним викликом для економіки не лише України, а й усього світу. З іншого боку, саме наявність великого обсягу факторів впливу зовнішнього середовища на комерційну діяльність та бізнес-процеси підприємств, дозволить повною мірою оцінити ефективність діючої системи управління підприємствами та внести в неї необхідні правки, що зумовлює високу актуальність наукового дослідження.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання управління комерційною діяльністю та бізнес-процесами підприємства не втрачає актуальності вже не один десяток років. Це пов'язано із тим, що саме підприємства є основою економіки кожної держави і від їх успішної діяльності залежить розвиток країни загалом. Постійна зміна умов зовнішнього середовища поряд із розвитком конкуренції, стиранням торговельних

кордонів, поширенням інноваційних технологій у всі сфери життя, зумовлює необхідність постійного перегляду діючих механізмів управління підприємствами. З огляду на це, велика кількість вітчизняних та зарубіжних вчених, аналітиків, топових менеджерів фокусують свої дослідження на означеній тематиці. Зокрема, вагомий вклад у розкриття проблематики дослідження був здійснений Смерічевським С., Захаровим В. [1], Демиденко В. [2], Тур О., Матусевич А. [3], Павловою В., Паршиною О., [4], Мурованою Т., Антонюком Я. [5], Ольшанським О. [6] та багатьма іншими. Проте, не применшуючи вклад зазначених авторів, вважаємо, що динамічність середовища функціонування підприємств, яке формує все нові виклики для їх діяльності, вимагає проводити переоцінку існуючих механізмів управління для пошуку найбільш дієвих із них для забезпечення адаптації і виживання підприємств у кризових умовах.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

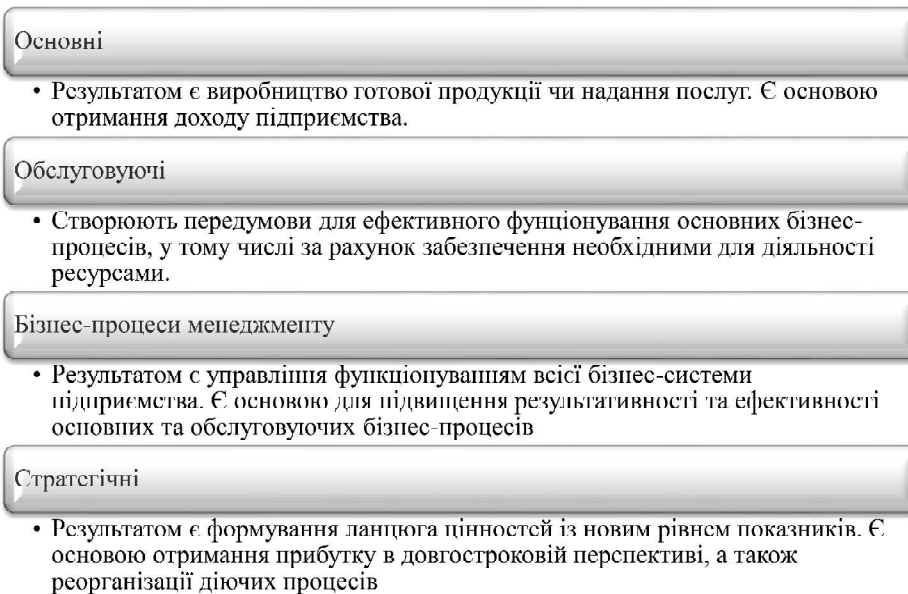
З урахуванням вищенаведеного метою наукового дослідження виступає аналіз здійснення комерційної діяльності та управління бізнес-процесами в умовах нестабільного зовнішнього середовища на шляху до виокремлення напрямків оптимізації процесу управління та забезпечення зростання його ефективності.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасне середовище функціонування підприємств пов'язане із високим ступенем складності, нестабільності та невизначеності. Під час діяльності в такому середовищі головним завданням підприємств стає оперативне реагування на зміни в ньому і прийняття відповідних управлінських рішень. Адекватне своєчасне реагування на одномоментні зміни бізнес-середовища, в першу чергу, визначається наявністю ефективно побудованої системи управління підприємством.

Переважає більшість вітчизняних підприємств під час аналізу наявних систем управління здійснюють вибір на користь використання функціонального принципу та





**Рис. 1. Види бізнес-процесів підприємства**

Джерело: розроблено авторами на основі [3].

встановлення ієрархічних рівнів управління. Такий підхід вперше був визначений у 1911 році Тейлором Ф. і за час свого існування набув поширення у практиці управління більшості підприємств у світі [2]. Тим не менше, активне застосування функціональних структур управління супроводжується значними проблемами. Так, відособлені функціональні підрозділи підприємства часто не розуміють процеси, які відбуваються у компанії загалом. Це значно зменшує рівень їх зацікавленості у тих питаннях, які напряму не належать до їх компетенції. У той же час, поширеною практикою є гальмування взаємодії між відокремленими підрозділами підприємства через наявність низки бюрократичних правил передачі повідомлень між рівнями ієрархічної структури управління.

Із урахуванням наявних проблем, стало очевидним, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища більш ефективним є побудова системи управління підприємством на основі процесного підходу, а не функціонального. Аналіз практики його використання свідчить про те, що на цей час процесний підхід до організації управління є найбільш прогресивним та активно використовується у різних сферах діяльності, як основа забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. При використанні такого підходу керівники на всіх рівнях управління фокусують увагу на чіткій організації взаємодії між учасниками різних процесів, адже через їх хаотичність можуть втрачатися значні об'єми інформації та часу, що напряму призводить до економічних втрат.

Окрім того, на сучасних підприємствах, які організують свою діяльність за процесним принципом, надзвичайно актуальним є питання побудови ефективної бізнес-системи, а також формування методики оцінки її результативності. При цьому, повністю вся бізнес-система всіх рівнів управління пронизується бізнес-процесами (БП), які відповідають за підсилення результативності діяльності підприємства.

Відтак, для повноти охоплення тематики дослідження, розглянемо детальніше сутність категорії "бізнес-процес", проаналізувавши визначення, запропоновані різними вченими. Так, за Чорнобай Л. І., Дума О. І., бізнес-процес являє собою систему безперервних, взаємопов'язаних та впорядкованих дій, яка виступає елементом механізму утворення доданої вартості в процесі операцій із ресурсами підприємства, і яка спрямована на забезпечення високого рівня продуктивності та ефективності діяльності компанії загалом [3].

У той же час, згідно з державним стандартом ISO 9001 бізнес-процес — це стійка, цілеспрямована сукупність пов'язаних між собою видів діяльності, яка згідно з визначеною технологією трансформує вхідні потоки ресурсів у вихідні [7].

Мурована Т. та Антоноук Я. при трактуванні поняття бізнес-процесу дотримуються думки, що це сукупність пов'язаних між собою та структурованих цілей, завдань та алгоритмів, дій працівників, організації роботи автоматизованих систем підприємства, побудованих на принципах прозорості та зрозумілості для підвищення ефективності господарської діяльності та максимального задоволення потреб кінцевих споживачів [5, с. 101].

Виділяють чотири основні групи бізнес-процесів підприємства (рис.1).

Управління бізнес-процесам можна поділити на типи залежно від мети, якій вони служать. Першим типом управління є системно-орієнтований. У межах цього типу управління відбувається керування процесами, які залежать від існуючих бізнес-систем (наприклад, HRMS, CRM, ERP) без залучення людини [8]. Системно-орієнтоване програмне забезпечення має широкі можливості інтеграції для пришвидшення створення ефективних бізнес-процесів. Яскравим прикладом процесу, орієнтованого на інтеграцію, є онлайн-банкінг, у межах якого об'єднуються різні програмні системи.

Наступним типом є управління БП, орієнтоване на людину із підтримкою різними автоматизованими функціями. Такі БП переважно виконуються працівниками і не можуть бути автоматизовані. Часто такі бізнес-процеси вимагають багато погоджень і містять потребу у виконанні різних завдань, до кожного з яких залучається окремо особа [8]. Прикладами процесів, орієнтованих на людину, є обслуговування клієнтів, обробка скарг, підключення працівників, ведення електронної комерції, формування звітів про витрати, тощо.

Заключним типом управління БП є документоорієнтоване. Такий тип застосовується, коли в основі процесу лежить документ (наприклад, контракт або угода). Документоорієнтоване управління дозволяє маршрутизувати, форматувати, перевіряти та підписувати документ під час виконання завдань у робочому процесі [8].

З метою формування стійкої до впливу факторів зовнішнього середовища системи управління бізнес-процесами підприємствам необхідно проводити моніторинг кожного етапу бізнес-процесу, оперативно вияв-

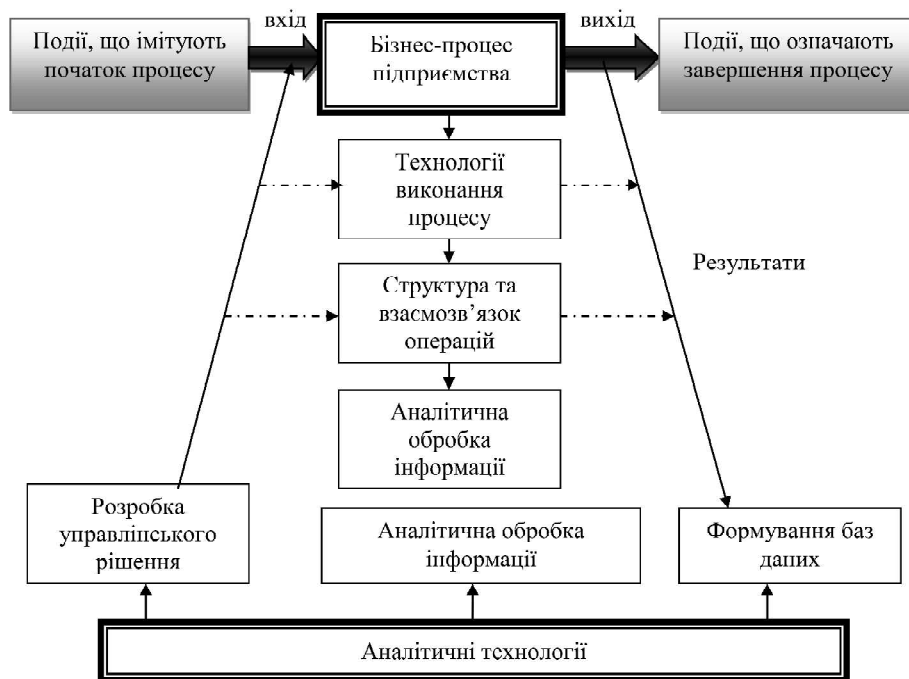


Рис. 2. Схематичне відображення системно-орієнтованого управління бізнес-процесами

Джерело: розроблено авторами на основі [4, с. 56].

ляти найбільш раціональні рішення і вносити необхідні зміни. Врахування факторів впливу та можливих змін, які провокуються нестабільним середовищем, потребує проведення безперервних досліджень шляхом використання системно-орієнтованого типу управління. Для вирішення цього завдання необхідно враховувати складну структуру бізнес-процесу підприємства (рис. 2).

Аналіз рис. 2, дозволяє сформулювати висновки, що впродовж усього циклу управління бізнес-процесом, ключова роль відводиться використанню сучасних аналітичних технологій. Це пов'язано із тим, що лише за таких умов у підприємства виникає можливість всебічно оцінити фактори зовнішнього середовища та виявити загрози, які впливатимуть на успішність його реалізації та внести до БП відповідні корективи.

У той же час, постійні виклики, які продукуються середовищем діяльності підприємств, формують нові вимоги для побудови ефективної системи управління

бізнес-процесами. У вигляді, адаптованому під сучасні вимоги, така система включає наступні етапи (рис. 3).

На першому етапі бізнес-аналітики переглядають поточні правила ведення бізнесу, проводять опитування різних зацікавлених сторін і обговорюють із керівництвом бажані результати, які воно очікує отримати від реалізації бізнес-процесу. Мета етапу розробки полягає в отриманні розуміння бізнес-правил і переконання в тому, що результати відповідають цілям підприємства.

На етапі моделювання відбувається ідентифікація, визначення та представлення нових процесів для підтримки поточних бізнес-правил для різних зацікавлених сторін.

Етап виконання бізнес-процесу передбачає попереднє його тестування на невеликій групі користувачів, з подальшим поширенням на всіх інших користувачів. У разі виконання автоматизованих БП необхідно проводити їх штучне гальмування для мінімізації помилок.

Під час моніторингу відбувається визначення ключових показників ефективності і відстеження результатів їх розраунку на основі звітів або інформаційних панелей. При цьому надзвичайно важливо зосереджуватись на макро- чи мікропоказниках: розглядати цілий процес у порівнянні із окремими сегментами процесу.

Завершується управління бізнес-процесами етапом оптимізації. Маючи ефективну систему звітності, підприємство може ефективно керувати операціями в напрямку оптимізації або вдосконалення процесів. Оптимізація БП у цьому випадку означає їх переробку для підвищення ефективності процесів та посилення їх узгодження із комплексною стратегією підприємства.

У той же час, для підвищення ефективності комерційної діяльності та управління бізнес-процесами на підприємствах України, доцільно впровадити ряд заходів. Систематизуємо їх, сформувавши концепцію вдосконалення управління комерційною діяльністю та БП підприємства. Цілями зазначеної концепції виступають:

- 1) мінімізація витрат ресурсів;
- 2) скорочення витрат робочого часу та підвищення продуктивності праці;

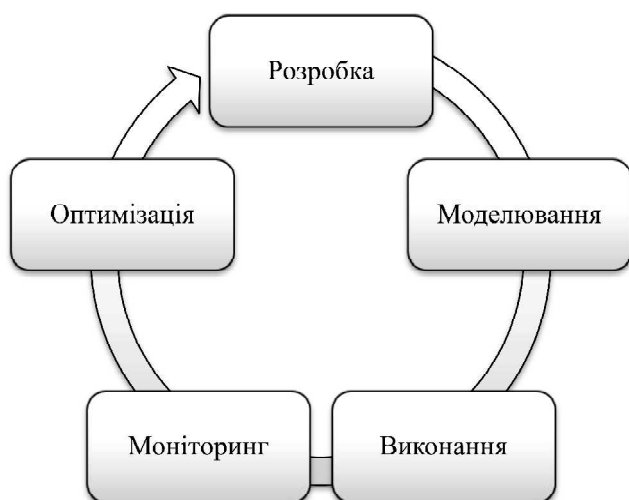
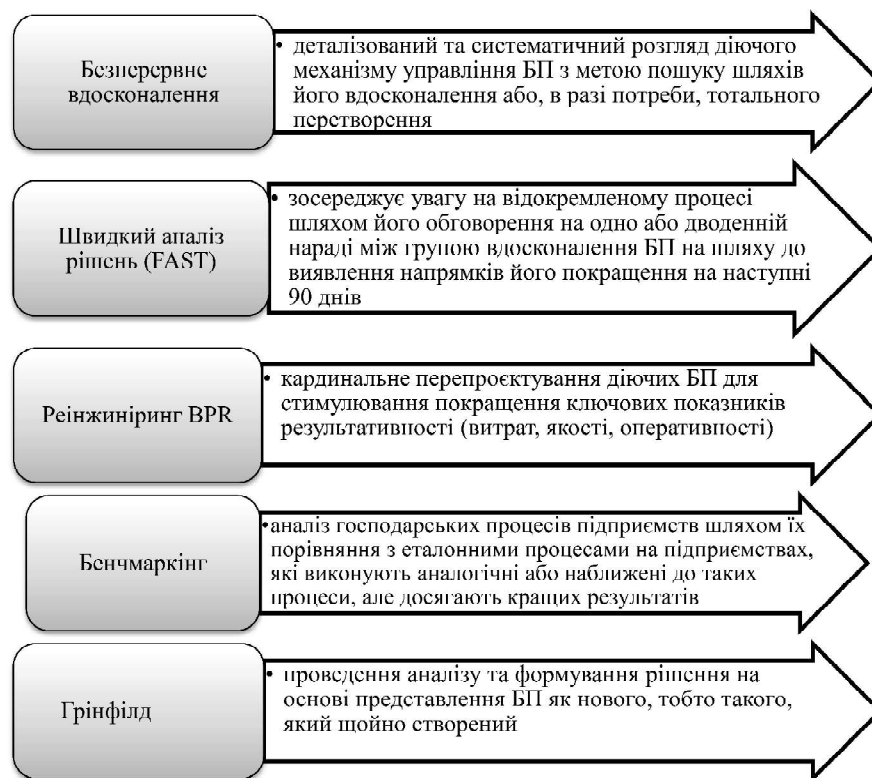


Рис. 3. Етапи управління бізнес-процесами у сучасних умовах

Джерело: розроблено авторами на основі [9].



**Рис. 4. Методи вдосконалення механізму управління БП підприємств**

Джерело: розроблено авторами на основі [6, с. 25].

3) зростання якості виробленої продукції та наданих послуг;

4) вдосконалення структури управління підприємством, консолідація функцій;

5) скорочення тривалості циклу торгово-технологічного процесу.

Найвища ефективність управління бізнес-процесами отримується в результаті залучення мінімальної кількості учасників, наявності єдиного контролю за БП, зниження частки операцій, на які потрібно погодження, паралельного виконання функцій управління, типізації процесів та їх спрощення шляхом зменшення кількості входів і об'єднання робіт, сприяння зростанню автономності бізнес-процесів, подолання розривів у технологічному ланцюгу, створення максимально можливих варіантів здійснення процесу.

Практичними методами, за допомогою яких відбуватиметься вдосконалення механізму управління БП, є наступні (рис. 4).

Постійна потреба вдосконалення механізму управління комерційною діяльністю підприємства та його бізнес-процесами зумовлюється безперервними змінами у зовнішньому середовищі його функціонування. З урахуванням цього, необхідно завчасно впроваджувати коригувальні та превентивні заходи по усуненню або зменшенню впливу негативних чинників на діяльність суб'єкта господарювання, а також згладжувати вплив циклічних коливань зовнішнього середовища на таких суб'єктів. Отже, в першу чергу на керівників підприємств покладається обов'язок враховувати зміни у середовищі функціонування підприємства, систематично порівнювати якість виробленої продукції та послуг із аналогічними продуктами конкурентів, а також активно впроваджувати у виробничу та управлінську діяльність підприємств інноваційні досягнення.

У той же час, управління БП в умовах постійних змін зовнішнього середовища формує вимогу до керівників окремих процесів своєчасно виявляти проблемні, збиткові процеси і проводити їх якісне переформатування

через поділ великих і заплутаних на менші, або навпаки консолідацію декількох малих процесів у один об'ємний. Керівник процесу зобов'язаний оперативно реагувати на вимоги часу і створювати нові адаптовані процеси, в тому числі й шляхом повної заміни старих, якщо вони перестають відповідати вимогам кінцевих споживачів і перешкоджають досягненню запланованої результативності.

Необхідність наявності механізму перетворення системи управління комерційною діяльністю та бізнес-процесами відповідно до умов зовнішнього середовища посилилась на фоні поширення пандемії коронавірусної інфекції COVID-19, коли підприємства по всьому світу стикнулись із вимогою повністю припинити діяльність або продовжувати її із значними обмеженнями.

Для України, окрім пандемії, найбільший вплив на звичний порядок комерційної діяльності підприємств спричинило повномасштабне вторгнення росії у лютому 2022 року, коли життєдіяльність не лише всієї економіки, а й країни було поставлено на паузу. Свідченням стану економіки, зокрема комерційної діяльності бізнесу, є дані порталу Децентралізація щодо надходжень до регіональних бюджетів у квітні 2022 року. Так, згідно опублікованого дослідження по всій Україні відстежується значний спад податкових надходжень до бюджету. Наприклад, у Полтавській області — загальний дохід чотирьох громад у порівнянні із показниками попереднього року зменшився від 1,6% у Сенчанській громаді до 22,6% у Оржицькій громаді; у Львівській області — загальний дохід чотирьох громад був менший від 7,4% у Городоцькій громаді до 17,8% у Сокільницькій громаді; у Волинській області — у двох громадах — Шацькій та Вишівській доходи зменшились на 4,8% і 5,0% відповідно, проте по всіх інших громадах відбулось зростання доходів до бюджетів приблизно у 2,3 рази; у Чернівецькій області більшість бюджетів отримали навіть більше запланованих доходів, лише Хотинська, Новодністровська та Кіцманська громади недоотримали від 8 до 15% доходів відповідно [10];

11]. Описана статистика дозволяє сформулювати висновки, що попри нищівний удар для всієї країни економіка деяких регіонів продовжувала працювати. Це стало можливим у тому числі шляхом оперативної адаптації вітчизняного бізнесу до нових реалій. Загальні висновки щодо ефективності управління діяльністю підприємств та його бізнес-процесів в умовах сформованого війною зовнішнього середовища стануть можливими лише через деякий час. Проте очевидним залишається той факт, що запропоновані заходи по вдосконаленню механізму управління БП виступатимуть основою для виживання вітчизняних підприємств на найближчу перспективу.

## ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Підсумовуючи проведені дослідження, підкреслимо, що вся діяльність підприємства нерозривно пов'язана із реалізацією основних, обслуговуючих, стратегічних та управлінських бізнес-процесів. Ефективність їх реалізації, а отже успіх підприємства загалом, тісно пов'язані із зовнішнім середовищем, яке піддається постійним змінам. У таких умовах керівництво підприємства змушене оперативно приймати рішення, які дозволять нівелювати негативний вплив зовнішніх факторів. Для цих цілей у механізмі реалізації БП органічно вплітаються аналітичні технології, які дають змогу швидко обробляти великі об'єми даних, а отже швидше приймати управлінські рішення.

У той же час, під впливом інноваційних технологій змінюються і самі етапи реалізації БП, які у сучасному вигляді включають розробку, моделювання, виконання, моніторинг та оптимізацію. При цьому, вдосконалення механізму управління БП може здійснюватися методом безперервного вдосконалення, швидкого аналізу рішень, реінжинірингу BPR, бенчмаркінгу та грінфілду.

Протягом останніх декількох років в умовах поширення пандемії коронавірусної інфекції COVID-19 та повномасштабного збройного вторгнення росії до України, які спричинили часткову зупинку економіки країни, потреба у наявності ефективних методів управління комерційною діяльністю та БП значною мірою зростає. Підтвердженням описаної тенденції є дані сайту Децентралізація, які показують значне зниження доходів бюджетів, наприклад, Полтавської, Львівської, Волинської та Чернівецької областей. Відтак, узагальнені у науковому дослідженні методи підвищення ефективності управління БП, можуть бути застосовані вітчизняними підприємствами на практиці, що слугуватиме основою для їх виживання в умовах агресивного зовнішнього середовища. Окрім того, покращення механізмів управління бізнес-процесами дозволить сформувати підприємствам цілий блок стратегічних переваг, який буде стимулювати раціональне використання виробничого потенціалу та підвищення ефективності комерційної діяльності підприємств.

### Література:

1. Смерічевський С. Захаров В. Управління бізнес-процесами: навчальний посібник. Донецьк: ДонДУУ, 2007. 200 с.
2. Демиденко В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>
3. Тур О., Матусевич А. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2018/59.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/59.pdf)
4. Павлова В., Паршина О. Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій. Економіка підприємства. 2017. № 1 (46). С. 54—59.

5. Мурована Т., Антонюк Я. Управління бізнес-процесами в контексті стратегічного розвитку підприємства. Економічна наука. 2020. № 3. С. 100—103.

6. Олшанський О. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх вдосконалення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. № 22 (3). С. 22—26.

7. DSTU ISO 9001:2015 "Системи управління якістю. Вимоги". URL: <http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>

8. A Full Overview of Business Process Management (BPM). Kissflow. 2021. URL: <https://kissflow.com/workflow/bpm/business-process-management-overview/>

9. What is BPM? A Guide to Business Process Management (2022). Happyfox. URL: <https://www.happyfox.com/what-is-business-process-management/>

10. Експерти проаналізували показники доходів бюджетів 25 громад Полтавської, Волинської та Львівської областей. Децентралізація. 2022. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15114>

11. Перевиконують бюджет та економлять на ремонті. Чи вистачає громадам Чернівецької області грошей у воєнний час. Суспільне новини. 2022. URL: <https://suspinne.media/252359-perevikonuut-budzet-ta-ekonomlat-na-remonti-ci-vistacaе-gromadam-cerniveckoi-oblasti-grosej-u-voennij-cas/>

### References:

1. Smerichev'skyj, S. and Zakharov, V. (2007), *Upravlinnia biznes protsesamy: navchal'nyj posibnyk* [Management of business processes: training manual], DonDUU, Donetsk, Ukraine.
2. Demydenko, V. (2015), "Business process management as a component of the process approach to enterprise management", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517> (Accessed 30 June 2022).
3. Tur, O. and Matusevych, A. (2018), "Management of business processes at the enterprise", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 6, available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2018/59.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/59.pdf) (Accessed 30 June 2022).
4. Pavlova, V. and Parshyna, O. (2017), "Management of enterprise business processes using modern analytical technologies", *Ekonomika pidpryemstva*, vol. 1 (46), pp. 54—59.
5. Murovana, T. and Antoniuk, Ya. (2020), "Management of business processes in the context of strategic development of the enterprise", *Ekonomichna nauka*, vol. 3, pp. 100—103.
6. Ol'shans'kyj, O. (2018), "Peculiarities of managing business processes of trade enterprises and methods of their improvement", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, vol. 22 (3), pp. 22—26.
7. DSTU ISO 9001:2015 "Quality management systems. Requirements", available at: <http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf> (Accessed 01 July 2022).
8. Kissflow (2021), "A Full Overview of Business Process Management (BPM)", available at: <https://kissflow.com/workflow/bpm/business-process-management-overview/> (Accessed 01 July 2022).
9. Happyfox (2022), "What is BPM? A Guide to Business Process Management", available at: <https://www.happyfox.com/what-is-business-process-management/> (Accessed 01 July 2022).
10. Decentralization (2022), "Experts analyzed the indicators of budget revenues of 25 communities of Poltava, Volyn and Lviv regions", available at: <https://decentralization.gov.ua/news/15114> (Accessed 02 July 2022).
11. Social news (2022), "They exceed the budget and save on repairs. Do communities of Chernivtsi region have enough money during wartime?", available at: <https://suspinne.media/252359-perevikonuut-budzet-ta-ekonomlat-na-remonti-ci-vistacaе-gromadam-cerniveckoi-oblasti-grosej-u-voennij-cas/> (Accessed 02 July 2022).

Стаття надійшла до редакції 06.07.2022 р.

*І. П. Тимченко,  
к. е. н., асистент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності,  
економічний факультет, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ*

DOI: 10.32702/2306-6806.2022.7.52

## ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ SCRUM В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ

*I. Tymchenko,  
PhD in Economics, Assistant of the Department of Management of Innovation and Investment,  
Faculty of Economics, Taras Shevchenko Kyiv National University, Kyiv*

### SCRUM METHODOLOGY IN THE EDUCATIONAL PROCESS

---

*Дослідження спрямоване на ідентифікації сутності Scrum-методології. Scrum — це методологія гнучкої розробки, яка використовується при розробці програмного забезпечення на основі ітераційних та інкрементних процесів. Scrum — це адаптивна, швидка, гнучка та ефективна структура, яка призначена для надання цінності клієнту протягом усього періоду розробки проекту. Основна мета Scrum — задовольнити потреби клієнта через середовище прозорості спілкування, колективної відповідальності та постійного прогресу. Розробка починається із загального уявлення про те, що необхідно побудувати, розробки переліку характеристик, упорядкованих за пріоритетом, які хоче отримати власник продукту. Надано коротку характеристику процесу появи Scrum. Здійснено опис характеристики методології Scrum в освітньому процесі. Окреслено перелік практичних правил, які ведуть до успішного проекту Scrum на курсах вищої освіти. Запропоновано ідентифікацію беклогу продукту і беклогу спринту. Перелічено ознаки готовності бізнесу до повноцінного та якісного застосування Scrum.*

*The article analyzes the essence of the definition of Scrum-methodology. Scrum is a flexible development methodology used in software development based on iterative and incremental processes. Scrum is an adaptive, fast, flexible and efficient structure that is designed to provide value to the client throughout the project development period. Scrum's main goal is to meet customer needs through an environment of transparency, collective responsibility and continuous progress. Development begins with a general idea of what needs to be built, the development of a list of characteristics, prioritized according to what the owner of the product wants to get. Scrum is part of the agile process, but certainly not the only part. Scrum can also be used as an entry point to other Agile methods. It is not only a software framework. Scrum can be useful for many other types of projects. A brief description of the process of appearance of Scrum is given. The description of the characteristics of the Scrum methodology in the educational process is described. A list of practical rules leading to a successful Scrum project in higher education courses is outlined. The definition of product backlog and sprint backlog is also provided. An example of Scrum application is given. The signs of business readiness for full and high-quality application of Scrum are listed. Scrum is an effective tool for setting up harmonious activities of employees within the business and the implementation of the set goals successfully and on time. In fact, Scrum is a way to increase the competitiveness, coherence, innovation, flexibility and profitability of a business, regardless of its size and field of activity. Scrum should be understood as a framework, a way of managing business activities of economic entities, which contains the basics of Lean philosophy and Agile management, includes a set of principles and values of flexible construction, coordination and implementation of business processes, which in the long run make it possible to achieve mobility, efficiency and hyperproductivity. Signs of business readiness for full and*

*high-quality application of Scrum have been identified: willingness to entrust the Scrum team with the ability to make decisions independently; desire to implement team responsibility; reasonable allocation of time intervals for completing tasks.*

*Ключові слова: методологія Scrum, беклог, спринт, скрам-майстер, ітерація, фреймворк.  
Key words: Scrum methodology, backlog, sprint, scrum master, iteration, framework.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Методологія розробки Scrum стала відомою відносно нещодавно. Ця методологія стала однією з найбільш популярних і успішно застосовуваних розробок програмного забезпечення в промисловості. Методологія Scrum, разом із такими методологіями, як екстремальне програмування, належить до набору методології гнучкої розробки програмного забезпечення, що з'явилася на початку дев'яностих як реакція на більш ранні, більш важкі методи. В основі методу Scrum лежить безперервне спілкування між розробниками та зацікавленими сторонами завдяки ключовій особливості цього методу швидкого прототипування. Ще одна важлива особливість Scrum — це високомотивована команда розробників, яка несе значну відповідальність і величезний вплив під час процесу розробки.

Гнучкі методи застосовувалися в різних ситуаціях, наприклад, у вищій освіті. Зокрема, останнім часом метод Scrum був застосований при розробці курсів вищої освіти на курсах розробки академічних ігор.

Методологія Scrum полегшує навчання орієнтоване на дослідження, проектних курсах бакалаврату з інформатики та менеджменту. Курси, що проводяться на основі методології Scrum добре входять в навчальні програми вищої школи.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання розробки інформаційних продуктів на основі використання методології Scrum досліджують у своїх працях І. О. Перит, О. Я. Ярмолюк, І. М. Сабірова, М. А. Демиденко, Harris Ch., Persson M., Kruzela I. тощо. Разом з тим потребує більш детального аналізу проблематика використання даної методології при розробці навчальних курсів для вищої школи. Метою даного дослідження є аналіз Scrum-методології в освітньому процесі.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Scrum — це методологія гнучкої розробки, яка використовується при розробці програмного забезпечення на основі ітераційних та інкрементних процесів. Scrum — це адаптивна, швидка, гнучка та ефективна структура, яка призначена для надання цінності клієнту протягом усього періоду розробки проекту. Основна мета Scrum — задовольнити потреби клієнта через середовище прозорості спілкування, колективної відповідальності та постійного прогресу. Розробка починається із загального уявлення про те, що необхідно побудувати, розробки переліку характеристик, упорядкованих за пріоритетом, які хоче отримати власник продукту.

У 1993 році Джефф Сазерленд і його команда в Easel Corporation створили процес Scrum для використання в процесах розробки програмного забезпечення, об'єднавши концепції статті 1986 року з концепціями об'єктно-орієнтованої розробки, емпіричного контролю процесів, ітераційної розробки та інкрементальних процесів програмного забезпечення, і підвищення продуктивності, а також розвиток складних і динамічних систем [9].

У Scrum-проектах відділяють наступні ролі:

— Власник продукту — відповідальний за планування роботи. Розпоряджається беклогом. Власник ідентифікує пріоритети завданням, приймає або відхиляє роботу.

— Розробник (Implementer) — член команди, відповідальний за виконання надходить роботи. Він здатний організувати свою роботу і виконати її якнайкраще. До тих пір, поки робота виконується правильно і у терміни, розробник зберігає повну автономність.

— Скрам-майстер (Scrum Master) — організовує роботу команди, несе відповідальність за її ефективність. Скрам-майстер забезпечує проведення ритуалів і усуває будь-які перешкоди, які могли б зашкодити команді виконати свої завдання. Він також допомагає власникові продукту в плануванні [2, с. 269].

Scrum є частиною процесу agile, але, звичайно, не єдиною частиною.

Agile не має набору кроків для виконання, тому scrum надає засіб для застосування agile у вашому проекті. Існує багато фреймворків, які можна використовувати для гнучкої розробки, як-от екстремальне програмування або розробка на основі функцій, але простота та автономність scrum є її перевагою.

Scrum також можна використовувати як точку входу до інших методів Agile. Це не лише фреймворк для програмного забезпечення, Scrum може бути корисним для багатьох інших видів проектів [7].

Характеристики методології Scrum були перенесені в освітні контексти, навіть в курси письма, курси з програмної інженерії, менеджменту та контекстно-орієнтовані підходи в хімічній освіті.

Методологія Scrum — це ітераційний процес і систематично викликає моменти зворотного зв'язку. Викладач у ролі власника продукту вводить суспільно-наукове питання, наприклад на тему IT-менеджменту. Студенти діляться на групи приблизно по чотири особи. Усі студенти зобов'язуються чітко використовувати свої навички (наприклад, письменницькі навички, навички планування) у команді. Власник продукту надає кожній команді беклог продукту, який складається із завдань, вправ і практичної роботи, необхідних для формування відповіді на реальне питання. Кожна група має самостійно планувати свою роботу. Їхнє планування візуалізується на дошці Scrum, яка в основному складається з трьох стовпців: "to do", "doing" і "done". Студенти пишуть завдання на Post-Its і приклеюють їх на дошку Scrum. Коли завдання виконано, супровідний Post-It розміщується в колонці "зроблено".

Семінари тривалістю приблизно два тижні утворюють "спринт". Спринт завершується церемонією огляду, під час якої студенти отримують зворотній зв'язок про прогрес у навчанні. Церемонія огляду може мати різні форми, включаючи перевірку якості проміжного продукту, панельну дискусію або формувальну оцінку концепцій, висвітлених у спринті. Церемонія огляду проливає світло на хибні уявлення на ранній стадії та дає можливість студентам переглянути конкретні концепції, а викладачу — пристосувати своє навчання до конкретних потреб своїх студентів.

Після церемонії огляду проводиться ретроспективна церемонія, на якій студенти обговорюють якість свого навчального процесу. Вони обговорюють свою взаємну співпрацю та формулюють один пункт покращення для наступного спринту. Після двох-трьох спринтів студенти випускають свій кінцевий продукт, наприклад, відповідь на реальне запитання, пов'язане із соціально-науковим питанням, письмову пораду чи кінцевий продукт. Залежно від університетської політики, підсумкове оцінювання може використовуватися для завершення всього проекту. Особливо церемонія огляду та ретроспективна церемонія можуть спонукати студентів до критичних роздумів про концептуальні, контекстуальні та соціальні аспекти соціально-наукової проблеми природним і систематичним способом. Разом ці церемонії мають на меті стимулювати як рефлексивне ставлення, так і етичне усвідомлення наслідків запропонованого рішення. Крім того, соціальні взаємодії студентів у формі дискусій та взаємного зворотного зв'язку можуть формувати та впливати на їхню критичну наукову грамотність [8].

Набір практичних правил, які ведуть до успішного проекту Scrum на курсах вищої освіти з інформатики та менеджменту:

- рекомендується використовувати scrum на міждисциплінарних дослідницькі проекти.
- повинна бути одна окрема зацікавлена сторона.
- зацікавлена сторона повинна бути віддана проекту, оскільки це підвищує мотивацію студента.
- студенти повинні самі сформулювати Scrum-команди.
- рекомендується мати змішані класи в проекті, тобто студенти на різних етапах навчання.
- рекомендується використовувати scrum також у невеликих командах (наприклад, 10—15 осіб) [6].

Беклог продукту — це список нових функцій, удосконалень, виправлень помилок, завдань або робочих вимог, необхідних для створення продукту. Він зібраний з таких джерел, як служба підтримки клієнтів, аналіз конкурентів, вимоги ринку та загальний бізнес-аналіз. Він містить завдання, які колись були в активному спринті, але втратили пріоритет і були переміщені до відставання.

Беклог спринту — це набір завдань із залишенням продукту, що був розроблений під час наступного збільшення продукту. Команди розробників створюють відставання спринту для планування результатів для майбутніх пріоритетів і деталізації роботи, необхідної для створення приросту.

Завершення спринту створюються шляхом вибору завдання з резервного журналу продукту та розбиття його на менші елементи спринту, які можна виконувати. Розглянемо приклад завдання, як-от "побудувати сторінку кошика для покупок", яке вимагає багатьох підзадач проектування та розробки. Беклог продукту є домом для основного завдання, тоді як допоміжні завдання, такі як "створення візуального макету дизайну кошика для покупок" або "програмування сеансів кошика для покупок", розміщені в резервному журналі спринту.

Відставання спринту оновлюється під час фази планування спринту в Scrum. Менші спринтерські завдання покладаються на відповідні команди, як-от проектування та розробка. Якщо команда не має можливості виконати всі завдання спринту, решта завдань спринту залишається в резерві для майбутнього спринту.

Приріст продукту — це результати клієнта, які були отримані в результаті виконання завдань із залишенням продукту під час спринту. Він також включає приріст усіх попередніх спринтів [5].

Впровадження гнучких методик у навчальний процес оптимізує підходи у підготовці майбутніх менеджерів та IT-фахівців. Впровадження гнучкої методології розробки програмного забезпечення — Agile — у

процесі розвитку навчально-методичного забезпечення та запропонованих підходів у навчанні у закладах вищої освіти сприяють кращому розумінню та засвоєнню студентами теоретичного та практичного навчального матеріалу.

Такий підхід також допомагає студентам зрозуміти виробничі процеси в IT-проектах, налаштованих за методологією Agile, налаштуватися на роботу в Scrum, дає початкове уявлення про складність завдання, обов'язкові та додаткові вимоги до продукту — їх знання про дисципліну. Методології Agile і Scrum дозволяють розробити і впровадити сучасну, адаптовану до вимог ринку праці програму навчання менеджерів та IT-спеціалістів і допомагає розвивати навички знаходити необхідну інформацію та взаємодіяти з однолітками. Впровадження Agile-методики в навчальний процес докорінно змінює ставлення студентів до навчання та стимулює їх системну виховну роботу, що в свою чергу впливає на якість роботи та дотримання термінів. Це дає змогу більш об'єктивно та диференційовано оцінювати успішність учнів та розвиває можливість особистісно-діяльного підходу до навчання. Впровадження гнучких методик у навчальний процес підготовки студентів управлінських і технічних спеціальностей має стати невід'ємною частиною трансформації вищої освіти. Крім зазначеного вище, запропонований підхід вдало поєднується з дистанційним навчанням, що диктується нам реаліями сьогодення [4, с. 416—417].

Принципи розподілу ролей учасників гнучкої розробки. Певного принципу не існує. Команда формується виходячи із завантаженості працівників, а також із вимог кожного проекту індивідуально (наприклад, якщо замовники англійськомовні та хочуть спілкуватись з розробником та менеджером протягом проекту, то розробник і менеджер відповідно повинні володіти достатнім рівнем англійської мови).

Який розмір і структура команди? Розмір і структура команди залежить від складності та терміну виконання проекту. Розмір команди залежить від складності і трудомісткості проекту. Стандартний склад команди: менеджер, тестувальник, дизайнер, програміст (також до вартості послуг входить системний адміністратор, але в команді він не фігурує, так само як і сейлс менеджер) [3, с. 62—63].

Чим умотивовані розробники для самоорганізації? Які види мотивації корисні, які — шкідливі? Самоорганізація означає свободу вибору розробника, використовувати інструменти, які він вважає найдоцільнішими.

Також, повертаючись до розробки ІС, якщо розробник застосовуватиме застарілі інструменти, то він нашкодить як проектові так і собі, і ризикує стати неактуальним = непотрібним на ринку праці ІТ.

Планування спринту (ітерації розробки). Спринти — це задачі розбиті на проміжки часу. Вони містять у собі пріоритети (пріоритети для замовника і для розробника), тобто певні задачі незручно виконати на перших ітераціях, але замовнику це вкрай потрібно.

Демонстрація результатів спринту і завершення ітерації. По завершенню ітерації замовник отримує Демонстрацію продукту, яку він вивчає і надає відгук (фідбек) в якому можуть міститися зауваження.

Ретроспектива (аналіз виконаної роботи) процесу Scrum і як виконуються безперервність поліпшень інформаційного продукту. Безперервність поліпшення — це робити висновки з помилок, та вчитися на досвіді, щоб не повторювати помилок знову на інших проектах. Ретроспективний аналіз виконується на завершенні спринту [3, с. 64—65].

Готовність бізнесу до повноцінного та якісного застосування Scrum можна

ідентифікувати за такими ознаками:

— бажання доручити Scrum-команді можливість самостійно приймати рішення;

- бажання впровадити командну відповідальність;
- розумний розподіл часових проміжків на виконання завдань;
- логічний відбір завдань, які підходять та необхідні для вирішення зазначених стратегій бізнесу повинен проводитись командою;
- відмова від деталізованого розподілу функцій та матриці обов'язків;
- постановка максимально цінних інтересів бізнесу вище другорядних завдань;
- абсолютна відмова від застарілого способу управління бізнесом [1, с. 17—18].

## ВИСНОВКИ

Scrum — це ефективний інструмент для настроювання гармонійної діяльності співробітників всередині бізнесу та реалізація поставлених цілей в чітко ідентифіковані терміни. Цей метод презентує як бізнес може прикладати менше зусиль, часо— та працевитрат для випуску продукту або послуги як під замовлення так і для масового споживання, а також для виконання стратегічної діяльності й налагодження внутрішніх бізнес-процесів.

Загалом Scrum є способом підвищення рівня конкурентоздатності, інноваційності, гнучкості та прибутковості бізнесу незалежно від його розміру і сфери діяльності.

Scrum слід розуміти як фреймворк, спосіб управління підприємницькою діяльністю суб'єктів господарювання, що містить основи Lean-філософії та Agile-управління, включає в себе набір принципів та цінностей гнучкої побудови, координування та здійснення бізнес-процесів, що у тривалій перспективі дасть можливість добитися мобільності, результативності та гіперпродуктивності.

Методологія Scrum передбачає розвиток практичної динаміки групової роботи, в якій студенти навчаються керувати своїм часом і ресурсам, адаптуючись до непередбачуваних змін. Взаємодія є засобом досягнення раніше поставлених цілей, засвоєним усіма членами групи.

Студенти проводять низку періодичних зустрічей з метою просування в проєкті; вони знають, що зробили і хто що зробив, і вони діляться та обговорюють майбутні ролі та завдання в проєкті.

## Література:

1. Перит І. О. Інновації SCRUM у контексті управління вітчизняним бізнесом. World Science. № 7 (47). Вип. 2. 2019. С. 10—19.
2. Ярмолюк О. Я. Сабірова І. М. Використання SCRUM методології в маркетинговій діяльності підприємств. Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку. Вип. 7. 2017. С. 267—270.
3. Демиденко М. А. Управління проєктами інформатизації за методологією SCRUM: навч. посіб. Дніпро: Нац. гірн. ун-т., 2016. 80 с.
4. Mironova V., Pyroh M., Harko I. Methodology of Building Agile-Education Processes in Higher Education Institutions. Information Technology and Interactions. 2020. С. 409—417.
5. Harris Ch. Agile scrum artifacts: веб-сайт. URL: <https://www.atlassian.com/agile/scrum/artifacts> (дата звернення: 10.06.2022).
6. Persson M., Kruzela I. et. al. On the Use of Scrum in Project Driven Higher Education. In Proc. the World Congress in Computer Science, Computer Engineering and Applied Computing. 2011: веб-сайт. URL: <https://www.researchgate.net/publication/> (дата звернення: 08.06.2022).
7. Scrum Methodology: Roles, Events & Artifacts: веб-сайт. URL: <https://www.projectmanager.com/blog/scrum-methodology> (дата звернення: 07.06.2022).

8. Vogelzang J. Effects of Scrum methodology on students critical scientific literacy: the case of Green Chemistry: веб-сайт. URL: <https://pubs.rsc.org/en/content/> (дата звернення: 09.06.2022).

9. What Is Scrum Methodology? Scrum Project Management: веб-сайт. URL: <https://www.digite.com/agile/scrum-methodology/> (дата звернення: 05.06.2022).

## References:

1. Peryt, I. O. (2019), "SCRUM innovations in the context of domestic business management", World Science, vol. 7 (47), no. 2, pp. 10—19.
  2. Iarmoliuk, O. Ya. and Sabirova, I. M. (2017), "Use of SCRUM methodology in marketing activities of enterprises", Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. Infrastruktura rynku. vol. 7, pp. 267—270.
  3. Demydenko, M. A. (2016), Upravlinnia proektamy informatyzatsii za metodolohiieiu SCRUM [Management of informatization projects according to the SCRUM methodology], National mountain Univ., Dnipro, Ukraine.
  4. Mironova, V., Pyroh, M. and Harko, I. (2020), "Methodology of Building Agile-Education Processes in Higher Education Institutions", Information Technology and Interactions, vol.1, pp. 409—417.
  5. Harris, Ch. (2020), "Agile scrum artifacts", AtlasAsian, [Online], available at: <https://www.atlassian.com/agile/scrum/artifacts> (Accessed 10 June 2022).
  6. Persson, M., Kruzela, I. et. al. (2012), "On the Use of Scrum in Project Driven Higher Education". In Proc. the World Congress in Computer Science, Computer Engineering and Applied Computing, available at: <https://www.researchgate.net/publication/> (Accessed 8 June 2022).
  7. Project manager (2020), "Scrum Methodology: Roles, Events & Artifacts", available at: <https://www.projectmanager.com/blog/scrum-methodology> (Accessed 7 June 2022).
  8. Vogelzang, J. (2021), "Effects of Scrum methodology on students critical scientific literacy: the case of Green Chemistry", available at: <https://pubs.rsc.org/en/content/> (Accessed 9 June 2022).
  9. Digite (2020), "What Is Scrum Methodology? Scrum Project Management", available at: <https://www.digite.com/agile/scrum-methodology/> (Accessed 5 June 2022).
- Стаття надійшла до редакції 08.07.2022 р.

[www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua)

Електронне фахове видання

Ефективна  
**ЕКОНОМІКА**

**Виходить 12 разів на рік**

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)  
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73



*T. Shutko,*  
*PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Accounting, Taxation and Management*  
*of Financial and Economic Safety, Dnipro State Agrarian and Economic University*  
*ORCID ID: 0000-0001-8690-9001*

DOI: 10.32702/2306-6806.2022.7.56

## TAX TREATMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN TIME OF WAR

*Т. І. Шутько,*  
*к. е. н., старший викладач кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою,*  
*Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

### ОСОБЛИВОСТІ ОПОДАТКУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВІЙНИ

---

*The main feature of the functioning of the current world economy is the intensive development of international economic relations, one of the integral elements of which is foreign economic activity. It determines the fundamental objectives of country's economic policy, acts as a source of stimulation of innovations, the development of European integration processes, increasing competitiveness, and also helps to attract foreign investment. Despite the significant amount of scientific publications on this topic, today not enough attention is paid to the analysis of the legal framework that regulates the general principles of economic activity of foreign economic activity subjects and its taxation. With the help of the continuous work of entrepreneurs, the integration of Ukrainian goods into the international market takes place, which in turn deepens socio-economic, scientific-technological, innovative, cultural and educational ties between Ukraine and the world, gives them the features of sustainability and orientation to international standards. The dependence of foreign economic activity on the foreign trade policies of the countries participating in export-import operations and the norms of international regulation requires a comprehensive, systematic approach both to the disclosure of the essence, procedures, and mechanisms of the operations themselves, and to the study of the influence of the institutional environment and the environment of the counterparty countries. The article is devoted to the problem of effective implementation of foreign economic activity during the state of martial law in Ukraine. The key aspects of the implementation of export-import transactions within the conditions of an unstable political situation and a constant change in the legal and regulatory framework for the activities of entities engaged in foreign economic activity are analyzed. Its optimization and efficient functioning is one of the ways of supporting and stabilizing the country's economy. Achieving the specified goal is possible through the application of a rational foreign economic policy, which will be revealed through effective and flexible management methods, as well as a change in the tax burden. Despite the significant amount of scientific publications on this topic, today not enough attention is paid to the analysis of the legal framework that regulates the general principles of economic activity of foreign economic activity subjects and its taxation.*

*Розвиток ринкових відносин в Україні, який супроводжується зростанням відкритості економіки країни, становленням потужного недержавного сектору, товарним наповненням внутрішніх ринків, неминуче веде до активізації зовнішньоекономічних відносин суб'єктів підприємницької діяльності України з іноземними партнерами. Саме вони визначають головні напрями економічної політики країни, виступають джерелом стимулювання інновацій, розвитку євроінтеграційних процесів, підвищення конкурентоспроможності, а також сприяє залученню іноземних інвестицій. За допомогою безперервної роботи підприємців відбувається інтеграція українських товарів на міжнародний ринок, що в свою чергу поглиблює соціально-економічні, науково-технологічні, інноваційні, культурно-освітні зв'язки між Україною та світом, надає їм рис сталості та орієнтації на міжнародні стандарти. Залежність зовнішньоеконо-*

*мічної діяльності від зовнішньоторговельних політик країн учасників експортно-імпортних операцій та норм міжнародного регулювання вимагає комплексного, системного підходу як до розкриття сутності, процедур, механізмів самих операцій, так і до вивчення впливу інституційного середовища та середовища країн-контрагентів. Статтю присвячено проблематиці ефективного здійснення зовнішньоекономічної діяльності під час воєнного стану в Україні. Проаналізовано ключові аспекти реалізації експортно-імпортних операцій в умовах нестабільної політичної ситуації та постійної зміни нормативно-правової бази щодо діяльності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Її оптимізація та ефективне функціонування є одним із способів підтримки та стабілізації економіки країни. Досягнення зазначеної мети можливе при застосуванні раціональної зовнішньоекономічної політики, яка розкриватиметься через ефективні та гнучкі методи управління, а також зміну податкового навантаження. Не зважаючи на значний обсяг наукових публікацій з даної тематики, на сьогодні не достатньо уваги приділено аналізу нормативно-правової бази, що регламентує загальні засади господарської діяльності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та її оподаткування.*

*Key words: foreign economic activity, taxes, export, import, currency supervision, customs payments.*

*Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, податки, експорт, імпорт, валютний нагляд, митні платежі.*

## PROBLEM STATEMENT

The transformation of the national economy to the conditions of martial law in Ukraine involves the solution of important economic problems, among which one of the first places is occupied by foreign economic activity. Its optimization and efficient functioning is one of the ways to support and stabilize the country's economy. Achieving this goal is possible with the application of a rational foreign economic policy that will be revealed through effective and adaptable methods of management, changes in the tax burden. Despite the significant number of scientific publications on this subject, to date, insufficient attention has been paid to the analysis of the legal and regulatory framework governing the general principles of economic activity of entities engaged in foreign economic activity and its taxation.

## ANALYSIS OF PUBLICATIONS

Many scientists, were engaged in the study of foreign economic activity, such as I.A. Hutsiul, V.G. Shcherbak, A.M. Vychevych, O.P. Hrebelynyk, G.S. Gurina, M.G. Lutskiy, T.L. Mostenska et al. But now there is not enough information that would reflect an in-depth analysis of the regulatory and legal framework for ensuring foreign economic activity in the conditions of war in Ukraine.

## PURPOSE OF THE ARTICLE

Purpose of the article is to study the changes in the legal and regulatory framework governing the activities of entities engaged in foreign economic activity during the state of martial law in Ukraine.

## PRESENTATION OF BASIC MATERIAL OF THE STUDY

Foreign economic activity is primarily identified with the implementation of export-import transactions, because they account for the largest share of all transactions in the studied area of the economy. According to official data from the Ministry of Economy of Ukraine, at the beginning of March 2022, the export of Ukrainian goods (works or services) decreased from 5.3 billion USD to 2.7 billion USD. The largest decrease is observed in the export of metal, which in most cases is associated with the destruction of

production facilities. Export of agricultural products fell by 75%, namely corn, wheat, sunflower oil and soybeans. But there are some positions the export volume of which remained unchanged, namely cable products, wood facing sheets. Blocking the export of goods through the ports of the Black Sea disrupts the work of not only enterprises engaged in foreign economic activity, but also the economy of our state as a whole. According to the data of the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine and the Unified Automated Information System "Delivery Control", the vast majority of export of goods are carried out by rail, because its volumes increased by 238%. From March 01 to May 09, 61% of grain and vegetable oil exports were transported by rail, while only 29% were transported by sea.

Due to the introduction of martial law in Ukraine, in parallel with export import also fell by two thirds. In February, goods (works, services) worth 5.9 billion USD were imported, and already in March this figure was only 1.8 billion USD. First of all, gas, oil and coal remain the most important import target for our country.

Recently, the National Bank of Ukraine reduced the deadlines for monetary settlements in relation to export-import transactions, which is the most important aspect of the further functioning of entities engaged in foreign economic activity. At the same time, certain exceptions were provided for which these restrictions do not apply.

Based on clause 21 of the "Regulation on Safeguards and Procedures for Certain Transactions in Foreign Currency", approved by the Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine No. 5 dated January 02, 2019, the deadline for settlements on export-import transactions prior to outset of hostilities was 365 calendar days [8]. But for foreign economic commodity transactions carried out from April 05, 2022, the deadlines for settlements of 90 calendar days are applied, based on clause 13 of the approved Resolution of the NBU No. 18 dated February 24, 2022, "On Operation of Banking System under Martial Law" [9].

Thus, the deadlines for settlements on commodity export-import transactions have been significantly reduced. Exceptions to the Resolution No. 18 are:

— export-import transactions of goods (including pending settlements for the transaction) the amount of which (in equivalent to the official UAH exchange rate to

foreign currencies established by the National Bank of Ukraine on the date of the transaction) is less than the amount specified in accordance with Article 20 of the Law of Ukraine "On Preventing and Counteracting to Legalization (Laundering) of the Proceeds from Crime, Financing of Terrorism and Financing of Proliferation of Weapons of Mass Destruction" No. 361-IX dated December 06, 2019 (400,000 UAH), except for the splitting of transactions for the export of goods or splitting of foreign exchange transactions;

- restrictions, exceptions and features for certain goods and branches of the economy in accordance with Article 13 of the Law of Ukraine "On Currency and Currency Transactions" No. 2437-VIII dated June 21, 2018 [3].

The considered restrictions also do not apply to the transactions defined in the Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine "On the Establishment of Exceptions and Features of the Introduction of Deadlines for Settlements on Transactions for the Export and Import of Goods, and Amendments to Certain Laws and Regulations" No. 67 dated May 14, 2019, namely:

- medical services imported to provide treatment (including examination and diagnostics) abroad for Ukrainian citizens with diseases in accordance with the list of orphan diseases associated with a reduction in life expectancy or disability approved by the Ministry of Health of Ukraine;

- services, works (except for transport and insurance), intellectual property rights and (or) other non-property exported rights;

- goods and services that are purchased in accordance with agreements concluded by the Public Organization "National Olympic Committee of Ukraine" and ensure the participation of national teams of Ukraine, official delegations of Ukraine in the Olympic Games, Youth Olympic Games, European Games, as well as other international sports events organized by the International Olympic Committee, European Olympic Committee, Association of National Olympic Committees;

- goods (works and services) for defense purposes purchased through international specialized organizations and their representative offices;

- military and dual-use goods according to approved end-user certificates or contract terms, the end recipient of which can be the Ministry of Defense of Ukraine, military units of the Armed Forces of Ukraine, law enforcement agencies, military units engaged in the fight against terrorism, as well as involved in the implementation of measures to ensure national security and defense, deterrence armed aggression of the Russian Federation, purchased during the state of martial law in Ukraine;

- goods and services procured on the basis of contracts between the Ministry of Health of Ukraine and specialized organizations engaged in the procurement of medicines, medical devices, therapeutic appliances and other medical products and services concluded by a centralized procurement organization, namely by a state enterprise, one of whose founders is the Ministry of Health of Ukraine;

- goods imported as part of the implementation of government contracts in accordance with the approved key indicators of the defense order for 2020 and 2021;

- goods, the import of which is carried out by state customers in the field of defense in the framework of the implementation of state contracts for the purchase of goods (works and services);

- goods used for the manufacture of spacecrafts, the ground segment of space systems and their assemblies, systems and components, as well as the development, production, re-equipment, repair, modification, maintenance of aviation equipment and engines for entities engaged in space activity;

- goods exported / imported in accordance with production sharing agreements;

- tourism products (services) imported according to foreign economic contracts in the tourism industry [5].

On May 03, 2022, the Federation of Employers of Ukraine, with the support of the Ministry of Economy of Ukraine, applied to the National Bank of Ukraine with a request to increase the deadlines for export-import transactions from 90 calendar days to 180 calendar days, because engineering and logistical processes are undergoing significant changes due to the introduction of martial law withing the territory of Ukraine. As a result, the National Bank of Ukraine decided to increase the deadlines for settlements on export-import transactions from 90 to 120 calendar days. The corresponding decision is aimed at expanding the opportunities for export and import of goods by Ukrainian businesses within the conditions of supply chain disruption due to the war. The relevant changes were made by the Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine No. 113 dated June 07, 2022, "On Amendments to the Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine No. 18 dated February 24, 2022", that came into force on June 08.

According to clause 16 of Regulation No. 5, payment from a non-resident for commodity transactions of a resident must be credited exclusively to the bank account of the latter opened in Ukraine [8]. Currency supervision of compliance with deadlines for settlements on export-import transactions is carried out by the National Bank of Ukraine and the State Tax Service of Ukraine, as well as by agents of currency supervision. They determine the compliance with the currency legislation of the transactions carried out, but without interference in the activities of economic entities.

According to the Instruction "On the Procedure for the Currency Supervision of Residents' Compliance with Settlement Deadlines in Goods Export and Import Transactions" approved by the Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine No. 7 dated January 02, 2019, when carrying out import transactions, the date of commencement of currency supervision must be considered:

- the date of debiting funds from the client's account, that is, the date of the first payment;

- the date of debiting funds by the bank in favor of a non-resident, if the settlement is made using a letter of credit;

- the date of the bank's payment in favor of a non-resident, if the settlement is made using credit funds that are not credited to the current account of a resident [1].

Based on Instruction No. 7, when importing goods, currency supervision over compliance with the deadlines for settlements by the National Bank of Ukraine, the State Tax Service of Ukraine, as well as currency supervision agents ends:

- if the amount of pending settlements does not exceed 400,000 UAH;

- upon receipt of information on the execution of cargo customs declarations (IM-40, IM-41, IM-51, IM-72, IM-75, IM-76);

- if the resident provides documents confirming the customs clearance of the goods (in the event that the execution of the customs declaration is not provided for by the current legislation);

- with the provision by a resident of supporting documents for the performance of work or the provision of services by a non-resident;

- after the payment is credited to the bank account of a resident from a non-resident, if there are supporting documents for the sale of goods, the provision of works or services outside of Ukraine (in cases of import of products without their subsequent importation into the territory of Ukraine) [1].

Based on Instruction No. 7, when performing export transactions, currency supervision over compliance with the deadlines for settlements by the National Bank of Ukraine, the State Tax Service of Ukraine, as well as currency supervision agents ends if:

— a cargo customs declaration (EK-10 or EK-11) is executed;

— an act is signed confirming the delivery of goods to a non-resident (in the event that the execution of a customs declaration is not provided for by the current legislation) [1].

For non-compliance with the legally established deadline for the receipt of proceeds, entities engaged in foreign economic activity are charged a default interest for each calendar day of delay in the amount of 0.3% of the amount of non-received funds under a foreign economic contract in national or foreign currencies. According to the Law of Ukraine "On Currency and Currency Transactions" No. 2437-VIII dated June 21, 2018, the total amount of the accrued default interest cannot exceed the amount of non-received funds under such contract. The only exception can be force majeure circumstances arising from the implementation of export-import transactions. Confirmation of force majeure circumstances, namely the fact of their beginning and end, is a certificate from the authorized governing body of the country in whose territory they arose.

To date, such a governing body is the Ukrainian Chamber of Commerce and Industry. According to Letter No. 2024/02.0-7.1 dated February 28, 2022, posted on the official website of the Ukrainian Chamber of Commerce and Industry, military aggression within the territory of Ukraine from February 24, 2022 is considered extraordinary, unavoidable and objective circumstances for business entities and / or individuals under the contract, separate tax and / or other obligations the fulfillment of which occurred in accordance with the terms of the contract, agreement, legislative or other regulations and the fulfillment of which became impossible in the set deadline due to the occurrence of such force majeure circumstances (force majeure) [2]. Also on the official website of the Ukrainian Chamber of Commerce and Industry there is a "universal" certificate, which can be used by any entities engaged in foreign economic activity to confirm force majeure circumstances. It is relevant until the repeal of martial law in the country.

To date, the procedure for obtaining a certificate has been simplified as much as possible and requires only downloading this Letter-Certificate to your own electronic media and adding to the message about the impossibility of fulfilling your obligations under the conditions of the contract for further delays. If necessary, on an individual basis, you can apply to the Ukrainian Chamber of Commerce and Industry to obtain a Force Majeure Certificate (force majeure circumstances), if the entity engaged in foreign economic activity with whom the contract is concluded needs it.

Many European countries provide Ukraine with not only military support, but also trade support, which is directly related to foreign economic activity. So, on April 27, 2022, the European Parliament abolished for a period of 1 year the import duty, including industrial duty, agricultural duty and quotas, entry price system, anti-dumping duty and protective duty. Due to this, the possibility of further functioning, increase in production volumes and integration into the internal market of the European Union of industrial and agricultural enterprises, namely entities engaged in foreign economic activity, that survived enemy attacks was provided. On April 26, 2022, an agreement was signed between Ukraine and the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland on the abolition of import duties, as well as tariff quotas for a period of 1 year (with a possible extension by agreement of the parties), that allows increasing the export of higher value added goods, in the future this makes it possible to increase the flow of foreign exchange earnings to the budget of Ukraine. Canada extended the initiative of the UK and the European Union and also confirmed the abolition of all duties on Ukrainian products for a period of 12 months.

Agreements were reached between Ukraine and Poland on trade facilitation. The issue at hand is about the work of sanitary and veterinary services, whose workers will be transferred to the Ukrainian-Polish border. At the same time, control procedures can also be carried out at the final destination of the goods, that will significantly reduce the time it takes to cross the border.

The Cabinet of Ministers of Ukraine, in accordance with the Resolution No. 426 of April 09, 2022, "On Application of Ban on Import of Goods from the Russian Federation", the import of goods from the aggressor country into the customs territory of Ukraine was prohibited [7]. At the same time, if goods originating from the Russian Federation are imported into Ukraine from other states, then it is necessary to be guided by the main provisions of the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1147 dated December 30, 2015 "On the Prohibition of the Import into the Customs Territory of Ukraine of Goods Originating from the Russian Federation", that will become invalid only from January 01, 2023 [6].

Since the introduction of martial law in Ukraine at the legislative level, the Tax Code has undergone the greatest changes based on the Law of Ukraine 2142-IX dated March 24, 2022, "On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Legal Acts of Ukraine Concerning the Improvement of Legislation for the Period of Martial Law". Since individuals and payers of the single tax of 1 — 3 groups are exempted from taxation by import duties until the termination (cancellation) of martial law on the territory of Ukraine, the changes primarily affected the customs clearance of vehicles, namely cars, bodies for them, trailers and semi-trailers, motorcycles, vehicles intended for the transport of 10 or more people, vehicles for the transport of goods imported by citizens into the customs territory of Ukraine for free circulation, but these provisions do not apply to goods from aggressor countries in relation to our country [4]. Preliminarily, the customs payment amounted to 10% of the declared value of the car, and due to the temporary cancellation only from April 2022 to May 2022 the budget received less than 13.6 billion UAH.

On May 30, 2022, D. Shmyhal registered in the Verkhovna Rada of Ukraine the draft law No. 7418 "On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Legislative Acts of Ukraine on the Revision of Certain Tax Benefits". According to officials, in the conditions of martial law, when Ukraine must consolidate all revenues to fight the aggressor, the introduction of benefits for the import of goods that are not essential goods and at the same time budget-forming must be reassessed and revised.

Taking this into consideration, the draft law proposes to resume taxation, that was abolished by Law No. 2142 [4]:

— for goods imported by payers of the single tax of the first, second and third groups (according to customs statistics, the average monthly loss of budget revenues is about 3.0 billion UAH of VAT and import duties);

— for enterprises that do not pay import duties (according to customs statistics, the average monthly loss of budget revenues is about 0.5 billion UAH of import duties);

— for vehicles imported by citizens (as a result of the exemption from taxation of import duty, excise tax and VAT, the budget did not receive approximately 13 billion UAH; more than 119 thousand cars were imported; cases of importing premium cars are not uncommon).

At the same time, it is proposed to amend the Law "On Contributions for Compulsory State Pension Insurance" to exempt from paying contributions for compulsory state insurance those who acquire ownership of cars equipped exclusively with electric motors (one or more).

On the basis of the Law of Ukraine [4], in order to provide the population with the necessary goods and avoid shortages during martial law, the import duty and VAT on goods imported into the customs territory of Ukraine by

enterprises for free circulation are also abolished, with the exception of ethyl alcohol, as well as other alcoholic distillates, alcoholic beverages, beer (except kvass of live fermentation), tobacco, tobacco products, industrial tobacco substitutes, liquids used in electronic cigarettes. Socially significant food products, medical devices, medicines, the prices for which were set in accordance with the Law of Ukraine No. 5007 dated June 21, 2021, "On Prices and Pricing", are also temporarily exempted from import duty taxation.

From July 1, 2022, the Verkhovna Rada returned customs duties and VAT taxation on imported goods and on the import of cars, namely:

- goods imported by single tax payers of the first, second and third groups;
- enterprises that do not pay import duty;
- vehicles imported by citizens.

It is expected that the return of the duty will allow to replenish the budget by at least 3.5 billion UAH every month.

Due to a significant reduction in the volume of customs payments, the country's leadership decided to simplify the rules for filing customs declarations:

- importation of goods into the customs territory of our state can be carried out on the basis of a previously submitted customs declaration;
- it is not obligatory to present it to the customs authority if the previous paragraph is fulfilled.

Particular attention was paid to customs checks of entities engaged in foreign economic activity. For the period of martial law in Ukraine, all documentary checks of compliance with the requirements of the current customs legislation are not carried out, and those previously started are stopped, without further formation of the Certificate of Inspection.

In connection with changes to the Budget Code of Ukraine for 2022, from May 01, 2022, manufacturers and importers must pay 5% excise tax on the volume of sales of tobacco products and tobacco by retail trade entities, as well as industrial tobacco substitutes and liquids used in electronic cigarettes, this tax was previously paid for by retail trade entities. At the same time, the latter until December 2022 (inclusive) will operate on the terms legally established before April 01, 2022, by payers of 5% excise tax on the retail sale of tobacco products, tobacco and industrial tobacco substitutes manufactured before April 01, 2022, (including by foreign manufacturers) and not sold to end consumers until April 01, 2022. In order to avoid double display of information in the forms of financial statements, excise tax on sales by retail trade entities:

- is implemented in accordance with the procedure and conditions that were in force until April 01, 2022, and is paid by retail trade entities based on the volume of excisable goods sold (last reporting period is December 2022);

— from tobacco products, tobacco and industrial tobacco substitutes, liquids used in electronic cigarettes is paid by manufacturers and importers when they are sold (from May 01, 2022);

— tobacco products, tobacco, as well as industrial tobacco substitutes produced before April 01, 2022, (including by foreign manufacturers) and not sold to end consumers until April 01, 2022, temporarily until January 01, 2023.

On May 28, 2022, the Cabinet of Ministers of Ukraine approved a draft law on amendments to the Customs Code of Ukraine, necessary to ensure the international application of NCTS and expand the implementation of the provisions of the EU customs legislation. Now this draft law will be submitted for consideration to the Verkhovna Rada of Ukraine. The proposed changes to the Customs Code are extremely important for Ukrainian business, in particular to speed up the passage of goods through the customs border and their customs clearance, that became a particularly urgent need during the war after February 24. In addition,

such changes are necessary to ensure the international application of NCTS and the subsequent harmonization of the Customs Code of Ukraine with the EU Customs Code. Ukraine is already completing the NCTS testing for compliance with the provisions of the Convention on a Common Transit Procedure. By the end of 2022, Ukraine should successfully pass the Assessment Mission and join the Convention on a Common Transit Procedure and the Convention on the Simplification of Formalities in Trade in Goods.

The adopted government decision defines the key goals for the further implementation of the EU customs legislation in Ukraine, namely:

- the possibility of using transit declarations by Ukrainian enterprises using NCTS without the need to issue any additional transit documents within 36 countries of the world, which will speed up the passage of goods through customs borders;

— expanding the range of enterprises that will have access to customs simplifications similar to European ones;

— introduction of a European decision-making system for granting authorizations for simplification and other decisions upon the application of the enterprise (introduction of the "right to be heard" to reduce contentious issues);

— introduction of the European model of preliminary decisions on the classification and country of origin of goods (decisions on binding information);

— introduction of the European practice of guaranteeing the payment of customs duties with the possibility of exemption from guaranteeing for enterprises moving any goods, and not just goods on a certain list (as an element of customs simplification);

— formation of the basis of partnership relations between customs and business, due to which it will be possible to speed up customs clearance.

The draft law was developed by the Ministry of Finance jointly with the State Customs Service with the support of the Reform Support Team Project Management Office under the Ministry of Finance and the EU4PFM program.

During the state of martial law, restrictions also affected export. Thus, the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 207 dated March 05, 2022, "On Amendments to Annexes 1 and 5 of the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1424 dated December 29, 2021" expanded the list of goods whose export and import are subject to quotas and licensing for 2022. The list of goods prohibited for export was supplemented with the following items: live cattle, frozen meat of cattle, meat and edible meat by-products (salted, in brine, dried, smoked), rye, oats, buckwheat, millet, sugar, and salt, suitable for human consumption. The export of such goods as wheat and a mixture of wheat and rye, corn, meat, and eggs of domestic chickens is possible only with the appropriate license. Export licensing is carried out by the Ministry of Economy of Ukraine and regional state administrations focusing on the main provisions of the Law of Ukraine No. 959-XII dated April 16, 1991, "On Foreign Economic Activity". Under the conditions of martial law, the procedure for obtaining a license for the export of agricultural products is greatly simplified, because 3 documents must be submitted electronically to the Ministry of Economy (until February 24, 2022, there were 5), namely an application, an application letter and a foreign economic contract. The license request is processed within 24 hours.

The issue of imposing fines for violation of the law in the field of foreign economic activity acquires relevance. It has already been said that in case of violation of the deadlines for carrying out currency settlements, a default interest is charged for each day of delay. In accordance with clause 69 of subsection 10 of section XX "Transitional Provisions" of the Tax Code of Ukraine, taxpayers during the state of martial law and within 6 months after its termination or cancellation are exempted from liability for failure to

comply with the deadlines for paying taxes and fees, reporting, registration of tax or excise tax invoices, adjustment calculations, submission of electronic documents containing information on the actual balances of fuel and ethyl alcohol, as well as the volume of their circulation.

When carrying out foreign economic activity from May 27, 2022, entrepreneurs must be subject to the norms of the Law of Ukraine "On Amendments to Certain Laws of Ukraine on Uninterrupted Production and Supply of Agricultural Products during Martial Law", that regulates the list of agrochemicals and pesticides that are not subject to state registration under the state of martial law and within 90 days from the date of its termination or cancellation, as well as the content and procedure for using the Phytosanitary Certificate (including for re-export).

The Finance Minister Serhii Marchenko put forward proposals to return tax rates to pre-war levels in order to stabilize the state budget in Ukraine. Currently, a proposal is being considered for the return of VAT rates on import and on import duties, in order to resume the normal operation of the tax and customs systems, for budget comparison. Rates have been lowered in order to start the work of entrepreneurs, and now it is necessary to help the state that finances the army. Tax incentives for single tax entrepreneurs who from March 15, 2022, received an increase in the income limit from 10 million UAH up to 10 billion UAH and the single tax rate of 2 are not planned to be canceled now.

As of July 1, 2022, Ukraine exports about 30% of the pre-war volume of agricultural products. Today's deliveries are by road, rail and Danube ports. It is possible to significantly increase the volume of supply only after the Black Sea trade routes are unblocked.

## CONCLUSIONS

Foreign economic relations are a significant lever for accelerating the social and economic development of the country. It is for this that the leadership of Ukraine is constantly working on simplifying the conditions for taxation of export-import transactions in order to launch the work of entities engaged in foreign economic activity. In our opinion, the key problems hindering the development of foreign economic activity are the unstable military and political situation in Ukraine and the constant changes in the legal and regulatory framework. With the help of the continuous work of entrepreneurs, Ukrainian goods are integrated into the international market, which deepens the social and economic, academic and technological, innovative, and cultural and educational ties between Ukraine and the world, gives them the features of constancy and orientation to international standards.

### Література:

1. Інструкція про порядок валютного нагляду банків за дотриманням резидентами граничних строків розрахунків за операціями з експорту та імпорту товарів: Постанова НБУ від 02.01.2019 р. № 7. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0007500-19#Text>. (дата звернення 02.06.2022).
2. Лист ТППУ від 28.02.2022 року № 2024/02.0-7.1. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/621cba543cda-9382669631.pdf> (дата звернення 17.06.2022).
3. Про валюту та валютні операції: Закон України від 21.06.2018 № 2437-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text>. (дата звернення 17.06.2022).
4. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших правових актів України щодо вдосконалення законодавства на період дії воєнного стану: Закон України від 24.03.2022 р. № 2142-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2142-20#Text>. (дата звернення 30.05.2022).
5. Про встановлення винятків та (або) особливостей запровадження граничних строків розрахунків за опе-

раціями з експорту та імпорту товарів і внесення змін до деяких нормативно правових актів: Постанова НБУ від 14.05.2019 р. № 67. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0067500-19#Text>. (дата звернення 09.06.2022).

6. Про заборону ввезення на митну територію України товарів, що походять з Російської Федерації: Постанова КМУ від 30.12.2015 року № 1147. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1147-2015-%D0%BF#Text>. (дата звернення 01.06.2022).

7. Про застосування заборони ввезення товарів з Російської Федерації: Постанова КМУ від 09.04.2022 р. № 426. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/426-2022-%D0%BF#Text>. (дата звернення 20.06.2022).

8. Про затвердження Положення про заходи захисту та визначення порядку здійснення окремих операцій в іноземній валюті: Постанова НБУ від 02.01.2019 р. № 5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0005500-19#Text>. (дата звернення 24.06.2022).

9. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану: Постанова НБУ від 24.02.2022 р. № 18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text> (дата звернення 07.07.2022).

### References:

1. National Bank of Ukraine (2019), Resolution "Instruction on the Procedure for the Currency Supervision of Residents' Compliance with Settlement Deadlines in Goods Export and Import Transactions", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0007500-19#Text> (Accessed 02 June 2022).
2. Ukrainian Chamber of Commerce and Industry (2022), Letter of the Ukrainian Chamber of Commerce and Industry No. 2024/02.0-7, available at: <https://uccr.org.ua/uploads/files/621cba543cda9382669631.pdf> (Accessed 17 June 2022).
3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2018), The Law of Ukraine "On Currency and Currency Transactions", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text> (Accessed 17 June 2022).
4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Legal Acts of Ukraine Concerning the Improvement of Legislation for the Period of Martial Law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2142-20#Text> (Accessed 30 May 2022).
5. National Bank of Ukraine (2019), Resolution "On the Establishment of Exceptions and (or) Features of the Introduction of Deadlines for Settlements on Transactions for the Export and Import of Goods, and Amendments to Certain Laws and Regulations", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0067500-19#Text> (Accessed 09 June 2022).
6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2015), Resolution "On the Prohibition of the Import into the Customs Territory of Ukraine of Goods Originating from the Russian Federation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1147-2015-%D0%BF#Text> (Accessed 01 June 2022).
7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Resolution "On Application of Ban on Import of Goods from the Russian Federation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/426-2022-%D0%BF#Text> (Accessed 20 June 2022).
8. National Bank of Ukraine (2019), Resolution "Regulation on Safeguards and Procedures for Certain Transactions in Foreign Currency", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0005500-19#Text> (Accessed 24 June 2022).
9. National Bank of Ukraine (2022), Resolution "On Operation of Banking System under Martial Law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text> (Accessed 07 July 2022).

Стаття надійшла до редакції 12.07.2022 р.

О. В. Благоразумова,

к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу, фінансів та обліку, Навчально-науковий Харківський торговельно-економічний інститут Харківської інженерно-педагогічної академії  
ORCID ID: 0000-0003-0249-9856

DOI: 10.32702/2306-6806.2022.7.62

## АКТУАЛЬНІСТЬ ФАНДРЕЙЗИНГУ ЯК МЕХАНІЗМУ ФІНАНСУВАННЯ ПРОЕКТІВ І ПРОГРАМ НЕВИРОБНИЧОЇ СФЕРИ

*O. Blahorazumova,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Business, Finance and Accounting, Kharkiv Institute of Trade and Economics of Ukrainian Engineering and Pedagogics Academy*

### RELEVANCE OF FUNDRAISING AS A MECHANISM OF FINANCING PROJECTS AND PROGRAMS IN THE NON-PRODUCT SPHERE

*У статті розглядаються актуальні питання застосування фандрейзингу як механізму фінансування розвитку невиробничої сфери, зокрема культурних проектів і програм, в умовах браку ресурсів і державних коштів. Зазначено, що українська спільнота зараз живе за законами воєнного часу. Держава спрямовує наявні ресурси на забезпечення базових, життєво важливих потреб соціуму, коштів бракує, що негативно впливає на розвиток ринку соціокультурних послуг. Розглянуто сутність фандрейзингу як механізму фінансування розвитку невиробничої сфери. Слід зауважити, що поняття фандрейзингу є багатозначним. У більш широкому сенсі під фандрейзингом розуміють процес, технології, загалом це явище зі своєю історією, дефініціями, методами дослідження, інструментарієм тощо. З іншого боку, фандрейтинг сам стає перспективним інструментом, коли ми говоримо про більш масштабні напрями розвитку соціуму, наприклад, соціально-відповідальну взаємодію суб'єктів суспільних відносин. Автор особливо виділяє такі аспекти фандрейзингової діяльності як різноманітність цільової аудиторії і творча складова професійних фандрейзирів. Наведено характеристику фандрейзирів як досвідчених спеціалістів, які розуміють природу і принципи фандрейзингу, знають про психологічні особливості цільових аудиторій, володіють методами пошуку і залучення ресурсів, сучасними комунікаційними технологіями та кож. Наведено посилання на Інтерактивну навчальну платформу FUNdraiser, де можна ознайомитися з особливостями фандрейзингової діяльності. З'ясовано, що індивід, роботодавець, держава та суспільство загалом — кожен на своєму рівні — зацікавлені у розвитку фандрейзингової діяльності, адекватної сучасним реаліям. Позначено напрям подальших досліджень щодо покращення механізму фінансування розвитку невиробничої сфери. Зроблено висновок, що особливу увагу варто приділити питанням вивчення світового досвіду застосування фандрейзингу, пошуку джерел фінансування розробок і підготовці спеціалістів цієї галузі.*

*The article considers the topical issues of using fundraising as a financing mechanism for the development of the non-production sphere, in particular cultural projects and programs, in conditions of a lack of resources and state funds. It is noted that the Ukrainian community now lives according to the laws of wartime. The state directs available resources to ensure the basic, vital needs of society, there is a lack of funds, which negatively affects the development of the market of socio-cultural services. The essence of fundraising as a financing mechanism for the development of the non-production sphere is considered. It should be noted that the concept of fundraising is ambiguous. In a broader sense, fundraising is understood as a process, technologies, in general, this phenomenon with its history, definitions, research methods, tools, etc. On the other hand, fundraising itself becomes a promising tool when we talk about larger directions of social development, for example, socially responsible interaction of subjects of social relations. The author especially singles out such aspects of fundraising*

*activities as the diversity of the target audience and the creative component of professional fundraisers. Fundraisers are characterized as experienced specialists who understand the nature and principles of fundraising, know about the psychological characteristics of target audiences, possess methods of finding and attracting resources, as well as modern communication technologies. A link is provided to the FUNdraiser Interactive Learning Platform, where you can familiarize yourself with the features of fundraising activities. It was found that the individual, the employer, the state and society in general — each at their own level — are interested in the development of fundraising activities adequate to modern realities. The direction of further research on improving the mechanism of financing the development of the non-production sphere is indicated. It was concluded that special attention should be paid to the issues of studying the global experience of using fundraising, finding sources of funding for development and training specialists in this field.*

*Ключові слова: актуальність фандрейзингу, умови воєнного стану, механізм фінансування проєктів і програм невиноробничої сфери, сучасні технології і інструментарій фандрейзингу, Український культурний фонд, характеристика українця-благодійника, особливості професійної підготовки фандрейзерів.*

*Key words: the relevance of fundraising, martial law conditions, the mechanism of financing projects and programs of the non-production sphere, modern technologies and tools of fundraising, Ukrainian Cultural Foundation, characteristics of a Ukrainian philanthropist, peculiarities of professional training of fundraisers.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Війна внесла корективи у життя кожного українця та змусила переосмислити ставлення до життєвих цінностей. Так, люди, як і раніше, повинні харчуватися, мати безпечне житло, роботу, доступ до медичних та освітніх послуг та інших базових благ. Однак звичне середовище зруйнувалося і співвітчизники опинилися в надзвичайній ситуації, коли вижити допомагають цінності вищого порядку: пошук і прийняття національної ідеї, яка об'єднує і нерозривно пов'язує з історією та культурою багатьох поколінь, усвідомлення себе як особистості і висування права на свободу бути українцем та вільно пересуватися українською землею. Виникають нові культурні проєкти, що сприяють підвищенню національної самосвідомості та зближенню народів, які поділять загальнолюдські цінності. Зменшується різниця між наявним інтелектуальним потенціалом українців та можливістю його повноцінної реалізації в готовому продукті. Проте будь-які проєкти, зокрема проєкти у невиноробничій сфері, вимагають якісного менеджменту для їхнього успішного втілення. На наш погляд, найскладнішим управлінським завданням стане пошук механізму недержавного фінансування розробок. Один із напрямів таких пошуків може бути пов'язаний із фандрейзингом.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню проблематики фандрейзингу, його методів, інструментарію та механізмів фандрайзингової діяльності в невиноробничій сфері приділяли свою увагу такі провідні вітчизняні та зарубіжні дослідники, як: Башун О., Дуглас Александер Дж., Коллінз С., Комаровський О., Крупський Т., Куц С., Мінгазутдінов І. Овсянюк-Бердадіна О., Снігульська В., Соколова А., Соколовська В., Солосіч О., Чернявська О. Шнирков О. та ін.

В інформаційних джерелах висвітлено достатньо публікацій, пов'язаних із світовим досвідом застосування фандрейзингу для фінансування проєктів і програм в сфері культури, освіти, туризму, музейної справи тощо. Але в умовах воєнного стану, коли основні ресурси спрямовуються на підвищення обороноспроможності країни, на втілення розробок в інших галузях бракує коштів. Тому автор статті пропонує звернути увагу на використання фандрейзингу як механізму фінансування проєктів і програм невиноробничої сфери з урахуванням реалій сьогодення.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є розкриття сутності фандрейзингу як механізму фінансування розвитку невиноробничої сфери, зокрема культурних проєктів і програм, в умовах браку ресурсів і державних коштів.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Англomовний економічний термін "фандрейзинг" походить від англійського fundraising (словосполучення англійських слів fund (кошти, фонди) і raising — (підвищення, поліпшення становища, надбавка до зарплати). У літературних джерелах на українській мові зустрічаються два варіанти написання, і відповідно, вимови даної категорії — "фандрайзинг" і "фандрейзинг". Отже, сутність фандрейзингу відображається в процесі збирання коштів на певні потреби, а фандрайзингова діяльність полягає в здійсненні цього процесу.

В літературі є достатньо досліджень, пов'язаних з визначенням фандрейзингу, його принципами і завданнями, методами організації пошуку ресурсів і проведення фандрайзингової діяльності тощо. Тому у даній статті автор статті хотів би звернути увагу на два ключових моменти фандрейзингу, які були притаманні йому з самого початку розвитку. Це, по-перше, гнучкість інструментарію, що використовується фандрейзерами і різноманітність джерел надходження коштів. с урахуванням навіть самих малих за розміром грошових сум. По-друге — характеристика професійних уміть і навичок, що мають бути притаманні сучасному спеціалісту, який працює в цій сфері. Чому автор звертає на це увагу? Тому, що ми говоримо про невиноробничу сферу, зокрема про фінансування проєктів і програм в галузі культури. До базових потреб вони не мають прямого відношення і на державні кошти, навіть на державний фандрейзинг, упевнено розраховувати не можуть. З іншого боку, соціум має зберегти духовне здоров'я нації і таких напрацьованих, безумовно, потребує. Культура — це надскладне поняття, яке можна розглядати в різних аспектах, а саме: в філософському, історичному, економічному тощо. Водночас не хотілося би, щоби новостворений бренд "Культура війни" замінив поняття організації взаємозв'язків з українцями, які знаходяться на тимчасово окупованій території.

У 2020 році було озвучено, що в культурних та креативних індустріях України задіяне понад 250 тисяч осіб. Цей рік став кризовим для культури України та водночас підштовхнув творчих діячів до виборювання прав на



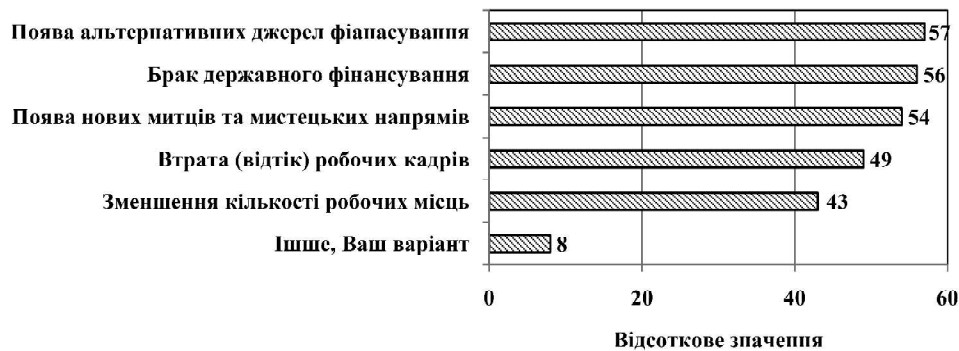


Рис. 1. Наслідки війни для української культурної спільноти

Джерело: складено автором за даними [1].

продовження власної професійної діяльності. Український культурний фонд (УКФ), що об'єднав навколо себе представників культурної та креативної спільноти нашої країни, наразі вже має досвід співпраці, успішні комунікації, спільні проекти та заходи для розгортання культурного фронту у воєнні часи. Для побудови ефективної моделі взаємодії розвитку партнерських зв'язків з культурними та креативним секторами в цих надскладних умовах необхідно глибоко розуміння їх внутрішнього стану та особливостей реагування на сучасні виклики. З цією метою впродовж 31 березня — 8 квітня 2022 року за допомогою онлайн-анкетування було проведено опитування заявників, грантоотримувачів та експертів Українського культурного фонду. Серед опитаних 75 % склали заявники, грантоотримувачі та члени команд профінансованих Фондом проектів, 17 % — особи, які мають статус експертів Фонду, решту — інші зацікавлені особи. Респонденти виділили кілька можливих наслідків війни для української культурної спільноти [1]. Насамперед, це — поява альтернативних джерел фінансування культурних ініціатив (57 %) та брак державного фінансування через зміну пріоритетів розвитку держави (56 %), поява нових митців та нових мистецьких напрямів повоєнного часу (54 %). Близько 49 % респондентів зазначили як можливі наслідки втрату (відтік) робочих кадрів, спеціалістів галузі культури, митців тощо та понад 43 % зменшення кількості робочих місць через руйнування закладів культури (рисунок 1).

Ця схема на прикладі дослідження Фонду ще раз висвітлює важливість економічних питань, пов'язаних з фінансування діяльності у невиробничій сфері, зокрема в культурних та креативних індустріях.

Нестача коштів та інших ресурсів для втілення проектів і програм — це дуже поширена ситуація для невиробничої сфери. Ми вже обговорювали ситуацію з неможливістю залучення державних коштів в умовах пандемії і воєнного стану, але економічне підґрунтя для використання цього джерела за інших більш сприятливих умов є. Якщо розглядати проекти як товари певного функціонального призначення можна такі товари та послуги віднести до суспільного продукту, який спирається на "принцип виключення", але має велику соціальну значимість для розвитку соціуму. Такі товари називають "частково суспільними" товарами та послугами. Однією з найважливіших економічних властивостей таких товарів і послуг є те, що процес їх споживання приносить користь одночасно індивідуальним споживачам або групі споживачів та суспільству загалом. Таким чином, в соціально орієнтованій ринковій економіці за мірних часів держава також постає ініціатором створення зазначених благ і постачальником необхідних ресурсів для їх виробництва, а також створює правове поле для підтримки ініціатив з боку представників різних суспільних груп і професій.

Чому саме фандрейзинг? Щоби відповісти на це запитання, треба звернути увагу на передумови розвитку фандрейзингу та на його сутність [2]. Слід визначити

роль держави у наданні фандрейзинговій діяльності правового статусу. В Україні діють такі закони, як: ЗУ "Про благодійну діяльність та благодійні організації", ЗУ "Про волонтерську діяльність", ЗУ "Про громадські об'єднання", ЗУ "Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану" тощо. Крім того, влада підтримує (не забороняє) проекти, що не є державною ініціативою, а скоріше зусиллями громадян і організацій, наприклад блокчейн-спільноти. Так, проект "Культура на блокчейні: найбільша в історії NFT колекція створена ШІ на допомогу Україні" був створений штучним інтелектом (ШІ) задля збереження українського мистецтва та збору коштів для допомоги ЗСУ.

Зазначимо, що українці за період пандемії усвідомили важливість взаємної допомоги один одному. Міністерство охорони здоров'я України, що знаходилося в стані реформування і недостатнього фінансування, виявилось неспроможним швидко організувати ефективну реакцію на розповсюдження Ковід-19. Автор на собі випробував труднощі виходу із критичного стану після хвороби і довгий відновлювальний період. Але пандемія сприяла розкриттю найкращих рис українців.

Провідна міжнародна благодійна організація Charities Aid Foundation (CAF) проаналізувала стан благодійності під час пандемії COVID-19. У дослідженні "Благодійність очима українців у 2021" можна дізнатися більше про портрет благодійника в Україні. Ми стали охоче допомагати навіть незнайомцям (20,43 %), робити грошові пожертвування (21,66 %), займатися волонтерською діяльністю (44,19 %). З методикою розрахунків показників та місцем України в світовому рейтингу благодійності можна ознайомитися за посиланням [3].

24 лютого 2022 р. Президент підписав указ про запровадження воєнного стану в Україні, Верховна Рада його затвердила. За таких тяжких умов існування українці знов виявляють готовність надавати допомогу тим, хто її потребує. Отже, у нашому суспільстві сформувалися такі особистості, які є носіями вищих цінностей, що завжди було притаманно українській спільноті і проявилось в важкі часи. Такий настрій, безумовно, підтримується культурною складовою соціуму, його духовною основою.

Наразі Український культурний фонд проводить фандрейзингову кампанію та закликає українських приватних, закордонних та філантропічних партнерів долучитися до ініціативи [4]. Він пропонує:

- підтримати працівників сфери культури, які залишилися в Україні і потребують термінового забезпечення базового рівня життя та безпеки (формат — стипендії);
- підтримати культурно-мистецькі проекти, які спрямовані на популяризацію української культури за кордоном, реалізацію проектів в Україні (формат — гранти);

- підтримати українські медіа;
- підтримати діяльність УКФ, яка буде спрямована на адміністративні витрати фонду.

У дружній Польщі у межах програми Creators for Ukraine надається фінансова (грантова) підтримка організаціям, які працюють у сфері української культури. Отримати допомогу можуть:

- організації, які мають повну дієздатність відповідно до чинного польського законодавства;
- учасники організації є громадянами України;
- члени організації прибули на територію Польщі у зв'язку із військовими діями на території України після 24 лютого 2022 року;
- учасники організації є митцями чи особами, що беруть активну участь у мистецькому та культурному середовищі України.

Автор пропонує знов звернутися до визначення сутності фандрейзингу як діяльності, що спрямована на залучення і акумулювання фінансових коштів з різних джерел на реалізацію соціально-культурних проектів і програм, зазвичай які не мають безпосередньо комерційної вигоди, і носять короткочасний характер [5]. У мінливому соціальному середовищі, в якому важливу роль відіграють економічні і виробничі відносини, фандрейзингова діяльність може поширюватися не тільки на звичні об'єкти, але й на нові, наприклад, на потреби створених громадських об'єднань.

При цьому фандрейзинг передбачає не тільки залучення фінансових коштів від цільових аудиторій на реалізацію соціально значущих проектів, але й залучення фізичних і юридичних осіб для спільного вирішення наявних складних завдань. Враховуючи вибір українців щодо побудови соціально орієнтованої економіки, якій притаманне державне регулювання з метою оптимізації за соціальними критеріями, не випадковим є виникнення державного і муніципального фандрейзингу. Але слід пам'ятати, що основним стимулом розвитку державної і муніципальної фандрейзингової діяльності мають бути певні стимули, такі як податкові пільги, що в складні часи пандемії і агресії країна надати не може, тому що всі видатки спрямовуються на запобігання агресії та подолання її наслідків.

Чи можна назвати фандрейзинг технологією? На наш погляд, це цілком доречно. Технологія — у вузькому сенсі — спосіб перетворення ресурсів, енергії або інформації в процесі виготовлення продукції, обробки та переробки матеріалів, складання готових виробів, контролю якості, управління. Кожна технологія містить у собі способи, прийоми, режими роботи, послідовність операцій і дій та пов'язана із застосуванням певного інструментарію. В невиробничій сфері технології фандрейзингу можна умовно називати бізнес-технологіями, якщо вони описуються як сукупність методів, прийомів, інновацій, технічних і розумових рішень, які сприяють розвитку діяльності. Широке застосування смартфонів, швидке зростання аудиторій месенджерів та нові платіжні технології створюють багато можливостей для генерування доходу і задача фандрейзера виявити такі, що мають найбільший потенціал саме для його цільової аудиторії. Фандрайзинг змінюється і ці зміни пов'язані з викликами мінливого соціального оточення і сил науково-технічного середовища, що сприяють створенню нових технологій, завдяки яким виникають нові товари і маркетингові можливості.

Чи можна вкваліфікувати фандрейзинг до соціальних технологій, де вихідним і кінцевим результатом є людина? Такі технології є більш гнучкі за промислові: їх специфіка полягає в можливості пристосування їх до будь-яких умов, оскільки вони здатні скоригувати недоліки процесів і методик технологічного процесу. На наш погляд, так, але багатоваріантність і чутливість до зміни потреб соціуму і використання новітніх науково-технічних досягнень дозволяє фандрейзерам користуватися перевагами і уникати недоліків з обох боків.

Якщо ми говоримо про фандрейзинг, то слід зауважити таке: це поняття є багатозначним. Так, в більш широкому сенсі під фандрейзингом розуміють процес, технології, загалом це явище зі своєю історією, дефініціями, методами дослідження, інструментарієм тощо. З іншого боку, фандрейзинг сам стає перспективним інструментом, коли ми говоримо про певні напрями розвитку соціуму, наприклад, соціально-відповідальну взаємодію суб'єктів суспільних відносин.

У самому загальному сенсі фандрейзинг позначається як "мистецтво випрошування грошей", але професійний фандрейзер не буде просити ресурси (пожертви) взагалі, він буде намагатися "продати" ідею, зацікавити розробленням або підвищенням іміджу донорів за умов участі в фінансуванні. Наразі історичним прикладом можна назвати фінансування крупним меценатом одного із музеїв Бостону, якого привернула ідея покращити свій імідж таким чином. Замість великої суми грошей він отримав платинову картку почесного відвідувача усіх урочистих заходів музейного закладу і задовольнив власну потребу у самореалізації як особистості. Цей досвід згодом був поширений в діяльності інших фандрейзерів, але сенс даного прикладу зводиться до такого: людина, яка спроможна заробити великі гроші, може фінансувати певну ідею, якщо вона їй "до душі".

У своїй діяльності професійні фандрейзери користуються різноманітними інструментами, що постійно оновлюються. Вони відомі, тому ми тільки їх назвемо: донорська інституційна допомога, державне фінансування, підтримка з боку бізнесу і меценатів, фандрейзингові заходи, реклама, краудфандинг та фандрейзингові портали, соціальне підприємництво тощо [6]. У жовтні 2006 року світова спільнота фандрайзерів прийняла Декларацію етичних принципів, в якій прописані основні принципи їх діяльності. Дана декларація взята на основу при розробці кодексу професійної етики фандрайзерів України. Професійно-етичні стандарти служили базою для розроблення стандартів практики фандрейзингу в Україні. Значний внесок в таку діяльність внесла Міжнародна благодійна організація "Інститут професійного фандрайзингу" — структура, метою якої є розвиток взаємовідносин між благодійниками та організаціями громадянського суспільства на основі довіри. Організація прагне розвивати і підтримувати міжнародні стандарти фандрейзингу в Україні, стимулювати взаємозв'язок між благодійниками та організаціями з метою ствердження громадянського суспільства.

Згідно з Декларацією етичних принципів основними принципами роботи фандрейзера є: чесність, пошана, цілісність, емпатія, прозорість. При ознайомленні з описом даних принципів у розгорнутому вигляді формується уява про правила поведінки професійних фандрайзерів., що офіційно закріплено в нормативних документах.

Фандрейзери працюють в правовому полі, що обмежується такими законами України, як: "Про благодійну діяльність та благодійні організації", "Про волонтерську діяльність", "Про громадські об'єднання", "Про гуманітарну допомогу", "Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану" та ін.

Ще раз звернемося до поняття "технології" в контексті застосування фандрейзингу, де вона тлумачиться як сукупність знань про способи і засоби обробки матеріалів, мистецтво володіння процесом. Можна вразити автору, що таке визначення більше підходить до виробничої діяльності, однак у ньому є ключовий момент, що відображає сутність фандрейзингу як мистецтва володіння певним процесом. І носієм такого мистецтва, безумовно, є фахівець, який розуміє природу та принципи фандрейзингу, володіє методами пошуку та залучення ресурсів, сучасними засобами комунікації також.

"Інтерньюз-Україна", що є однією з найбільших громадських організацій, яка працює у сфері медіа та комунікацій в Україні з 1996 року, веде пошук спеціалістів з організації фандрайзерської діяльності та висуває такі вимоги до кандидатів [7]:

- відмінне володіння українською та англійською мовами;
- концептуальне мислення;
- навички структурованого викладу думок;
- стресостійкість і здатність до ефективної роботи в стислі терміни;
- досвід роботи з міжнародними донорськими організаціями (як додаткову перевагу).

При цьому обов'язки, які організація покладає на кандидата, поряд з організаторською діяльністю включають також компетенції, що пов'язані з веденням ефективних міжособистісних комунікацій. На наш погляд, саме здатність фандрайзера ефективно спілкуватися забезпечує його успішність у роботі. Дійсно, при необхідності та важливості організації професійних заходів саме спілкування з потенційними донорами, спонсорами, меценатами наближає фахівця до головної мети фандрайзингу: залучити достатньо ресурсів, зокрема фінансових. Спеціалісти вважають, що ефективний фандрайзинг досягається за такого співвідношення: 90 % ретельної підготовки до запитів щодо фінансування і 10 % власне запити, але саме ця менша частка роботи приносить бажаний результат.

Якими навичками, вміннями та якостями повинен володіти фандрайзер? Відповідь може здивувати претендентів на таку посаду: чим більше ви знаєте і вмієте та чим вища здатність фандрайзера довести до співрозмовника переваги вашого проекту і необхідність виділення коштів саме на нього, тим ефективнішою буде його діяльність. Чи повинен "збирач коштів" бути психологом? На наш вигляд, так: будь-який успішний фандрайзер вибирає певну тактику своєї поведінки, пропонує чи співрозмовнику не тільки поділитися обмеженими ресурсами, але й випробувати при цьому справедливе нематеріальне задоволення у вигляді усвідомлення своєї значущості, поліпшення свого іміджу та репутації.

20-ті роки ХХІ століття внесли значні зміни у діяльність фандрайзерів. Цьому сприяла диджиталізація нашого життя, зміни законодавчих актів, швидке кількісне збільшення месенджерів, поява нових платіжних технологій. Професіоналізм фандрайзера, безумовно, пов'язаний не тільки зі здатністю керувати змінами, але також з умінням вибрати правильний темп та ритм їхнього впровадження. Підходи стануть іншими, якщо фандрайзер працює з цільовою групою, яка орієнтована на виробництво матеріального продукту, або індивідуально з кожним донором для фінансування проектів невиноробничої сфери, наприклад, створення театральної студії для розвитку дітей з обмеженими можливостями. Він може мати чіткий бізнес-план і прагнути стати першим, але для більшості з фандрайзерів, які працюють в невиноробничій сфері, немає необхідності бути занадто наполегливими — вони мають ретельно прислухатися до власної аудиторії [8].

Де можна отримати уявлення про діяльність фандрайзера та вдосконалити свої професійні навички? Українці можуть скористатись Інтерактивною навчальною платформою FUNdraiser [9]. Саме тут можна в формі гри не лише засвоїти ази фандрайзингової діяльності, але й отримати навички командної роботи та освоїти принципи стратегічного фандрайзингу. Платформою можна скористатися для самоаналізу та з'ясування: чи здатний індивід до такої роботи і чи готовий він вчитися все життя, швидко реагувати на зміни у соціально-економічному просторі та брати на себе сучасні ризики професійної діяльності.

До кого звертаються фандрайзери, тобто хто є їх цільовими аудиторіями? Під цільовою аудиторією ми розуміємо групу споживачів, ідеальних клієнтів або по-

купців, з якими спілкується фандрайзер з метою спокусити їх певним товаром чи послугою. Тобто цільовою аудиторією є кожен, хто формує попит на соціально значущі товари та послуги. Донори (об'єкти фандрайзингу) — це міжнародні організації, державні установи, комерційні структури, громадські некомерційні організації (релігійні, наукові тощо), приватні благодійні фонди або приватні особи, що надають громадянам та неприбутковим організаціям на некомерційній безповоротній основі необхідні додаткові ресурси різного виду. При цьому донори можуть бути реальними або потенціальними, тобто їх можна поділити на тих, хто вже надає ресурси, зокрема фінансові, і на тих, хто має таку можливість і бажання, але поки що допомогу не надає. Можливо це відбудеться найближчим часом. Ми лише звертаємо увагу на те, що донори різних категорій мають певні обмеження в наданні ресурсів, але незалежно від розміру їх допомога формує результат фандрайзингової діяльності. Отже, фандрайзери використовують різноманітні джерела надходження коштів, с урахуванням навіть самих малих за розміром грошових сум.

Таким чином, індивід, роботодавець, держава та суспільство загалом — кожен на своєму рівні — зацікавлені у розвитку фандрайзингової діяльності, адекватної сучасним реаліям, розглядаючи її як механізм фінансування проектів та програм невиноробничої сфери.

## ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

У статті було розглянуто актуальні питання застосування фандрайзингу як механізму фінансування розвитку невиноробничої сфери, зокрема культурних проектів і програм, в умовах браку ресурсів і державних коштів. Автор зробив певні висновки, а саме:

1. Українська спільнота зараз живе за законами воєнного часу. Держава спрямовує наявні ресурси на забезпечення базових, життєво важливих потреб соціуму, коштів бракує, що негативно впливає на розвиток ринку соціокультурних послуг. Позитивним є те, що культурні і креативні індустрії зміцнюються за рахунок духовного єднання українців, звернення до історико-культурної спадщини, створення нових нематеріальних цінностей.

2. В умовах надзвичайних ситуацій, зокрема, воєнного стану, також є місце для розвитку духовного фронту. Отже, на наш погляд, доречним буде навести фразу з листа З. Фрейда до А. Енштейна "все те, що зроблено для розвитку культури, працює проти війни" [10]. Для побудови ефективної моделі взаємодії розвитку партнерських зв'язків з культурними та креативним секторами економіки в цих надскладних умовах необхідно глибоке розуміння їх внутрішнього стану та особливостей реагування на сучасні виклики.

3. Провідна міжнародна благодійна організація Charities Aid Foundation (CAF) проаналізувала стан благодійності під час пандемії COVID-19. У дослідженні "Благодійність очима українців у 2021" можна дізнатися більше про портрет благодійника в Україні [3]. Українці стали охоче допомагати навіть незнайомцям, робити грошові пожертвування, займатися волонтерською діяльністю.

4. Актуальність фандрайзингу визначається складним становищем невиноробничої сфери через пандемію і воєнний стан в Україні. Держава спрямовує ресурси на забезпечення базових, життєво важливих потреб соціуму, що негативно впливає на розвиток ринку соціокультурних послуг.

5. Слід зауважити, що поняття фандрайзингу є багатозначним. У більш широкому сенсі під фандрайзингом розуміють процес, технології, загалом це явище зі своєю історією, дефініціями, методами дослідження, інструментарієм тощо. З іншого боку, фандрайзинг сам стає перспективним інструментом, коли ми говоримо про більш масштабні напрями розвитку соціуму, напри-

лад, соціально-відповідальну взаємодію суб'єктів суспільних відносин.

6. Сучасний фандрейзинг розглядається як професійна діяльність щодо мобілізації фінансових та інших ресурсів з різноманітних джерел для реалізації соціально значущих і науково-дослідних розробок, яка вимагає спеціальних знань та навичок фандрейзера, його спроможності вплинути на прийняття позитивного рішення донора. Автор виділив такі аспекти фандрейзингової діяльності як різноманітність цільової аудиторії і творчу складову професійних фандрейзерів.

7. Носіями мистецтва володіння процесом фандрейзингу є досвідчені спеціалісти, які розуміють природу і принципи фандрейзингу, знаються на психологічних особливостях цільових аудиторій, володіють методами пошуку і залучення ресурсів, сучасними комунікаційними технологіями також.

Враховуючи вищевказане, в подальших дослідженнях щодо покращення механізму фінансування розвитку невиноробничої сфери, зокрема культурних проектів і програм, в умовах браку ресурсів і державних коштів особливу увагу варто приділити питанням вивчення світового досвіду застосування фандрейзингу, пошуку джерел фінансування розробок і підготовці спеціалістів і цієї галузі.

## Література:

1. Українська культура в умовах російської збройної агресії URL: [https://uaculture.org/texts/ukrainskalkultura-v-umovakh-rosiiskoi-zbroinoi-ahresii/?fbclid=IwAR2irRcoYvu4jiaYH4\\_jnhB0eSPdVpfisADZTbpzYAbURFzb8OpRsQxZzV8](https://uaculture.org/texts/ukrainskalkultura-v-umovakh-rosiiskoi-zbroinoi-ahresii/?fbclid=IwAR2irRcoYvu4jiaYH4_jnhB0eSPdVpfisADZTbpzYAbURFzb8OpRsQxZzV8) (дата звернення: 12.05.2022).

2. Соколовська В. В. Сутність та перспектива розвитку в Україні фандрейзингу. Ефективна економіка. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4453> (дата звернення: 10.05.2022).

3. Світовий рейтинг благодійності у 2021 від CAF. Спеціальне видання, присвячене періоду глобальної пандемії COVID-19. URL: <https://zagoriy.foundation/publications/svitovij-rejting-blagodijnosti-u-2021-vid-caf/> (дата звернення: 16.05.2022).

4. УКФ проводить фандрейзингову кампанію для підтримки культури. URL: <https://chytomo.com/ukf-provodyt-fandrejznhovu-kampaniiu-dlia-pidtrymky-kultury/> (дата звернення: 10.05.2022).

5. Строгаль М. О. Благодійність і фандрейзинг: зарубіжний досвід. Культура України. Серія Культурологія. 2016. Вип. 52. С. 46—56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Kukl\\_2016\\_52\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Kukl_2016_52_7) (дата звернення: 10.05.2022).

6. Фандрайзинг: як і де залучати ресурси громадським організаціям. URL: <https://www.prostir.ua/?kb=fandrajznh-yak-i-de-zaluchaty-resursy-hromadskum-orhanizatsiyam> (дата звернення: 10.05.2022).

7. Фандрейзер. Internews Ukraine. URL: <https://internews.ua/vacancy/fundraiser> (дата звернення: 10.05.2022).

8. Як технології розвивають та змінюють фандрайзинг URL: <https://ndo.lg.ua/articles/20-yak-tekhnolohiyi-rozvyvayut-ta-zminyuyut-fandrajznh.html/> (дата звернення: 10.05.2022).

9. Інтерактивна навчальна платформа FUNdraiser. URL: <https://fundraiser.games/> (дата звернення: 14.05.2022).

10. Цит. за: Лист З. Фрейда А. Ейнштейну / Психологічний центр "Новый взгляд". URL: <http://spb-nv.com/info/articles/perepiska-eynshteyna-i-freyda/> (дата звернення: 08.07.2022).

## References:

1. Ukrainian Cultural Foundation (2022), "Ukrainian culture in the conditions of Russian armed aggression", available at: [https://uaculture.org/texts/ukrainskalkultura-v-umovakh-rosiiskoi-zbroinoi-ahresii/?fbclid=IwAR2irRcoYvu4jiaYH4\\_jnhB0eSPdVpfisADZTbpzYAbURFzb8OpRsQxZzV8](https://uaculture.org/texts/ukrainskalkultura-v-umovakh-rosiiskoi-zbroinoi-ahresii/?fbclid=IwAR2irRcoYvu4jiaYH4_jnhB0eSPdVpfisADZTbpzYAbURFzb8OpRsQxZzV8)

pfisADZTbpzYAbURFzb8OpRsQxZzV8 (Accessed 12 June 2022).

2. Sokolov'ska, V.V. (2015), "The essence and perspective of the development of fundraising in Ukraine", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 9, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4453> (Accessed 10 July 2022).

3. Zagoriy Foundation. A special edition dedicated to the period of the global COVID-19 pandemic (2021), "World ranking of charity in 2021 by CAF", available at: <https://zagoriy.foundation/publications/svitovij-rejting-blagodijnosti-u-2021-vid-caf/> (Accessed 16 June 2022).

4. The project "Chytomo" (2022), "UKF conducts a fundraising campaign to support culture", available at: <https://chytomo.com/ukf-provodyt-fandrejznhovu-kampaniiu-dlia-pidtrymky-kultury/> (Accessed 08 July 2022).

5. Strohal', M.O. (2016), "Charity and fundraising: foreign experience", *Kul'tura Ukrainy. Seriiia Kul'turolohiia*, [Online], vol. 52, pp. 46—56, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Kukl\\_2016\\_52\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Kukl_2016_52_7) (Accessed 08 July 2022).

6. Public space (2018), "Fundraising: how and where to attract resources to public organizations", available at: <https://www.prostir.ua/?kb=fandrajznh-yak-i-de-zaluchaty-resursy-hromadskum-orhanizatsiyam> (Accessed 20 June 2022).

7. Internews-Ukraine (2022), "Fandrejzer. Internews Ukraine", available at: <https://internews.ua/vacancy/fundraiser> (Accessed 20 June 2022).

8. Public information platform (2022), "How technologies develop and change fundraising", available at: <https://ndo.lg.ua/articles/20-yak-tekhnolohiyi-rozvyvayut-ta-zminyuyut-fandrajznh.html/> (Accessed 20 June 2022).

9. Interactive educational platform FUNdraiser (2022), available at: <https://fundraiser.games/> (Accessed 14 June 2022).

10. Psychological Center "New View" (2022), "Cit. for: Letter from Z. Freud to A. Einstein", available at: <http://spb-nv.com/info/articles/perepiska-eynshteyna-i-freyda/> (Accessed 8 July 2022).

*Стаття надійшла до редакції 13.07.2022 р.*

[www.dy.nayka.com.ua](http://www.dy.nayka.com.ua)

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ  
УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК**

**Виходить 12 разів на рік**

включено до переліку наукових фахових видань України  
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**  
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України  
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)  
тел.: (044) 223-26-28, (044) 458-10-73

*З. В. Мокринська,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування,  
Національний авіаційний університет, м. Київ  
ORCID ID: 0000-0001-6546-412X*

*Н. М. Задерака,  
старший викладач, Національний авіаційний університет, м. Київ  
ORCID ID: 0000-0003-0503-7972*

DOI: 10.32702/2306-6806.2022.7.68

## ТРАНСФЕРТНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ: ВІД СКЛАДОВОЇ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ ДО ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

*Z. Mokrynska,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance,  
Accounting and Taxation, National Aviation University, Kyiv  
N. Zaderaka,  
Senior Lecturer, National Aviation University, Kyiv*

TRANSFER PRICING: FROM A COMPONENT OF THE TAX SYSTEM TO ENTERPRISE POLICY

*Динамічні зміни у суспільстві призводять і до змін податкового законодавства та податкових систем окремих країн. З огляду на необхідність аналізу податкових систем різних країн світу у наукових та практичних дослідженнях застосовують певні показники, наприклад податковий індекс, складовими елементами якого є фіскальний тиск, якість податкового обслуговування, обтяжливість чи легкість адміністрування податків та якість податкового законодавства. Таким чином, підтверджується, що якість податкового законодавства є важливою для платників податків і для функціонування податкової системи в цілому. Важливим для дослідження є індекс податкової складності, у складі якого є два елемента, а саме, складність податкового кодексу та складність податкової системи, кожен з яких охоплює різні показники, серед яких є трансфертне ціноутворення. Зокрема у 2020 році показник трансфертного ціноутворення становив 0,76 в Україні, що характеризує його як найскладніший елемент даного індексу. Україна не є членом ОЕСР, тому настанови цієї організації щодо трансфертного ціноутворення не можна вважати такими що застосовуються в нашій країні. Проте описана загальна методологія контролю за трансфертним ціноутворенням детально прописана у ст.39 Податкового кодексу України повністю відповідає даним настановам. Однак, враховуючи те, що Настанови ОЕСР є актуальним узагальненням найкращих практик щодо застосування принципу "витагнутої руки" для оцінки трансфертного ціноутворення під час здійснення компаніями контрольованих операцій, їх використовують платники податків та податкові органами як методичні матеріали. Розробка ефективної політики трансфертного ціноутворення також може МНК узгодити податкові та фінансові цілі. Трансфертне ціноутворення використовується для контрольованих операцій, проте також може впливати і на багато інших сфер, включаючи податок на прибуток, митні збори, фінансову та податкову звітність, право та ін. Розуміння цих взаємодій та формування політики з трансфертного ціноутворення може стати каталізатором для виявлення та максимального використання можливостей у діяльності МНК. Саме тому у даній статті розглядається трансфертне ціноутворення як у глобальному контексті так і на рівні політики з трансфертного ціноутворення окремої корпорації.*

*Dynamic changes in society lead to changes in tax legislation and tax systems of individual countries. Given the need to analyze the tax systems of different countries of the world, certain indicators are used in scientific and practical research, for example, the tax index, the components of which are fiscal pressure, the quality of tax service, the burdensomeness or ease of tax administration, and the quality of tax legislation. Thus, it is confirmed that the quality of tax legislation is important for taxpayers and the functioning of the tax system as a whole.*

*Important for the study is the tax complexity index, which consists of two elements, namely, the complexity of the tax code and the complexity of the tax system, each of which covers different indicators, among which is transfer pricing. In particular, in 2020, the transfer pricing indicator was 0.76 in Ukraine, which characterizes it as the most complex element of this index. Ukraine is not a member of the OECD, therefore the guidelines of this organization regarding transfer pricing cannot be considered applicable in our country. However, the general transfer pricing control methodology described in detail in Article 39 of the Tax Code of Ukraine fully complies with these guidelines. However, given that the OECD Guidelines are an up-to-date generalization of best practices regarding the application of the arm's length principle for the assessment of transfer pricing when companies carry out controlled transactions, they are used by taxpayers and tax authorities as methodological materials. Developing an effective transfer pricing policy can also help MNCs align their tax and financial goals. Transfer pricing is used for controlled transactions, but it can also affect many other areas, including income tax, customs duties, financial and tax reporting, law, and more. Understanding these interactions and shaping transfer pricing policies can be a catalyst for identifying and maximizing opportunities in MNCs. That is why this article examines transfer pricing both in the global context and at the level of the transfer pricing policy of an individual corporation.*

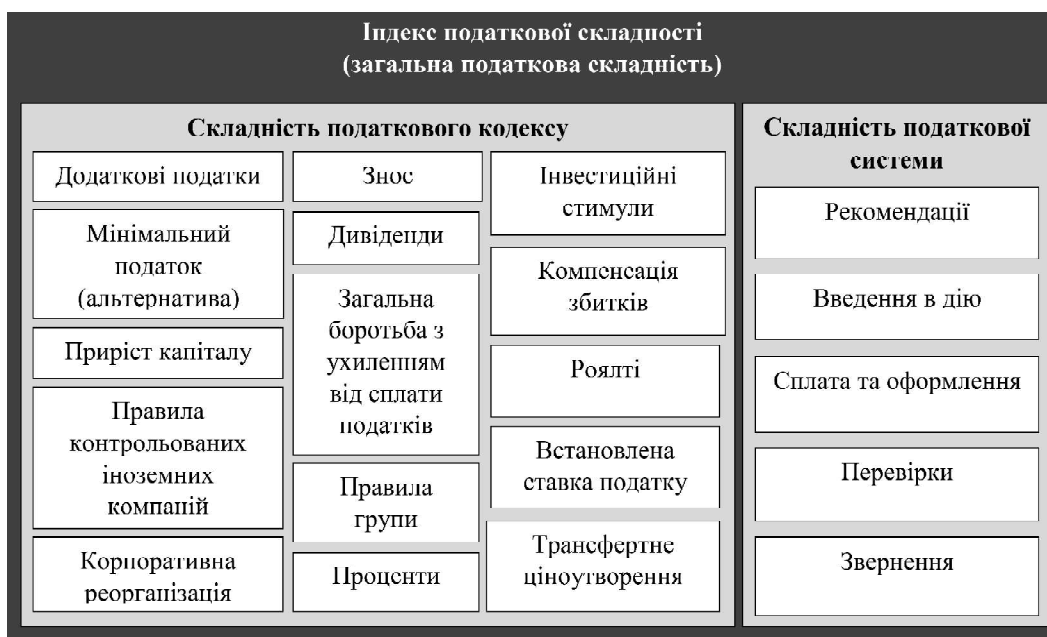
*Ключові слова: податкова система, трансфертне ціноутворення, звітність, документація, політика з трансфертного ціноутворення.*

*Key words: tax system, transfer pricing, reporting, documentation, transfer pricing policy.*

**ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

В умовах сьогодення важко уявити діяльність міжнародних корпорацій без контрольованих операцій та трансфертного ціноутворення. Вибір методів трансфертного ціноутворення та визначення трансфертних цін уже є об'єктивною реальністю для ТНК (транснаціональних корпорацій) по всьому світу і одним із найважливіших інструментів, для оптимізації оподаткування. Для успішного застосування трансфертного ціноутворення необхідно дотримання вітчизняного та міжнародного законодавства, рекомендацій та настанов та формування власної політики. Політика з трансфертного ціноутворення розроблена на основі чинного законодавства та із врахуванням бізнес-моделі ТНК дозволить мінімізувати витрати, що дозволяє обґрунтувати акту-

Актуальність наукових досліджень щодо трансфертного ціноутворення підтверджується і великою кількістю публікацій. Зокрема, розвиток трансфертного ціноутворення в умовах глобалізації досліджено у праці Уманців Г.В., Король С. Я. та Шушакової І. К. [1]. Проблеми та можливості використання трансфертного ціноутворення в Україні проаналізовано у праці Касич А. О., Петрик О. А. та Гриненко Ю. І. [2]. Дослідження трансфертного ціноутворення з врахуванням особливостей проведення автоматизованого обліку на вітчизняних підприємствах наведено у науковій статті Карлової І.О. та Вербицької А.І. [3]. Проте, питання формування політики з трансфертного ціноутворення в контексті глобальних змін і далі залишається мало дослідженим в науковій літературі.



**Рис. 1. Формування індексу податкової складності**

Джерело: сформовано авторами на основі [5].

альність досліджень у сфері трансфертного ціноутворення і для подальшого розвитку

Таблиця 1. Показники індексу податкової складності України

Показник	Пояснення	2016 рік	2018 рік	2020 рік
Загальна податкова складність	Вимірює складність системи оподаткування прибутку підприємств, з якою стикаються транснаціональні корпорації	0,40	0,46	0,45
Складність податкового кодексу	Описує складність, властиву різним нормам податкового кодексу	0,42	0,50	0,51
Додаткові податки	Податки, які стягуються з оподаткованого доходу МНК на додаток до податків на прибуток підприємств (зазвичай іменованих «місцевими» або галузевими податками).	0,28	0,37	0,24
Мінімальний податок (альтернатива)	Окремі норми, щодо податку на прибуток, щоб гарантувати, що ТНК повинні сплачувати принаймні мінімальну суму податків.	0,05	0,13	0,02
Приріст капіталу	Приріст капіталу, реалізований ТНК при вибутті не інвентарних активів. За винятком положень щодо спеціального режиму групи та корпоративної реорганізації.	0,47	0,66	0,47
Правила контрольованих іноземних компаній	Правила боротьби з перерахуванням прибутку компаніям, які зазвичай розташовані в юрисдикціях з низьким рівнем оподаткування, які контролюються МНК-резидентом.	0,19	0,17	0,76
Корпоративна реорганізація	Зміна структури або власності МНК шляхом злиття, поділу, передачі активів, обміну акцій або іншої форми реорганізації.	0,52	0,49	0,47
Знос	Відрахування для розподілу вартості матеріальних і нематеріальних активів протягом терміну їх корисного використання. Без урахування спеціальних схем стимулювання інвестицій.	0,50	0,62	0,56
Дивіденди	Готівкові дивіденди, отримані або виплачені іншому резиденту чи іноземній (нерезидентній) корпорації. За винятком спеціальних правил, щодо групи компаній.	0,50	0,55	0,65
Загальна боротьба з ухиленням від сплати податків	Норми, що нівелюють вигоду від дій, які було здійснено для повного або часткового ухилення від сплати податків.	0,37	0,50	0,62
Правила групи	Режим, згідно з яким прибутки та збитки асоційованих компаній можуть групуватися разом і розглядатися як сукупний прибуток або збитки одного підприємства.	0,16	0,31	0,28
Проценти	Платежі, отримані від або сплачені іншому резиденту чи іноземній (нерезидентній) корпорації як винагорода за позику чи позику грошей.	0,49	0,64	0,67
Інвестиційні стимули	Заходи, спрямовані на заохочення (ре-) інвестування та сприяння інноваціям за допомогою досліджень і розробок.	0,26	0,15	0,31
Компенсація збитків	Форма компенсації звичайних збитків. Чи можна компенсувати збитки за рахунок інших доходів у тому році, в якому вони виникли?	0,39	0,71	0,40
Роялті	Платежі, отримані від іншої корпорації-резидента або іноземної (нерезидентної) корпорації або виплачені їй як винагорода за використання або право на використання інтелектуальної власності (наприклад, авторських прав, патентів чи торгових марок).	0,56	0,59	0,64
Встановлена ставка податку	Податкова ставка, що застосовується до встановленого оподаткованого доходу МНК. Без урахування спеціальних місцевих податків на цей дохід та пільг для певних галузей.	0,25	0,31	0,23
Трансфертне ціноутворення	Положення про запобігання нарахування цін дочірнім підприємствам або іншим пов'язаним особам з метою надмірного зменшення оподаткованого доходу.	0,75	0,79	0,76
Складність податкової системи	Описує складності, які виникають через особливості податкової системи та її процеси	0,37	0,42	0,39
Рекомендації	Інструкції, надані податковим органом або будь-яким іншим законом для вирішення невизначених податкових питань.	0,21	0,31	0,28
Введення в дію	Формальний процес того, як проект стає законом. Розпочинається з обговорення запропонованої зміни до податкового законодавства і закінчується набуттям чинності.	0,43	0,50	0,50
Сплата та оформлення	Процес складання та подання податкової декларації, а також сплати податків.	0,38	0,33	0,33
Перевірки	Моніторинг та перевірка податкової декларації здійснюється податковим органом.	0,50	0,52	0,47
Звернення	Процес оскарження нарахування податку. Він починається з подання податкової скарги і закінчується вирішенням в адміністративному або судовому порядку.	0,35	0,43	0,36

Джерело: узагальнено авторами за даними [7].

## ЦІЛІ СТАТТІ

Метою даної статті є дослідження значення трансфертного ціноутворення для побудови податкової системи країни та аналіз впливу змін міжнародних настанов та рекомендацій на побудову політики з трансфертного ціноутворення компанії.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Широкого поширення у діяльності ТНК набула практика податкової мінімізації шляхом маніпуляції з

цінами зазначеними у договорах при здійсненні ними контрольованих операцій між пов'язаними особами. Передача товарів в межах групи між дочірніми компаніями оформляються як договір купівлі-продажу. Компанія може маніпулювати як ціною продажу так і собівартістю, для того щоб зменшити податковий тягар. Ціна придбання товару для компанії-покупця зменшує базу оподаткування з податку на прибуток корпорації. А нерідко буває що передача товарів не відбувається фактично, а лише формально, тобто здійснюється перехід

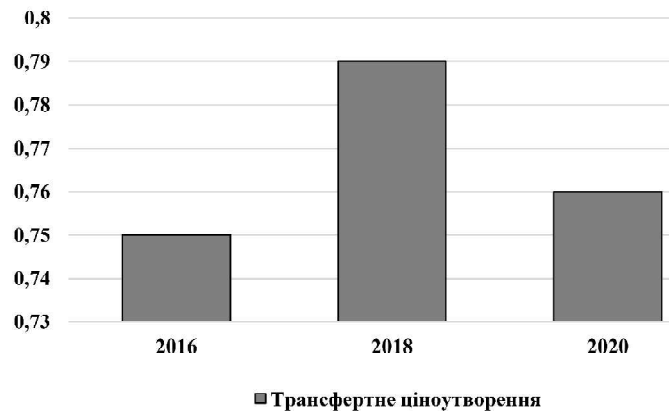


Рис. 2. Динаміка показником трансфертного ціноутворення, 2016—2020 рр.

Джерело: побудовано за даними [7].

прав власності між окремими компаніями. Тому, актуальною проблемою в тому числі і для України є забезпечення протидії використанню трансфертних цін з метою мінімізації податків. Високий рівень монополізації окремих секторів економіки, відмінності оподаткування у різних юрисдикціях, а також відсутність достовірної інформації щодо ринкових цін на певні товари створюють додаткові проблеми при застосуванні трансфертного ціноутворення.

Структура податкового законодавства є визначальним фактором для формування її економічних показників країни. Добре розроблене та структуроване податкове законодавство є легким для дотримання платниками податків і може сприяти економічному розвитку, одночасно залучаючи достатні надходження у вигляді доходів бюджету для виконання пріоритетних напрямів діяльності уряду. І навпаки, неадекватне податкове законодавство, може спотворювати процес прийняття економічних рішень і завдавати шкоди національній економіці. Враховуючи це, багато країн реформували своє податкове законодавство. Проте, далеко не всі зміни в податковій політиці покращили структуру податкових систем, були і такі, які мали негативний вплив.

На формування податкових систем та податкову політику різних країн впливає ряд факторів. Зрештою і самі системи досить різноманітні, що створює об'єктивні проблеми при виборі критеріїв для їх порівняння.

Починаючи з 2011 року Європейською Бізнес Асоціацією здійснюється розрахунок і аналіз податкового індексу. Складовими елементами для даного показника, є такі категорії як фіскальний тиск, якість податкового обслуговування, обтяжливості чи легкості адміністрування податків та якість податкового законодавства. Для України цей індекс у 2021 року становив 3,1 бали з 5 можливих, характеризувався як нейтральний. Серед основних факторів впливу та формування неякісного податкового законодавства було визначено [4]:

— протиріччя та неоднозначні положення, що суперечать одне одному та призводять до численних роз'яснень;

— постійні зміни;

— складність;

— неадекватні ставки податків та зборів (ЄСВ, ПДФО, ПДВ).

Для порівняння різних податкових систем, можна використати також і індекс податкової складності (ТСІ — Tax Complexity Index). У даній статті наведемо визначення та склад даного індексу на основі досить ґрунтовного дослідження проведеного Т. Хоппе, Д. Шанц, С. Шторм, К. Сурет-Слоуна [5], відповідно до якого індекс податкової складності включає два показника, а саме, складність податкового кодексу та складністю податкової системи, кожен з яких охоплює різні категорії.

Для наочності архітектуру побудови даного індексу наведемо у рис. 1.

Індекс податкової складності заснований на єдиному та прозорому підході до визначення складності оподаткування. Базується на даних (як фактах, так і уявленнях) зі глобального опитування, на яке відповідали досвідчені податкові консультанти найбільших міжнародних фірм і мереж з податкових служб з більш ніж 100 країн. Індекс складається з двох компонентів: складності податкового кодексу (охоплює податкове законодавство) та складності податкової системи (охоплює податкові процеси та особливості). Таким чином, це дає можливість зосередитися на різних аспектах податкової складності. Результати опитування показують значні відмінності в загальних рівнях податкової складності в цих країнах — і визначають основні чинники складності оподаткування. На складність податкового кодексу в усьому світі сильно впливає регулювання трансфертного ціноутворення, тоді як на складність податкової системи значний вплив впливає складність податкових перевірок. Основними чинниками складності регулювання трансфертного ціноутворення є вимоги до документації та неоднозначність цих норм. Натомість складність податкових перевірок значною мірою обумовлена непослідовними рішеннями податківців [6].

Індекс податкової складності показує складність системи оподаткування, з якою зустрічаються транснаціональні корпорації. Теоретично значення цього індексу можуть коливатися від 0 до 1. Більш високі значення вказують на більший ступінь складності. Однак реальні значення не обов'язково повинні охоплювати весь можливий діапазон. Узагальнені показники отримано шляхом анкетування, яке проводиться кожні два роки, тому представлені результати охоплюють 2016, 2018 та 2020 роки. Короткий аналіз складових індексу податкової складності України наведено на наступній таблиці 1.

Показники індексу податкової складності змінюються зі змінами податкового законодавства країни. За індексом податкової складності наша країна у 2020 році посідала 63 місце. Також кожен із складових індексу впливає на його загальне значення. Динаміку показника трансфертного ціноутворення за 2016, 2018 та 2020 роки наведемо на рис. 2.

Трансфертне ціноутворення характеризується складністю не лише у нашій країні. Зокрема, відповідно до даних Tax Complexity Index [7] 2020 року показник трансфертного ціноутворення становив 0,76 в Україні, таким чином у загальному рейтингу серед країн світу за даним показником 66 місце з 69 країн. Для порівняння даний показник у США становить 0,74, Великобританії — 0,61. Цей показник характеризується складністю для більшості країн світу. Найменш складним є показник трансфертного ціноутворення на острівній країні Маврикій — 0,41 і відповідно перше місце у рейтингу за да-



ним показником та за індексом податкової складності в цілому.

В системі оподаткування України найскладнішими компонентами індексу податкової складності є трансфертне ціноутворення та правила контрольованих іноземних компаній, які є складовими показника, який характеризує складність податкового кодексу України. Для підприємств важливо слідкувати за змінами у податковому законодавстві. Складність трансфертного ціноутворення підтверджується також і дослідженнями компанії "Ernst & Young" [8]. Зокрема за результатами проведеного анкетування опитувань 76% респондентів стверджують, що вони зустрічаються з великим обсягом та швидкими темпами змін та складністю глобальних податкових реформ, 71% вважають, що податкові реформи збільшують витрати, пов'язані з трансфертним ціноутворенням для їх підприємств, при цьому 30% заявляють, що такі витрати зростуть щонайменше на 10%. Більше того, 58% респондентів вважають, що нове або змінене законодавство є найбільш важливим фактором ризику трансфертного ціноутворення.

Поряд із розвитком процесів глобалізації, міжнародні операції між пов'язаними сторонами (між материнською компанією та їх філіями або між афілійованими компаніями) відіграють все більш значущу роль у світовій торгівлі та економіці. Оскільки на транснаціональні підприємства припадає близько 60% світової торгівлі, трансфертне ціноутворення стало проблемою номер один на міжнародній податковій арені. Глобалізація надає можливості для економічного розвитку та зростання за рахунок активізації транскордонної торгівлі, інвестицій та послуг. У той же час, як у розвинутих, так і в країнах, що розвиваються спостерігається тенденція до посилення державного контролю за дотриманням трансфертного ціноутворення шляхом його регулювання та податкових перевірок з метою захисту податкової системи та уникнення подвійного оподаткування [9].

У глобалізованому світі бізнес структурований у таких динамічних формах, що податковим адміністраціям важко їх зрозуміти та контролювати. Тому, контроль за трансфертним ціноутворенням є проблемою для податкових адміністрацій, і головною його проблемою полягає в інформації для аналізу дотримання принципу "витагнутої руки". Оскільки цей аналіз включає кілька операцій, країн та економічних обставин — наприклад, інфляцію, — важливо розраховувати на численні джерела внутрішньої та зовнішньої інформації, які, у свою чергу, можуть бути надійними та дозволяти провести обґрунтований аналіз. Тому для адекватного аналізу чи контролю важливо враховувати всі необхідні елементи, які можуть вплинути на порівняння між межами прибутковості або самими цінами товарів чи наданих послуг. У цьому контексті інфляція є змінною, яку на думку дослідників також слід брати до уваги, щоб визначити, як вона впливає на аналіз трансфертного ціноутворення [10, с. 18].

У минулому трансфертне ціноутворення було типовим поняттям управлінського обліку. Настільки, що перші дослідження трансфертних цін не стосувалися фіскальних проблем, пов'язаних з трансфертним ціноутворенням, а розглядають аспекти суто управлінського характеру. Згодом, паралельно з децентралізацією та розвитком компанії, менеджери починають використовувати, іноді зловживаючи, трансфертне ціноутворення для внутрішнього розподілу прибутку [11, с. 21].

Трансфертне ціноутворення вважається найстарішою формою податкової оптимізації — і, відповідно, саме з ним насамперед почали боротися розвинені країни. І нормативне забезпечення трансфертного ціноутворення є одним із факторів, які впливають на складність податкової системи.

У 1948 році була створена Організація європейського економічного співробітництва (ОЄЕС) для управ-

ління американською та канадською допомогою в рамках Плану Маршалла з метою відбудови Європи після Другої світової війни. Країни мали працювати разом для вирішення питань щодо пріоритетності та розподілу ресурсів. У 1960 році ОЄЕС перетворюється в Організацію економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), та набуває наступних цілей [12, с. 5]:

- досягнення найвищого стійкого економічного зростання, зайнятості та підвищення рівня життя в країнах-членах, підтримуючи фінансову стабільність, і таким чином сприяти розвитку світової економіки;

- сприяти розумному економічному розвитку в країнах-членах, а також у країнах, які не є членами.

З 2009 року ОЕСР оприлюднює профілі країн з трансфертного ціноутворення, які містять актуальну та узгоджену інформацію щодо ключових аспектів законодавства та практики трансфертного ціноутворення, надану самими країнами як відповідь на анкетування. Інформація у профілях країн відображає поточний стан законодавства та практики в кожній країні щодо ключових аспектів трансфертного ціноутворення, включаючи принцип "витагнутої руки", методи, аналіз порівнянності, документацію, адміністративні підходи до уникнення та вирішення спорів, інші законодавчі аспекти чи адміністративні процедури та віднесення прибутку до постійних представництв та ін. У 2017 році профілі країн були суттєво змінені, щоб відобразити зміни, що виникли в результаті звітів ОЕСР/G 20 про розмивання оподаткованої бази й виведення прибутку з-під оподаткування (BEPS Base Erosion and Profit Shifting) щодо заходів 8—10 і 13, а також для врахування юрисдикцій, які не є членами ОЕСР [13]. Починаючи з 2021 року було оприлюднено окремими групи оновлених профілів країн з трансфертного ціноутворення, яка включала нову інформацію про режим трансфертного ціноутворення для фінансових операцій та застосування авторизованого підходу ОЕСР для розподілу прибутку до постійних представництв. Окрім того, починаючи з 2022 року на сайті організації можна розглянути також і профіль України. Більш детальну хронологію щодо оприлюднення інформації про трансфертне ціноутворення ОЕСР представлено у вигляді профілів окремих країн наведено у табл. 2. Загалом, дана організація виконує також інформаційну функцію з метою поширення інформації про стан трансфертного ціноутворення різних країн світу, таким чином ТНК мають відкритий доступ до даної інформації і можуть планувати розвиток своєї діяльності з урахуванням аналізу особливостей національного законодавства різних юрисдикцій.

І хоча Україна не є членом Організації європейського економічного співробітництва, проте починаючи з 1 вересня 2013 року у нашій країні набули чинності правила трансфертного ціноутворення, які здебільшого засновані на підході ОЕСР. Питання трансфертного ціноутворення регулюються ст. 39 Податкового кодексу України (ПКУ) [15], зокрема там зазначено що контрольованими операціями — це операції, які підлягають контролю з боку податкових органів і повинні виконуватися за принципом "витагнутої руки". Таким чином, відповідно до правил трансфертного ціноутворення визначають пов'язані сторони, надається перелік вартісних критеріїв та критеріїв по суті для контрольованих операцій, наведено опис методів та джерел інформації для визначення ціни за принципом "витагнутої руки" для цілей оподаткування у контрольованих операціях, а також зазначаються обов'язкові вимоги до звітності та документації з трансфертного ціноутворення. Важливо, що ця документація повинна бути складена українською мовою, а у випадку якщо є документи іноземними мовами, платник податків зобов'язаний надати податковим органам їх переклад на українську мову. Платники податку можуть самостійно коригувати податок на прибуток. Якщо коригування за звітний рік проводяться до 1 жовтня року, що настає за звітним

Таблиця 2. Хронологія оприлюднення ОЕСР профілів країн з трансфертного ціноутворення

Дата	Зміст
06.11.2017	ОЕСР опублікувала оновлені версії профілів країн з трансфертного ціноутворення, які відображають чинне законодавство та практику трансфертного ціноутворення 31 країни-учасниці.
04.09.2018	Опубліковано нові профілі країн з трансфертного ціноутворення для Австралії, Китаю, Естонії, Франції, Грузії, Угорщини, Індії, Ізраїлю, Ліхтенштейну, Норвегії, Польщі, Португалії, Швеції та Уругваю.
07.09.2018	Оприлюднено нові профілі країн з трансфертного ціноутворення для Коста-Ріки, Греції, Республіки Корея, Панами, Сейшельських островів, Південної Африки та Туреччини. Крім того, оновлено інформацію, що містилася в профілі Сінгапуру.
16.12.2020	Опубліковано детальну юрисдикційну інформацію щодо впровадження підходу з нематеріальними активами, які важко оцінити. 40 юрисдикцій надали інформацію про те, чи їхня національна правова система передбачає правила трансфертного ціноутворення, спрямовані на операції з такими активами.
03.08.2021	Оприлюднено оновлені профілі країн з трансфертного ціноутворення, 20 юрисдикцій включаючи три нові профілі Анголи, Румунії та Тунісу.
13.12.2021	Опубліковано другу групу оновлених профілів країн з трансфертного ціноутворення для Австрії, Бельгії, Болгарії, Франції, Грузії, Німеччини, Індонезії, Ірландії, Італії, Латвії, Малайзії, Мексики, Перу, Польщі, Сейшельських островів, Сінгапур, Південна Африка та Швеція. Також включено вперше профілі країн для Албанії, Кенії та Мальдівських островів.
28.02.2022	ОЕСР опублікувала третю групу оновлень у 2021-2022 роках до профілів країн з трансфертного ціноутворення, які відображають чинне законодавство про трансфертне ціноутворення та практику 28 юрисдикцій. Профілі для Бразилії, Канади, Чилі, Китаю, Хорватії, Домініканської Республіки, Естонії, Фінляндії, Греції, Угорщини, Ізраїлю, Кореї, Ліхтенштейну, Литви, Люксембургу, Мальти, Панами, Португалії, Словенії, Великобританії, Уругвай та Сполучені Штати були оновлені, а також було додано 6 нових профілів країн для членів BEPS: Гондурас, Ісландія, Ямайка, Папуа-Нова Гвінея, Сенегал та Україна.
09.06.2022	ОЕСР оприлюднила нові профілі трансфертного ціноутворення для Єгипту, Ліберії, Саудівської Аравії та Шрі-Ланки.

Джерело: узагальнено авторами за даними [14].

(дата подання Звіту про контрольовані операції), штрафні санкції не застосовуються.

Для того, щоб відповідати вимогам трансферного ціноутворення, платники податків повинні розробити процедури для пошуку та обробки інформації про ціни та їх обґрунтування при здійсненні контрольованих операцій, а також підготовки та подання всіх необхідних документів до податкових органів у встановлені терміни. Українським компаніям необхідно також перевіряти та підтверджувати, чи відповідають їхні операції визначеним ПКУ критеріям (як кількісним, так і якісним), та підготувати ретельну документацію з трансфертного ціноутворення, щоб підтвердити, що до таких контрольованих операцій застосовувався принцип "витягнутої руки".

Розмивання оподаткованої бази й виведення прибутку з-під оподаткування (BEPS — Base Erosion and Profit Shifting) стосується стратегій податкового планування, в яких використовуються прогаліни та невідповідності національних та міжнародних правил оподаткування для штучного перенесення прибутків до місць з низькими податками або без оподаткування, в яких економічна діяльність відсутня або мінімальна. Це призводить до зменшення або ліквідації податку на прибуток підприємств. BEPS впливає на всі країни, проте є особливо важливим для країн, що розвиваються, через їхню велику залежність від податку на прибуток

підприємств, особливо для мультинаціональних корпорацій (МНК) [16].

Питання трансфертного ціноутворення і BEPS нерозривно пов'язані, оскільки трансфертне ціноутворення часто використовувалося деякими компаніями для виведення прибутку у юрисдикції з нижчими податками.

Розмивання оподаткованої бази й виведення прибутку з-під оподаткування (BEPS) відноситься до стратегій податкового планування, які використовуються ТНК, які використовують прогаліни та невідповідності в податкових правилах, щоб уникнути сплати податку. Практика BEPS щорічно обходиться країнам у 100—240 мільярдів доларів США. Працюючи разом в рамках Програми розширеного співробітництва з питань протидії BEPS — (OECD/G20 Inclusive Framework on BEPS), 141 країна та юрисдикція співпрацюють над впровадженням 15 заходів для боротьби з ухиленням від сплати податків, покращення узгодженості міжнародних податкових правил та забезпечення більш прозорого податкового середовища [17]. Важливо, що наша країна також є учасником даної програми, що стимулювало впровадження ряду заходів на рівні країни і в тому числі впровадження тривірневої структури документації з трансфертного ціноутворення.

Ініціатива "Розмивання бази та переміщення прибутку" (BEPS), започаткована після глобальної фінансової

Таблиця 3. Заходи BEPS за темами

Узгодженість	Сутність	Прозорість	Аналіз
<b>Захід 2</b> Нейтралізація наслідків гібридних податкових схем	<b>Захід 6</b> Запобігання наданню пільг, передбачених угодами про уникнення подвійного оподаткування, за невідповідних обставин	<b>Захід 11</b> Вимірювання та моніторинг BEPS	<b>Захід 1</b> Вирішення податкових проблем «цифрової економіки»
<b>Захід 3</b> Розроблення ефективних правил стосовно контрольованих іноземних компаній (КІК)	<b>Захід 7</b> Запобігання штучному уникненню статусу постійного представництва	<b>Захід 12</b> Обов'язкові правила розкриття інформації	<b>Захід 15</b> Розроблення багатостороннього інструменту для внесення змін до угод про уникнення подвійного оподаткування
<b>Захід 4</b> Обмеження розмивання бази оподаткування шляхом вирахування з бази оподаткування відсотків та інших фінансових виплат	<b>Заходи 8 – 10</b> Узгодження наслідків трансфертного ціноутворення із створенням вартості: нематеріальні активи ризику та капітал операції з високим рівнем ризику	<b>Захід 13</b> Документація з трансфертного ціноутворення та звітність в розрізі країн	
<b>Захід 5</b> Підвищення ефективності протидії шкідливим податковим практикам з урахуванням принципу прозорості та сутності		<b>Захід 14</b> Підвищення ефективності механізмів урегулювання спорів	

Джерело: [16].

кризи 2008 року, стала каталізатором зміни парадигми міжнародного оподаткування, яка стала ще більш критичною в контексті початку глобальної пандемії COVID-19. Оскільки країни витрачали значні кошти на підтримку домогосподарств, підприємств і національних економік у відповідь на кризу, важливо було забезпечити справедливість податкової системи та податкові надходження, які можна використовувати. Пакет BEPS складається зі звітів щодо 15 заходів, в яких визначаються заходи з огляду на нові мінімальні стандарти, перегляд існуючих стандартів, а також загальні підходи, які сприятимуть конвергенції національних практик, та настанови щодо застосування передових практик. Ці заходи розроблені для реалізації на національному рівні та шляхом застосування положень податкових угод у координованому порядку, за підтримки цільового моніторингу та посилення прозорості. Пакет містить результати значних та роздільних зусиль ОЕСР та країн Великої двадцятки, які працюють разом над рівними підставами, за участі дедалі більшої кількості країн, що розвиваються [16]. Заходи BEPS за темами представлені у табл. 3.

З огляду на розвиток міжнародних рекомендацій у сфері трансфертного ціноутворення, для багатьох підприємств є актуальним аналіз політики на предмет відповідності BEPS:

- підприємству необхідно переконатися, що всі контрольовані операції відповідають принципу "витагнутої руки", і, якщо вони можуть бути сумнівними, необхідно привести ціноутворення у відповідність, застосовуючи один із прийнятих методів трансфертного ціноутворення;

- необхідно створити план роботи з врахуванням відповідності документації з трансфертного ціноутворення вимогам звітності BEPS. Трирівневий підхід, прийнятий у BEPS, вимагає наявності більшої кількості документів, тому важливо забезпечити дотримання всіх

термінів подання документів та звітності з трансфертного ціноутворення;

- важливо переглянути та порівняти усі документи та звіти з трансфертного ціноутворення перед наданням їх до податкових органів, необхідно переконатися, що локальні файли відповідають значенням, зазначеним у звіті у розрізі країн міжнародної групи компаній (далі — СбС звіт), оскільки розбіжності для податкових органів будуть достатнім аргументом для перевірок;

- необхідно оцінити потенційний вплив Заяви про два основні елементи податкової політики у зв'язку з впровадженням цифрових технологій в економіку на компанію [18], щоб визначити, чи виникне необхідність у змінах політики трансфертного ціноутворення.

Ще у 2016 році при розробці та глобальній реалізації Плану дій щодо розмивання податкової бази та переміщення прибутків (BEPS), підготовленого ОЕСР, було впроваджено ініціативу звітування по країнах фактично втілюючи в життя 13 заходів BEPS, тоді ж п'ятдесят юрисдикцій підписали Багатосторонню угоду компетентних органів про обмін звітами між країнами (CbC MCAA — Multilateral Competent Authority Agreement for the automatic exchange of Country-by-Country) [19]. Це багатостороння рамкова угода, яка забезпечує стандартизований та ефективний механізм для полегшення автоматичного обміну інформацією, що дозволяє уникнути необхідності укладання кілька двосторонніх угод. Її структура як рамкової угоди означає, що вона гарантує, що кожен підписант має повний контроль над тим, у які відносини обміну він вступає, і що стандарти кожного підписанта щодо конфіденційності, захисту даних і належного використання інформації завжди реалізуються.

СбС звіт може використовуватися для оцінки ризиків трансфертного ціноутворення, а також може використовуватися податковими адміністраціями для оцінки інших ризиків, пов'язаних з оподаткуванням, а та-

Таблиця 4. Узагальнення заходів BEPS в Україні

№	Питання	Відповідь
1	Програми розширеного співробітництва з питань протидії BEPS	так
2	Заява про два основні елементи податкової політики у зв'язку з впровадженням цифрових технологій в економіку (жовтень 2021 р.)	бере участь
3	Наявність шкідливих податкових режимів (Захід 5)	не є шкідливими (шкідливих режимів не існує)
4	Обмін інформацією щодо податкових постанов (Захід 5)	переглянуто / не надано рекомендацій
5	Запобігання зловживанню договорами (Захід 6)	2022 р. триває
6	СвС – внутрішнє законодавство (Захід 13)	створена законодавча база
7	СвС – мережа обміну інформацією (Захід 13)	СвС МСАА не підписано
8	Розгляд ефективного вирішення спорів (Захід 14)	буде заплановано / відкладено
9	Багатосторонній інструмент для внесення змін до угод про уникнення подвійного оподаткування (Захід 15)	діє

Джерело: [20].

кож, якщо це доречно, для економічного та статистичного аналізу. Однак інформація у СвС звіті не повинна використовуватися як заміна детального аналізу трансфертного ціноутворення окремих операцій і цін на основі повного функціонального аналізу та повного аналізу порівнянності. Інформація у СвС звіті сама по собі не є переконливим доказом того, що трансфертні ціни є чи ні. Податкові органи не повинні використовувати його, щоб пропонувати коригування трансфертного ціноутворення на основі глобального формулярного розподілу доходу.

Україна стала офіційним членом BEPS 1 січня 2017 року. За цей період було внесено законодавчі зміни та здійснено ряд заходів представлених на табл. 4.

Ряд суттєвих змін у оподаткуванні та трансфертному ціноутворенні, характеризують основні тенденції трансформацій податкових систем у різних країнах світу останніх десятиліть. Пандемія COVID-19, протягом останніх років також впливає на ціни, аналіз та документацію з трансфертного ціноутворення. Таким чином, поточна економічна невизначеність та згадані раніше зміни, ймовірно, посилять контроль операцій з пов'язаними сторонами з боку податкових органів. Тому компанії, які здійснюють контрольовані операції з пов'язаними сторонами, повинні враховувати і наслідки своїх бізнес-рішень.

Інструкція щодо наслідків пандемії COVID-19 для трансфертного ціноутворення представляє бачення 137 членів BEPS щодо застосування принципу "витягнутої руки" та Інструкції з трансфертного ціноутворення ОЕСР до питань, які можуть виникнути або виникнути. загострення в контексті пандемії COVID-19. Інструкція корисна як для платників податків у звітності за фінансові періоди, які постраждали від пандемії, так і для податкових адміністрацій при оцінці реалізації політики трансфертного ціноутворення платниками податків. Містить уточнюючі коментарі та інструкції щодо практичного застосування принципу "витягнутої руки" у чотирьох пріоритетних питаннях, визначених за консультацією з бізнесом в ОЕСР [21]:

- аналізу порівнянності;
- збитків та розподілу визначених витрат на COVID-19;
- програми державної допомоги;
- договори про попереднє узгодження ціноутворення.

Пандемія COVID-19 змусила багатьох країн внести і тимчасові зміни до своїх податкових систем. Зіткнувшись із нестачею надходжень через економічний спад, країнам доведеться визначати, як найкраще структурувати свої податкові системи, щоб сприяти як економічному відновленню, так і збільшенню доходів. Протягом періоду пандемії багато підприємств зіткнулися або

продовжують стикатися зі значними обмеженнями грошових потоків, відчули значні коливання рентабельності, в різних галузях зіткнулися з порушенням ланцюгів поставок, включаючи скорочення їх діяльності та відповідне скорочення виробництва, і були змушені змінити спосіб ведення бізнесу. Було виявлено, що принцип "витягнутої руки" ефективний у переважній більшості випадків, і цей принциповий підхід до оцінки цін між компаніями однаково надійний для оцінки контрольованих операцій в умовах пандемії COVID-19. Настанови ОЕСР мають на меті допомогти податковим адміністраціям і МНК (мультинаціональна корпорація) знайти взаємовигідні рішення для випадків трансфертного ціноутворення і на нього слід покладатися при проведенні аналізу трансфертного ціноутворення за унікальних обставин, які спричинила пандемія. Однак унікальні та майже безпрецедентні економічні умови, що виникли внаслідок COVID-19, та реакція уряду на них призвели до практичних проблем із застосуванням принципу "витягнутої руки". Наприклад, пандемія може викликати нові проблеми або посилити складність або масштаби виникнення певних проблем з трансфертним ціноутворенням [21].

Настанови ОЕСР з трансфертного ціноутворення містять вказівки щодо застосування "принципу витягнутої руки", який представляє міжнародний консенсус щодо оцінки, з метою оподаткування прибутком, транскордонних операцій між асоційованими підприємствами. У сучасній економіці, де МНК відіграють все більш помітну роль, трансфертне ціноутворення продовжує займати перше місце в порядку денному як податкових адміністрацій, так і платників податків. Урядом необхідно контролювати, щоб оподатковуваний прибуток МНК не був штучно виведений за межі їхньої юрисдикції та щоб база оподаткування, яку повідомляють МНК, відображала економічну діяльність, що здійснюється в ній, відповідно і платники податків потребують чітких вказівок щодо правильного застосування принципу "витягнутої руки". Останнє видання 2022 року об'єднує в єдину публікацію зміни внесені до настанов 2017 року видання [22].

Настанови ОЕСР із трансферного ціноутворення не включено до українського законодавства, однак, вони розглядаються як міжнародно визнане керівництво, які надають пояснення та роз'яснення, щодо застосування принципу "витягнутої руки". У зв'язку з відсутністю або недостатністю інформації про неконтрольовані угоди, фінансова інформація юридичних осіб, які здійснюють діяльність, порівняно з контролюваною угодою, може бути використана для визначення показників рентабельності у разі, якщо такі юридичні особи не укладають угод із пов'язаними сторонами. Відповідно до положень ПКУ податковий орган не має права використовувати інформацію, яка не є загальнодоступною (зокрема, відомості з обмеженим доступом або відомості, доступні лише органам державної влади). Вищезазначене не поширюється на інформацію, отриману податковими органами під час перевірки щодо дотримання платником податків принципу "витягнутої руки" [23].

Таким чином, опираючись на положення ПКУ та приховуючи Настанови ОЕСР із трансферного ціноутворення та інші міжнародні нормативні документи, програми в яких бере участь наша країна, для МНК, які застосовують правила "витягнутої руки" важливим є формування власної політики з трансферного ціноутворення орієнтованої на організаційні особливості та специфіку діяльності.

На думку експертів РWC [24] для цілей трансфертного ціноутворення має існувати політика щодо

угод між членами групи та іншими пов'язаними сторонами, включаючи ключових акціонерів, технічних партнерів і директорів. Політика з трансфертного ціноутворення має містити вказівки щодо того, як встановлюються або будуть встановлюватися ціни для операцій із пов'язаними сторонами, таких як управлінські та технічні послуги, відрядження персоналу, спільні витрати, внутрішньофірмові позики та гарантії, роялті, продаж товарів або передача активів тощо. Першим кроком у створенні політики ТП необхідне глибоке розуміння бізнесу, організаційної структури, ринкових та економічних умов, галузі, в якій працює група, тощо. Наступним кроком є ідентифікація всіх пов'язаних сторін і відповідних операцій між ними. Ці факти можна узагальнити в трьох категоріях:

— функції — тобто дії, які кожен із суб'єктів, залучених до певної операції, виконує як звичайну частину своїх операцій;

— ризики — тобто значна частина норми прибутку, отриманої будь-яким бізнесом, повинна відображати той факт, що бізнес несе різні ризики, такі як кредитний ризик, ринковий ризик, ризик запасів, ризик відповідальності за продукт і гарантії.

— активи — тобто як матеріальні, так і нематеріальні активи, які використовуються для здійснення операції, повинні враховуватися при встановленні ціни.

Звичайно, із зміною податкового законодавства, умов ведення бізнесу, структури групи все може змінюватися, що впливатиме і на політику у сфері трансфертного ціноутворення. Проте, важливо розробити політику таким чином, щоб в основному вона існувала протягом тривалого періоду часу, а в деталях можливо було при необхідності вносити обгрунтовані зміни. Часті зміни в політиці неприпустимі.

Надійна політика з трансфертного ціноутворення може принести значні комерційні переваги, особливо якщо ця політика адаптована до реалій конкретної МНК. Ці переваги включають:

— мінімізацію спорів з податковими адміністраціями (зменшення коригування у трансфертному ціноутворенні, зменшення внутрішніх ресурсів, що виділяються на перевірки, та зменшення витрат на оплату консультанта);

— підвищення доходів і контроль витрат (певні методи трансфертного ціноутворення для конкретних організацій можуть допомогти заохотити шукати можливості для створення цінності для МНК;

— оптимізація оподаткування;

— переваги перед конкуруючими МНК, які не реалізували оптимального трансфертного ціноутворення з врахуванням своєї бізнес-моделі;

— здатність залучати та утримувати кращих міжнародних податкових спеціалістів завдяки різноманітним ініціативам із планування трансфертного ціноутворення.

Тому правильно розроблена і реалізована політика з трансфертного ціноутворення дозволяє реалізувати загальне правило при якому збільшення економічного змісту операцій дозволяє забезпечити і збільшення оподаткованого прибутку МНК.

## ВИСНОВКИ

За останні роки сфера трансфертного ціноутворення стала однією з найбільш динамічних сфер оподаткування. Платникам податків доводиться мати справу що раз із більшою кількістю правил, які вимагають, щоб умови контрольованих операцій були еквівалентними тим, які є у незалежні сторін. Трансфертне ціноутворення є викликом для багатьох корпорацій, зокрема і через те, що ринкова ціна за своєю суттю є суб'єктивною а податкові органи все частіше збільшують надходження до бюджету, використовуючи правила трансфертного ціноутворення при нарахуванні по-

датків і штрафів для бізнесу. Тому актуальним є аналіз і змін у міжнародних настановах та інструкціях та моніторинг їх впливу на здійснення контрольованих операцій. Окрім того, у наші дні МНК застосовують внутрішні політики оформленні документально положеннями, інструкціями у різних сферах, починаючи від політики працевлаштування і до управління ризиками. Аналогічно є і політика трансфертного ціноутворення. Вона визначає політику МНК щодо застосування та реалізації правил трансфертного ціноутворення. Дана політика є важливою частиною впровадження та здійснення контрольованих операцій, формування документації та звітності з трансфертного ціноутворення.

## Література:

1. Уманців Г.В., Король С. Я., Шушакова І. К. Розвиток трансфертного ціноутворення в умовах глобалізації досліджено у праці. Економічна теорія та право. 2021. № 2. С. 87—100.

2. Касич А. О., Петрик О.А., Гриненко Ю.І. Трансфертне ціноутворення на підприємстві: проблеми та можливості використання. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 24. С. 19—23.

3. Карлова І.О., Вербицька А.І. Трансфертне ціноутворення: економічний зміст та особливості проведення автоматизованого обліку на вітчизняних підприємствах. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. 2020. № 56. С. 125—132.

4. Податковий індекс, 2021 року. URL: [https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2021/12/EBA\\_Tax\\_Index\\_2021-UKR.pdf](https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2021/12/EBA_Tax_Index_2021-UKR.pdf)

5. Hoppe T., Schanz D., Sturm S., Sureth-Sloane C. The Tax Complexity Index — A Survey-Based Country Measure of Tax Code and Framework Complexity. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09638180.2021.1951316>

6. Sureth-Sloane C., Schanz D., Sturm S., Hoppe T. The Tax Complexity Index — An innovative measure to analyze tax complexity across countries. URL: <https://www.accounting-for-transparency.de/blog/the-tax-complexity-index-an-innovative-measure-to-analyze-tax-complexity-across-countries/>.

7. Tax Complexity Index. URL: <https://www.tax-complexity.org/>

8. Michalak J. How leaning into transfer pricing transformation helps manage tax risk. 2021 EY International Tax and Transfer Pricing survey. URL: [https://www.ey.com/en\\_si/tax/how-leaning-into-transfer-pricing-transformation-helps-manage-tax-risk](https://www.ey.com/en_si/tax/how-leaning-into-transfer-pricing-transformation-helps-manage-tax-risk)

9. Ping L., Silberstein C. Transfer Pricing, Customs Duties and VAT Rules: Can We Bridge the Gap? URL: <https://www.oecd.org/ctp/transfer-pricing/39265412.pdf>

10. Thyse W., de Lange M.A. Transfer Pricing: Rules and Practice. URL: <https://transferpricingasia.com/wp-content/uploads/2019/11/Transfer-Pricing-Rules-Practice-Version-1.0.pdf>

11. Pavone P. Transfer pricing: Business or tax process? Difficult equilibrium between two dimensions. Revista ESPACIOS. 2020. Vol. 41 (Issue 05). URL: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n05/a20v41n05p21.pdf>

12. Discover the OECD. Better Policies for Better Lives. URL: <https://www.oecd.org/general/Key-information-about-the-OECD.pdf>

13. OECD releases new transfer pricing profiles for 21 countries. URL: <https://www.oecd.org/tax/transfer-pricing/oecd-releases-new-transfer-pricing-profiles-for-21-countries.htm>

14. Transfer Pricing Country Profiles. URL: <https://www.oecd.org/tax/transfer-pricing/transfer-pricing-country-profiles.htm>

15. Податковий кодекс України: Закон України від 16.01.03 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

16. Рекомендації з реалізації Плану дій з BEPS (мінімальні стандарти). URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/2017\\_Roadmap\\_BEPS\\_UKRAINE\\_ua\(1\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/2017_Roadmap_BEPS_UKRAINE_ua(1).pdf)

17. What is BEPS? URL: <https://www.oecd.org/tax/beps/about/>

18. Statement on a Two-Pillar Solution to Address the Tax Challenges Arising from the Digitalisation of the Economy. URL: <https://www.oecd.org/tax/beps/statement-on-a-two-pillar-solution-to-address-the-tax-challenges-arising-from-the-digitalisation-of-the-economy-october-2021.pdf>

19. Multilateral competent authority agreement on the exchange of country-by-country reports. URL: <https://www.oecd.org/tax/exchange-of-tax-information/cbc-mcaa.pdf>

20. Action 13 Country-by-Country Reporting. Country monitoring. URL: <https://www.oecd.org/tax/beps/beps-actions/action13/>

21. Guidance on the transfer pricing implications of the COVID-19 pandemic. URL: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/guidance-on-the-transfer-pricing-implications-of-the-covid-19-pandemic-731a59b0/>

22. OECD releases latest edition of the Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations. URL: <https://www.oecd.org/tax/transfer-pricing/oecd-releases-latest-edition-of-the-transfer-pricing-guidelines-for-multinational-enterprises-and-tax-administrations.htm>

23. Ukraine. Transfer Pricing Country Profile. URL: <https://www.oecd.org/tax/transfer-pricing/transfer-pricing-country-profile-ukraine.pdf>

24. Transfer Pricing Policy. Paving the way for the journey ahead. URL: <https://www.pwc.com/ng/en/assets/pdf/tax-bite-march-2014.pdf>

#### References:

1. Umantsiv, H.V. Korol', S.Ya. and Shushakova, I.K. (2021), "The development of transfer pricing in the conditions of globalization is studied in the work", *Ekonomichna teoriia ta pravo*, vol. 2, pp. 87—100.

2. Kasych, A.O. Petryk, O.A. and Hrynenko, Yu.I. (2016), "Transfer pricing in the enterprise: problems and possibilities of using", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 24, pp. 19—23.

3. Karlova, I.O. and Verbyts'ka, A.I. (2020), "Transfer pricing: economic content and features of automated accounting at domestic enterprises", *Bukhhalters'kyj oblik, analiz ta audit*, vol. 56, pp. 125—132.

4. EBA (2021), "Tax index, 2021", available at: [https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2021/12/EBA\\_Tax\\_Index\\_2021-UKR.pdf](https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2021/12/EBA_Tax_Index_2021-UKR.pdf) (Accessed 05 July 2022).

5. Hoppe, T. Schanz, D. Sturm, S. and Sureth-Sloane, C. (2021), "The Tax Complexity Index — A Survey-Based Country Measure of Tax Code and Framework Complexity", available at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09638180.2021.1951316> (Accessed 05 July 2022).

6. Sureth-Sloane, C. Schanz, D. Sturm, S. and Hoppe, T. (2021), "The Tax Complexity Index — An innovative measure to analyze tax complexity across countries", available at: <https://www.accounting-for-transparency.de/blog/the-tax-complexity-index-an-innovative-measure-to-analyze-tax-complexity-across-countries/> (Accessed 05 July 2022).

7. Tax Complexity Index (2022), available at: <https://www.taxcomplexity.org/> (Accessed 05 July 2022).

8. Michalak, J. (2021), "How leaning into transfer pricing transformation helps manage tax risk. 2021 EY International Tax and Transfer Pricing survey", available at: [https://www.ey.com/en\\_si/tax/how-leaning-into-transfer-pricing-transformation-helps-manage-tax-risk](https://www.ey.com/en_si/tax/how-leaning-into-transfer-pricing-transformation-helps-manage-tax-risk) (Accessed 05 July 2022).

9. Ping, L. and Silberztein, C. (2021), "Transfer Pricing, Customs Duties and VAT Rules: Can We Bridge the Gap?", available at: <https://www.oecd.org/ctp/transfer-pricing/39265412.pdf> (Accessed 05 July 2022).

10. Thyse, W. and de Lange, M.A. (2019), "Transfer Pricing: Rules and Practice", available at: <https://transferpricingasia.com/wp-content/uploads/2019/11/Transfer-Pricing-Rules-Practice-Version-1.0.pdf> (Accessed 05 July 2022).

11. Pavone, P. (2020), "Transfer pricing: Business or tax process? Difficult equilibrium between two dimensions", *Revista ESPACIOS*, Vol. 41 (Issue 05), available at: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n05/a20v41n05p21.pdf> (Accessed 05 July 2022).

12. OECD (2020), "Discover the OECD. Better Policies for Better Lives", available at: <https://www.oecd.org/general/Key-information-about-the-OECD.pdf> (Accessed 05 July 2022).

13. OECD (2021), "OECD releases new transfer pricing profiles for 21 countries", available at: <https://www.oecd.org/tax/transfer-pricing/oecd-releases-new-transfer-pricing-profiles-for-21-countries.htm> (Accessed 05 July 2022).

14. OECD (2022), "Transfer Pricing Country Profiles", available at: <https://www.oecd.org/tax/transfer-pricing/transfer-pricing-country-profiles.htm> (Accessed 05 July 2022).

15. Verkhovna Rada of Ukraine (2011), "Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (Accessed 05 July 2022).

16. Ministry of Finance of Ukraine (2015), "Recommendations for the implementation of the BEPS Action Plan (minimum standards)", available at: [https://mof.gov.ua/storage/files/2017\\_Roadmap\\_BEPS\\_UKRAINE\\_ua\(1\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/2017_Roadmap_BEPS_UKRAINE_ua(1).pdf) (Accessed 05 July 2022).

17. OECD (2022), "What is BEPS?", available at: <https://www.oecd.org/tax/beps/about/> (Accessed 05 July 2022).

18. OECD (2021), "Statement on a Two-Pillar Solution to Address the Tax Challenges Arising from the Digitalisation of the Economy", available at: <https://www.oecd.org/tax/beps/statement-on-a-two-pillar-solution-to-address-the-tax-challenges-arising-from-the-digitalisation-of-the-economy-october-2021.pdf> (Accessed 05 July 2022).

19. OECD (2015), "Multilateral competent authority agreement on the exchange of country-by-country reports", available at: <https://www.oecd.org/tax/exchange-of-tax-information/cbc-mcaa.pdf> (Accessed 05 July 2022).

20. OECD (2022), "Action 13 Country-by-Country Reporting. Country monitoring", available at: <https://www.oecd.org/tax/beps/beps-actions/action13/> (Accessed 05 July 2022).

21. OECD (2020), "Guidance on the transfer pricing implications of the COVID-19 pandemic", available at: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/guidance-on-the-transfer-pricing-implications-of-the-covid-19-pandemic-731a59b0/> (Accessed 05 July 2022).

22. OECD (2022), "OECD releases latest edition of the Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations", available at: <https://www.oecd.org/tax/transfer-pricing/oecd-releases-latest-edition-of-the-transfer-pricing-guidelines-for-multinational-enterprises-and-tax-administrations.htm> (Accessed 05 July 2022).

23. OECD (2022), "Ukraine. Transfer Pricing Country Profile", available at: <https://www.oecd.org/tax/transfer-pricing/transfer-pricing-country-profile-ukraine.pdf> (Accessed 05 July 2022).

24. PWC (2014), "Transfer Pricing Policy. Paving the way for the journey ahead", available at: <https://www.pwc.com/ng/en/assets/pdf/tax-bite-march-2014.pdf> (Accessed 05 July 2022).

Стаття надійшла до редакції 07.07.2022 р.

*Л. Д. Водянка,*  
к. е. н., доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
ORCID ID: 0000-0001-8153-2532

*А. А. Гринюк,*  
дослідниця, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
ORCID ID: 0000-0003-0561-1268

*Н. В. Філіпчук,*  
к. е. н., доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
ORCID ID: 0000-0003-4615-2301

DOI: 10.32702/2306-6806.2022.7.78

## ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ АУТПЛЕЙСМЕНТУ В УКРАЇНСЬКОМУ БІЗНЕСІ

*L. Vodianka,*  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business and Human Resource management,  
Chernivtsi Yuriy Fedkovich National University

*A. Gryniuk,*  
Researcher, Chernivtsi Yuriy Fedkovich National University  
*N. Filipchuk,*

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business and Human Resource management,  
Chernivtsi Yuriy Fedkovich National University

### OUTPLACEMENT PPLICATION PRACTICE IN UKRAINIAN BUSINESS

---

*У статті розглядається аутплейсмент, що передбачає юридичну допомогу, психологічну підтримку, пошук адекватної посади, які сприяють подальшому працевлаштуванню звільненого працівника. В Україні аутплейсмент персоналу знаходиться на фазі становлення. Питома вага компаній, що його використовують у загальній чисельності підприємств України є незначною. Рекрутинговими агентствами досить часто застосовується програма аутплейсменту.*

*Залежно від посади працівника і фінансових можливостей роботодавця програма аутплейсменту може містити наступні послуги: тестування кандидата з метою аналізу і визначення його ключових компетенцій, професійного досвіду і рівня мотивації; надання докладної інформації щодо поточної ситуації на ринку праці; підготовка до співбесід; складання рекомендаційних листів і грамотного резюме (CV); розміщення CV на сайтах з працевлаштування та в друкованих виданнях; напрямок резюме в провідні кадрові агентства і компанії, які розмістили оголошення про відповідні вакансії; створення індивідуального плану дій, метою якого є якісне працевлаштування; навчання навичкам самостійного пошуку роботи і мистецтва самопрезентації.*

*За вартістю послуг, можна виділити декілька видів аутплейсменту персоналу: за 3 тис. грн до пакету послуг входить лише бесіда з психологом для зняття стресу та орієнтування працівника в процесі пошуку роботи; за 5-7 тис. грн працівник отримує консультації з відповідними спеціалістами стосовно перспектив, тенденцій та сучасних вимог на ринку праці, здійснюється підготовка до майбутніх співбесід та відбувається супровід працівника протягом всього періоду процесу скорочення; за 12 тис. грн кадрові агентства гарантують працевлаштування працівника, однак, коштовний аутплейсмент застосовують зазвичай для менеджменту та особливо важливих працівників підприємства; для топ та senior менеджерів вартість аутплейсменту в середньому, становитиме 15% річного фонду заробітної плати; для lower та middle менеджменту вартість аутплейсменту обійдеться підприємству у 10% їх річного фонду оплати праці.*

*The article considers outplacement, which involves legal assistance, psychological support, and the search for an adequate position, which contribute to further employment of the dismissed employee. In Ukraine, outplacement of personnel is in the formative phase. The specific weight of companies that use it in the total number of Ukrainian enterprises is insignificant. Recruiting agencies quite often use the outplacement program.*

*Depending on the position of the employee and the financial capabilities of the employer, the outplacement program may include the following services: testing the candidate in order to analyze and determine his key competencies, professional experience and level of motivation; provision of detailed information on the current situation on the labor market; preparation for interviews; drafting recommendation letters and a competent resume (CV); placement of CV on employment sites and in printed publications; the direction of resumes to leading recruitment agencies and companies that have posted announcements about relevant vacancies; creation of an individual action plan, the goal of which is quality employment; learning the skills of independent job search and the art of self-presentation.*

*According to the cost of services, several types of staff outplacement can be distinguished: for 3 thousand hryvnias. the package of services includes only a conversation with a psychologist to relieve stress and guide the employee in the job search process; for 5—7 thousand UAH. the employee will receive a consultation with relevant specialists regarding prospects, trends and modern requirements in the labor market, preparation for future interviews is carried out and the employee is supported throughout the period of the reduction process; for UAH 12,000. recruitment agencies guarantee the employment of an employee, however, expensive outplacement is usually used for management and especially important employees of the enterprise; for top and senior managers, the average outplacement cost will be 15% of the annual salary fund; for lower and middle management, the cost of outplacement will cost the company 10% of their annual payroll.*

*Ключові слова: Аутплейсмент, рекрутингові компанії, скорочення персоналу, адаптація.  
Key words: Outplacement, recruitment companies, staff reductions, adaptation.*

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

В умовах сьогоденної реалії, пов'язаної з коронакризою, коли знижуються обсяги виробництва і, внаслідок цього, зменшується прибуток компаній, проблема скорочення чисельності персоналу стоїть досить гостро. Однак, звільняючи своїх працівників, роботодавець повинен пам'ятати про відповідальність, яку він взяв на себе, наймаючи персонал, а саме про соціальну відповідальність. У цій ситуації компанія може досить легко позбутися іміджу привабливого роботодавця і надійного партнера, а може навпаки зміцнити свій авторитет. Тому, останнім часом закордоном зростає популярність такого виду рекрутингових послуг, як аутплейсмент, що передбачає юридичну допомогу, психологічну підтримку, пошук адекватної посади, які сприяють подальшому працевлаштуванню звільненого працівника. В Україні аутплейсмент персоналу знаходиться на фазі становлення. Питома вага компаній, що його використовують у загальній чисельності підприємств України є незначною.

З огляду на вищезазначені аспекти тема наукової роботи є актуальною та своєчасною для дослідження.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАΝІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Зацікавленість до даної тематики підтверджується загальним інтересом багатьох вітчизняних та зарубіж-

них вчених, які досліджували процес аутплейсменту персоналу: Абесінова О. К., Зленко А. М., Іванісов О. В., Лаптев В. І., Лопатинського Ю. М., Назарова Г. В., Писаревська Г. І., Ткач О. А. та ін. Аналіз праць даних авторів свідчить про багатовекторність поглядів стосовно сутності та підходів до аутплейсменту персоналу, однак у той же час більш детального дослідження потребує питання використання сучасних ресурсів та методик впровадження процесу аутплейсменту персоналу.

## **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою статті є узагальнення теоретичних і методичних основ, а також розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи аутплейсменту персоналу як сучасного напрямку кадрової політики компанії.

## **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНІХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Зростання конкуренції в умовах глобалізації, складності в збуті продукції і постійно мінливі реалії соціально-економічного середовища підштовхують керівників підвищувати адаптаційні властивості компанії за рахунок розробки нових видів продукції, вибору більш ефективної виробничої або управлінської структури, технічного переозброєння, вдосконалення системи управління. Реалізація даних заходів за допомогою впровадження інновацій, проведення реорганізації, реструктуризації, реінжинірингу призводить до ліквідації певних функцій, ієрархічних рівнів, структурних підрозділів,



Таблиця 1. Основні види аутплейсменту

Вид	Опис
Груповий або масовий	ефективний метод при обмеженому бюджеті; за умов численних звільнень персоналу
Індивідуальний	супроводження одного працівника при скороченні
Закритий або конфіденційний	передбачає вивільнення одного, зазвичай конкретного працівника, але так, щоб він навіть і не здогадувався про своє вивільнення
Відкритий	являє собою оголошення про скорочення, без жодних приховувань та відкрито співпрацю між працівниками, роботодавцем та відповідною супроводжуючою компанією

трансформації виробничих і бізнес-процесів, що, на жаль, не може не відбитися на чисельності персоналу.

Аутплейсмент як напрям консалтингу зародився в США після закінчення Другої світової війни, коли командування армією відкрило власне консультативне бюро для повернутих з фронту солдат, що б допомогти їм адаптуватися до умов мирного життя. Пізніше психологи Дрейк і Бім знову підняли цю тему і в 1960-і рр. заснували консультативне агентство "D & B", згодом перейменоване в "Drake Beam Morrin".

В Європі практика аутплейсменту виникла в кінці 70-х років минулого століття і отримала значне поширення. Своєю появою аутплейсмент багато в чому зобов'язаний тиску на великі компанії з боку держави та профспілок, які вимагали від роботодавців виконання принципів корпоративної соціальної відповідальності бізнесу і прагнули до скорочення безробіття. Використання аутплейсменту сприяло зниженню соціальної напруженості, оскільки працевлаштування звільнених співробітників скорочувало виплати з допомоги по безробіттю, тим самим послаблюючи податковий тягар. З тих пір практичне застосування аутплейсменту, як інструменту управління процесом вивільнення персоналу розширюється і вдосконалюється.

Наразі в країнах Європи та США аутплейсмент є однією з найпоширеніших рекрутингових послуг. У Франції, наприклад, налічується близько сімдесяти подібних агентств.

Згідно з даними двох провідних кадрових агентств Америки "Adesso", "Manpower Group", опублікованим у 2020 році, понад 80% іноземних компаній використовують вищезгаданий метод "лояльного" вивільнення.

Дослівний переклад слова "outplacement": (від англ. "Place" — місце, "out" — геть). В даний час не існує однозначного визначення даного поняття. До його складу входить цілий перелік послуг, однак, в теоретичних джерелах і практичних матеріалах можна зустріти такі тлумачення:

— "м'яке (безболісне, цивілізоване) вивільнення, що передбачає проведення комплексу професійних консультацій, що дозволяють вивільняти персонал, зорієнтовуючись на ринку праці і знаходити належну роботу" [7];

— "гнучка рекрутингова послуга, що дозволяє обережно скоротити проблемного або високопоставленого співробітника" [7];

— "аутплейсмент — це робота із співробітниками компанії, які потрапляють під скорочення. Вона спрямована на "пом'якшення" організаційних, професійних і психологічних наслідків виходу працівника з компанії" [7];

Розглянемо класифікацію аутплейсменту. Основні види та їх опис систематизовано у табл. 1.

Зазвичай, при застосуванні аутплейсменту на сайтах більшості провідних рекрутингових агентств (Coleman Services, Kelly Services, Manpower, Імперія кадрів), що мають розвинену філіальну мережу і значний штат співробітників, можна зустріти певні розділи. У них представлено опис індивідуальних і масових про-

грам зі сприяння у працевлаштуванні, транслюється значимість послуги для персоналу, який скорочують, і вигідність її використання для роботодавця.

Загалом, особливістю сучасного етапу розвитку рекрутингових послуг є те, що аутплейсмент стали надавати рекрутингові компанії, які займалися підбором персоналу на основі технології прямого пошуку і мають справу з керівниками вищого рівня та елітними фахівцями, яких шукають по всьому світу [1; 2].

Залежно від посади працівника і фінансових можливостей роботодавця програма аутплейсменту може містити наступні послуги: тестування кандидата з метою аналізу і визначення його ключових компетенцій, професійного досвіду і рівня мотивації; надання докладної інформації щодо поточної ситуації на ринку праці; підготовка до співбесід; складання рекомендаційних листів і грамотного резюме (CV); розміщення CV на сайтах з працевлаштування та в друкованих виданнях; напрямок резюме в провідні кадрові агентства і компанії, які розмістили оголошення про відповідні вакансії; створення індивідуального плану дій, метою якого є якісне працевлаштування; навчання навичкам самостійного пошуку роботи і мистецтва самопрезентації.

У разі групового аутплейсменту первинне завдання консультанта полягає в тому, що б адаптувати розроблену програму під кожного співробітника окремо, щоб вона була максимально ефективною і дієвою. За допомогою ряду інструментів, таких як структуроване інтерв'ю, тестування, оціночні анкети аутплейсер прагнути отримати повну інформацію про професійний досвід, сильні сторони, які є значущими навичками, майбутні потреби і плани кандидата.

В Україні використання аутплейсменту малопоширене. Найчастіше вітчизняні консалтингові агентства, що займаються аутплейсментом, пропонують звільненим фахівцям спеціальні навчальні програми, які спрямовані на розвиток навичок правильного пошуку роботи. Рідше агентства самі шукають нову роботу для працівників, що підлягають скороченню в компаніях своїх клієнтів. Деякі компанії включають у програму аутплейсменту перенавчання фахівців, хоча це може суттєво підвищити вартість послуги [4].

Зазвичай, вартість послуг сягає місячному окладу працівника та залежить від посади, компетенції, кваліфікації тощо.

"Отже, за вартістю послуг, можна виділити декілька видів аутплейсменту персоналу:

— за 3 тис. грн до пакету послуг входить лише бесіда з психологом для зняття стресу та орієнтування працівника в процесі пошуку роботи;

— за 5—7 тис. грн працівник отримує консультації з відповідними спеціалістами ретроспективно перспектив, тенденцій та сучасних вимог на ринку праці, здійснюється підготовка до майбутніх співбесід та відбувається супровід працівника протягом всього періоду процесу скорочення;

— за 12 тис. грн кадрові агентства гарантують працевлаштування працівника, однак, коштовний аутплейсмент застосовують зазвичай для менеджменту та особливо важливих працівників підприємства;

— для топ та senior менеджерів вартість аутплейсменту в середньому, становитиме 15% річного фонду заробітної плати; для lower та middle менеджменту вартість аутплейсменту обійдеться підприємству у 10% їх річного фонду оплати праці" [3].

Тривалість процесу аутплейсменту сягає зазвичай до 6 місяців.

Особливістю застосування аутплейсменту в Україні є те, що його застосовують зазвичай для керівництва вищої ланки і на підприємствах компанії, які мають іноземні інвестиції.

Отже, для співробітника, якого звільняють, аутплейсмент — це важлива підтримка, а для компаній, що розстаються з ключовими працівниками і керівниками —

це кращий спосіб підтримки своєї репутації, адже компанія показує, що цінує своїх співробітників, незважаючи на вимушені вивільнення.

Для більш детального аналізу проаналізуємо безробітне населення за способами пошуку роботи в I півріччі 2020 року (табл. 2).

Таким чином, найбільшу питому вагу із зазначених способів пошуків роботи мають особисті зв'язки (32,7%). Досить значною є питома вага безробітних, які звертаються до Державної служби зайнятості (30,9%). Це вказує на велику ступінь довіри до цієї державної установи, а відсоток тих безробітних, що зверталися безпосередньо до свого минулого роботодавця або до приватної компанії з працевлаштування, що на пряму відноситься до процесу аутплейсменту персоналу, вкрай малий (5,9 % та 0,9 % відповідно).

Також важливим є те, що таке відношення до даних способів пошуку роботи ускладнює діяльність агентств, що займаються аутплейсментом, адже недовіра до них знижує попит на їх послуги та, відповідно, їх прибуток.

Процес вивільнення персоналу на пряму пов'язаний з підвищенням рівня безробіття в Україні та коронакризою. Рівень безробіття населення (за методологією МОП) віком 15—70 років у цілому по Україні, порівняно з I півріччям 2019 р., збільшився на 0,2% та становив 9,6% економічно активного населення зазначеного віку [6].

Для більш ґрунтового аналізу проведемо оцінку впливу факторів на вивільнення персоналу.

На першому місці — економічні причини. Під економічними причинами слід розуміти скорочення персоналу з причини ліквідації, реорганізації чи банкрутства компанії без працевлаштування на інше місце роботи.

На другому місці — незадоволеність рівнем заробітної плати. Неконкурентоспроможний та низький рівень заробітної плати, неефективна структура оплати праці, нестабільний заробіток, недієва система мотивації — все це веде до збільшення плинності кадрів.

На третьому місці — несприятливі умови праці. Приміщення, які не відповідають санітарним і гігієнічним нормам, неякісне обладнання невідповідні кліматичні умови — тільки частина із прикладів, що викликають незадоволеність робочим місцем.

На четвертому місці — відсутність професійного та кар'єрного розвитку, цікавого навчання. З одного боку, роботодавці цінують амбітність співробітників. Однак, з іншого боку, вона може стати причиною вивільнення, якщо працівники не бачать можливості кар'єрного росту в межах даної компанії.

**Таблиця 2. Безробітне населення за способами пошуку роботи в I півріччі 2020 р.**

Показники	Чисельність
Безробітне населення у віці 15–70 років, усього, тис. осіб	1709,7
з них особи, які шукали роботу, намагались організувати власну справу, тис. Осіб	1689,8
у тому числі за способами пошуку роботи, у відсотках до підсумку:	
через ЗМІ	14,0
через Інтернет	14,9
особисті зв'язки	32,7
зверталися безпосередньо до адміністрації (роботодавця)	5,9
зверталися до державної служби зайнятості	30,9
зверталися до приватної фірми з працевлаштування	0,9
Інше	0,7

На п'ятому місці — особисті причини. Переїзд на нове місце проживання, вступ до навчального закладу — все це може стати причиною для вивільнення працівника.

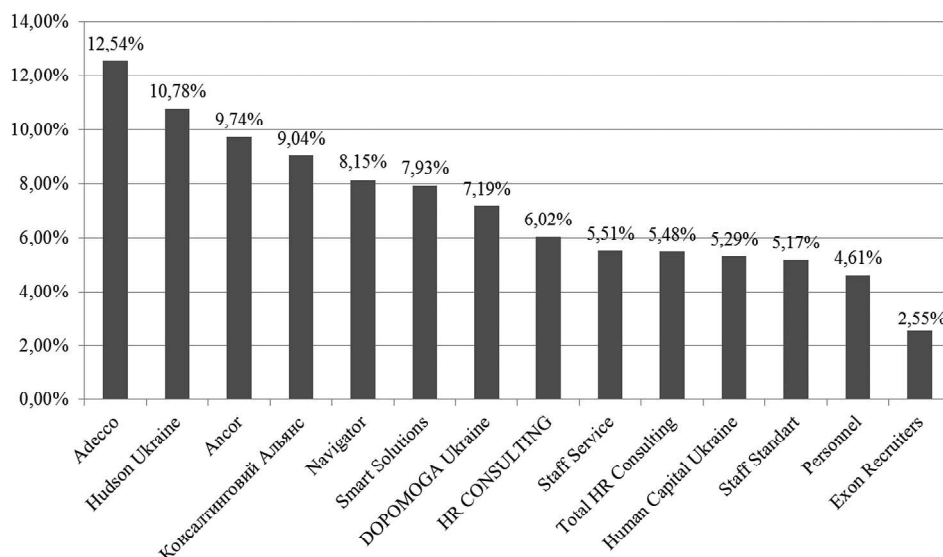
Метою діяльності рекрутингових агентств є надання платних послуг з підбору персоналу на замовлення підприємства-роботодавця. До завдань рекрутера входить пошук та відбір кандидатів на вакантні посади. Рекрутингові агентства націлені на відповідність інтересам підприємств-замовників, тобто на залучення кваліфікованих співробітників.

Для успіху діяльності рекрутингового агентства визначальне значення має наявність кваліфікованих штатних співробітників.

"В Україні станом на 2020 р. зареєстровано 859 агентств. Так, послугами з пошуку і підбору персоналу користуються понад 15% активно діючих компаній на території України" [5].

Дослідницьким центром порталу "ХедХантер" було складено рейтинг рекрутингових агентств, яким надають перевагу компанії, які діють на ринку України (рис. 1).

Під час розрахунку рейтингу рекрутингових агентств України враховувалося число згадок про агентство та середній бал задоволеності якістю послуг. Найкращими та найбільш згадуваними були 37 кадрових і рекрутингових компаній. За даними таблиці 1 спостерігаємо, що у трійку лідерів увійшли рекрутингові агентства "Adecco", "Hudson Ukraine", "Ancor". Як свідчать дані, швидше за всіх знаходять роботу ІТ-фахівці, фармацевти, лікарі та представники мас-медіа сфери. Дов-



**Рис. 1. Кращі агентства, що займаються аутплейсментом в Україні**

ше часу може знадобитися для підбору працівників банківської та юридичної сфер. Суттєві зміни на ринку праці пов'язані із:

По-перше, скороченням бюджету на виплату заробітних плат, спричинених пандемією Covid-19.

По-друге, за умов інфляції та зростання цін потенційні наймані працівники не завжди погоджуються на будь-яку запропоновану зарплату і намагаються "продати" себе дорожче.

Тенденції 2020 р. свідчать про зменшення кількості рекрутингових агентств та зниження ціни на їхні послуги, а також розширення географії послуг. Так, компанія ТОВ "ХадсонГлобалРесорсез" працює на ринках України, Молдови, Грузії, що дає їй можливість залучення більшої кількості клієнтів.

Перспективним напрямком рекрутингу є прелімінарінг, тобто залучення студентства. Так, певні вузи, розуміючи зростаючу потребу у фахівцях з HR, залишили освітні програми "Управління персоналом та економіка праці", де їх підготовка здійснюється за спеціальністю 051 "Економіка", галузь знань 05 "Соціальні та поведінкові науки". До прикладу, економічний факультет Чернівецького національного університету імені Ю. Федьковича.

Отож, зростання ефективності підбору кадрів вимагає застосування сучасних методик і способів організації роботи рекрутингових агентств:

1. Вакансії компаній необхідно розділити на дві групи: перша група — вакансії компанія закриває самостійно, а друга — за допомогою рекрутингових агентств.

2. Кожна вакансія має містити якісний опис або змістовну професіограму. Це в свою чергу пришвидшить часовий лаг на її закриття.

3. Слід детально опрацювати заявки на послуги рекрутингових агентств.

4. Проведення моніторингу роботи рекрутингового агентства і забезпечення зворотного зв'язку із ним.

5. Професійні співбесіди із кандидатами на вакансії.

6. Компанії-замовнику не слід без підстав затягувати час під час прийняття рішень щодо кандидатів.

Отож, функція рекрутингу має бути інтегрована до наявної системи управління персоналом та може передаватися для виконання кадровим агенціям. Ефективне застосування рекрутингу забезпечує стабілізацію на ринку праці, досягненню стратегічних цілей компаній, підвищенню мобільності та конкурентоспроможності працівників. Якщо вимоги до професіоналізму кандидатів є важливішими, ніж вартість рекрутингу та час закриття вакансії, компанії слід застосувати технології прямого пошуку, персоналізованого рекрутингу чи хедхантингу, в інших випадках більш прийнятними є скринінг (підбір кандидатів на основі формальних ознак), класичний чи точковий рекрутинг (пошук талантів у конкретних сферах). Отже, проведений аналіз підтверджує необхідність у фахівцях з організації управління людськими ресурсами, HR-менеджерів, HR-аналітиків та спеціалістів з управління талантами.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

З урахуванням аналізу теорії і практики організації аутплейсменту пропонуємо для всіх компаній, організації чи установ незалежно від форми власності розбити наступні етапи Програми з аутплейсменту:

Перший — "Підготовчий" етап. Основною метою даного етапу є визначення обсягів скорочення / вивільнення / екстеріоризації персоналу в конкретному підрозділі, прийняття рішення про реалізацію додаткових процедур супроводу і підтримки персоналу.

Другий — "Інформаційний" етап спрямований на створення максимально відкритої атмосфери, виявлення можливих прогалин в процесі передачі функціоналу та надання каналу зворотного зв'язку.

Третій етап — "Реалізація". Метою даного етапу є сприяння в працевлаштуванні співробітників, які підпадають під скорочення або надання додаткових гарантій і компенсацій, які дозволять працівникові реалізувати власний потенціал в організації або за її межами.

Четвертий етап — "Завершення", реалізується з метою оцінки ефективності проведених заходів на кожному з етапів.

Якщо оцінити ефективність аутплейсменту, то слід підкреслити, що він проводиться по відношенню до співробітників, які потрапили в стресову ситуацію, кожен з них може сприйняти кардинальні зміни в трудовому житті зовсім по-різному, незалежно від умов. Тому аутплейсмент це не панацея. Збереження мотивації працювати, приносити користь собі, компанії і суспільству залежить в першу чергу від самого співробітника, від його настрою і віри у власні сили.

## Література:

1. Водянка Л.Д., Крисанов Д.Ф. Стратегії нарощування інноваційного потенціалу підприємствами харчової промисловості. Економіка і прогнозування. 2015. № 1. С. 89—104.

2. Водянка Л.Д., Скуляк В. М., Сторцун К. М., Чуса Г. І. Трансформація трудового законодавства України в умовах коронакризи. Економіка та держава. 2021. № 6. С. 78—81.

3. Зайцева О.О. Передумови впровадження аутплейсменту персоналу. Управління розвитком. 2014. № 11. С. 6—8.

4. Лобза А.В., Каширіна А.П. Шляхи подолання проблем виведення персоналу зі штату організації. Молодий вчений. 2016. № 12. С. 785—788.

5. Лопатинський Ю. М., Водянка Л.Д., І.Г. Шелюжак. Аутплейсмент персоналу як необхідний елемент кадрової політики. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Одеса: ОНЕУ, 2021. № 1—2 (278—279). С. 108—114.

6. Підгірна В. С., Водянка Л. Д., Лаврук І. Г. Безробіття в Україні: актуальні проблеми і шляхи вирішення. Економіка та держава. 2019. № 5. С. 68—71.

7. Ткач О.А. Аутплейсмент — сучасний спосіб звільнення персоналу. Ефективна економіка: електронний журнал. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3936> (дата звернення: 02.07.2022).

## References:

1. Vodianka, L.D. and Krysanov, D.F. (2015), "Strategies for building innovation potential of food industry enterprises", *Ekonomika i prohnozuvannia*, vol. 1, pp. 89—104.

2. Vodianka, L.D. Skuliak, V.M. Stortsun, K.M. and Chusa, H.I. (2021), "Transformation of labor legislation of Ukraine in the conditions of corona crisis", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 6, pp. 78—81.

3. Zaitseva, O.O. (2014), "Prerequisites for the introduction of staff outplacement", *Upravlinnya rozvytkom*, vol. 11, pp. 6—8.

4. Lobza, A.V. and Kashirina, A.P. (2016), "Ways to overcome the problems of removing staff from the staff of the organization", *Molodyy vchenyy*, vol. 12, pp. 785—788.

5. Lopatynskyy, Yu.M. Vodianka, L.D. and Sheliuzhak, I.H. (2021), "Personnel Outplaying as a Necessary Element of Personnel Policy", *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 1—2, pp. 108—114.

6. Pidhirna, V. Vodianka, L. and Lavruk, I. (2019), "Unemployment in Ukraine: actual problems and solutions", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 5, pp. 68—71.

7. Tkach, O.A. (2014), "Outplacement is a modern way of laying off staff". *Efektivna ekonomika*, vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3936> (Accessed 2 July 2022).

Стаття надійшла до редакції 12.07.2022 р.

О. О. Рудаченко,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування,  
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова  
ORCID ID: 0000-0001-9597-5748

DOI: 10.32702/2306-6806.2022.7.83

## ПОБУДОВА НАУКОВО-ПРАКТИЧНОГО ПІДХОДУ ДО РОЗРОБКИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕХАНІЗМУ ОЦІНКИ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

*O. Rudachenko,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Business Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

A CONSTRUCTION OF SCIENTIFIC AND PRACTICE APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT FOR THE MECHANISM OF ASSESSMENT AND FORECASTING OF CRISIS SITUATIONS IN THE SYSTEM OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGIONS

---

*У статті проаналізовано існуючі кризові ситуації в регіонах та країні, наведені проблеми, які спонукають до виникнення таких кризових ситуацій. Розроблено науково-практичний підхід до розробки інформаційно-аналітичного забезпечення механізму оцінки та прогнозування кризових ситуацій в системі СЕР регіонів, який на основі комплексного застосування методів кластерного аналізу, таксономії, моделей бінарного вибору, методів екстраполяції, методів теорії графів, векторних авторегресійних моделей і моделей корекції помилки, дозволяє оцінити структурні пропорції регіонів з високим і низьким рівнем СЕН як в поточному, так і прогнозованому періоді. Даний підхід включає в себе 4 основні механізми: Механізм 1. Просторова оцінка факторів СЕН. Механізм 2. Оцінка стійкості кластерних утворень регіонів. Механізм 3. Прогнозування структурних пропорцій регіонів за рівнем соціально-економічної напруженості. Механізм 4. Оцінка стійкості макросистеми до посилення СЕН.*

*The article analyzes the existing crisis situations in the regions and the country, presents the problems that lead to the emergence of such crisis situations. A scientific and practical approach to the development of information and analytical support for the mechanism of assessment and forecasting of crisis situations in the system of SEP regions has been developed, which is based on the complex application of cluster analysis methods, taxonomy, binary choice models, extrapolation methods, graph theory methods, vector autoregressive models and correction models errors, allows to estimate the structural proportions of regions with a high and low level of SEN both in the current and forecast period. This approach includes 4 main mechanisms: 1. Spatial evaluation of SENS factors. 2. Assessment of stability of cluster formations of regions. 3. Forecasting the structural proportions of regions according to the level of socio-economic tension. 4. Evaluation of the stability of the macrosystem to strengthening the SEN.*

*The content of the first mechanism is a spatial assessment of factors of socio-economic tension. In this module, the information space of features is formed, a hierarchical cluster analysis of regions according to the level of socio-economic tension is carried out, the composition of clusters of regions is determined using iterative cluster analysis, an assessment of the spatial proportions of regions with high and low levels of tension of socio-economic development is carried out.*

*The content of the second mechanism is an assessment of the stability of regional cluster formations. In this module, the spatial and dynamic grouping of regions by the level of SEN is developed; regions are grouped on the basis of a shortened system of features.*

*The content of the third mechanism is forecasting of structural proportions of regions according to the level of socio-economic tension. In this module, the development of forecasting models of integral indicators of the level of SEN of the regions was carried out; grouping of regions according to forecast data; development of a region class recognition model; recognition of the forecast class of the region, assessment of the stability of the forecast classification.*

*The content of the fourth mechanism is an assessment of the stability of the macrosystem to the strengthening of the factors of socio-economic tension in the regions. In this module, macrosystem stability was evaluated based on graph theory methods; factors threatening development were revealed.*

*The proposed scientific-practical approach was implemented on the basis of the data of integral indicators of socio-economic development and was able to detect and prevent crisis situations in the regions of Ukraine in advance.*

*Ключові слова: регіон, система, кризові ситуації, механізм, соціально-економічний розвиток.  
Keywords: region, system, crisis situations, mechanism, socio-economic development.*

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЗАВДАННЯМИ**

На сьогоднішній день, враховуючи воєнні дії, що відбуваються на території України, одними з основних проблем є падіння темпів соціально-економічного розвитку регіонів та країни в цілому. Так, експерти Світового банку прогнозують, що на кінець 2022 року економіка України впаде на 45%. Нажаль, на розвиток економіки впливає велика кількість як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. До них можна віднести: падіння валового внутрішнього та регіонального продукту, національної безпеки, значні інфляційні та міграційні процеси, зниження експорту та імпорту, збитковість та банкрутство підприємств, зростання рівня безробіття та погіршення якості життя населення.

Також довгострокові проблеми, характерні для країн з ринком, що формуються і країн, що розвиваються, в тому числі й України, посилені впливом "шоку", викликаного COVID-19. Диференційована чутливість економіки до впливу "шоків" характерна не тільки для макрорегіонів, але і для внутрішніх регіонів. Неоднорідні просторові реакції проявляються в глибині кризи, тривалості рецесії, швидкості відновлення.

Внаслідок цього, напрямком удосконалення механізму оцінки та прогнозування кризових ситуацій в системі соціально-економічного розвитку регіонів є розробка адекватного інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Дослідження, пов'язані з визначенням кризових ситуацій знайшли своє відображення у роботах вітчизняних і зарубіжних вчених. Так, науковий інтерес науковців А.С. Гур'янова, Т.С. Клебанова, Л. О. Чаговець [1-3] полягає у побудові моделей багатовимірного ста-

тистичного аналізу в економіці. Блудова Т. В. та Черевко Д.Р. [4] визначає кризові ситуації шляхом моделювання ризику економічної безпеки регіонів.

Однак, до єдиної думки щодо побудови науково-практичного підходу до розробки інформаційно-аналітичного забезпечення до оцінки і прогнозування кризових ситуацій науковці так і не дійшли, що робить дослідження особливо актуальним.

## **МЕТА СТАТТІ**

Метою статті є побудова науково-практичного підходу до розробки адекватного інформаційно-аналітичного забезпечення, який включає механізми, що дають можливість попередити кризові ситуації в системі соціально-економічного розвитку регіонів.

## **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Наведені в дослідженнях [3; 5–7] значення інтегрального показника рівня соціальної та економічної напруженості близькі до критичних значень, що говорить про високу ймовірність формування кризових соціально-економічних ситуацій, як в регіональних системах, так і економіці країни в цілому. Сформована ситуація посилюється дією "шоку", що має неекономічні причини, пов'язані з пандемією COVID-19. Для попередження таких кризових ситуацій в роботі запропоновано науково-практичний підхід до розробки інформаційно-аналітичного забезпечення механізму оцінки та прогнозування кризових ситуацій в системі соціально-економічного розвитку регіонів, який наведено на рисунку 1. Більш детальний опис змісту модулів наведено в роботі [7].

То ж розглянемо більш детально зміст та завдання кожного з модулів запропонованого науково-практичного підходу.

Завдання кластерного аналізу полягає у визначенні однорідних груп на безлічі досліджуваних об'єктів. Нехай є безліч об'єктів  $G = (g_1, \dots, g_j, \dots, g_n)$ , де  $j = \overline{1, n}$  —

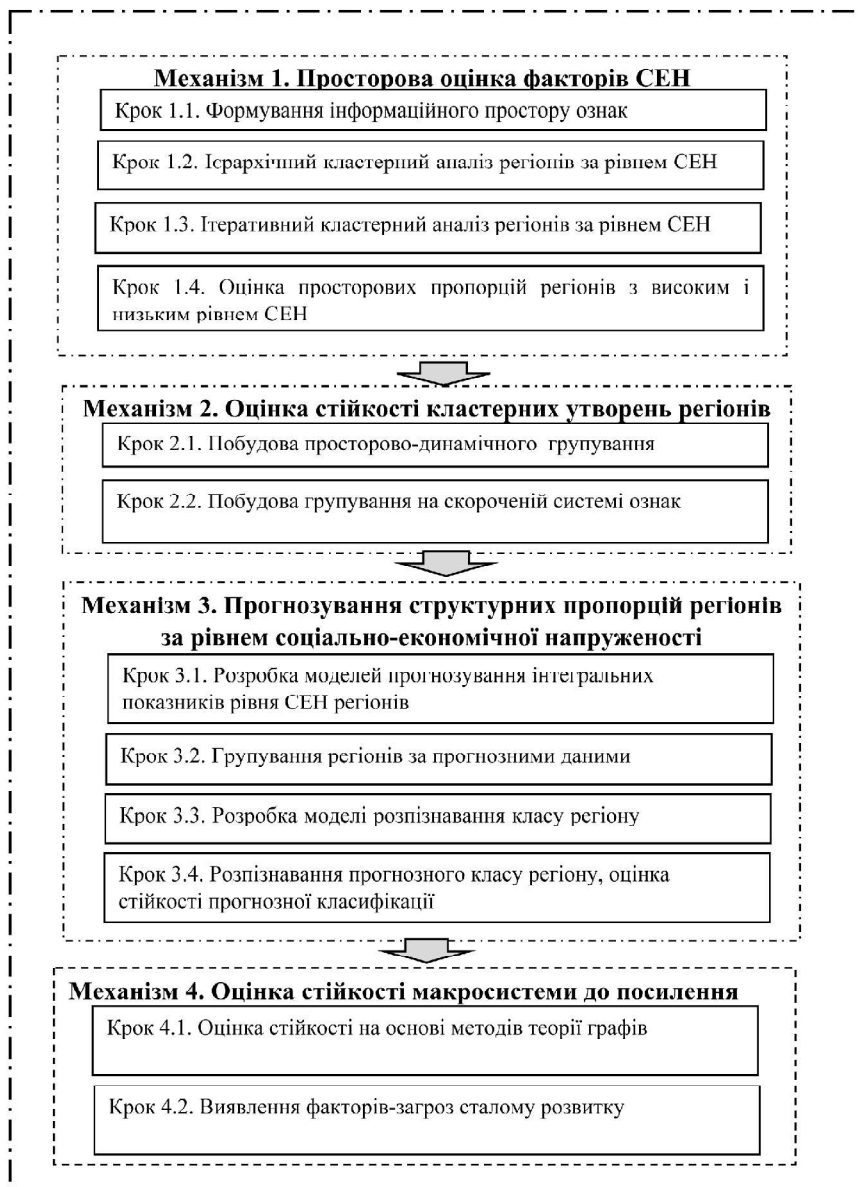


Рис. 1. Науково-практичний підхід до розробки інформаційно-аналітичного забезпечення механізму оцінки та прогнозування кризових ситуацій в системі СЕР регіонів

число елементів. Кожен з об'єктів  $g_j$  характеризується  $m$  показниками:  $X_j = (x_{1j}, \dots, x_{ij}, \dots, x_{mj})$ , де  $i = \overline{1, m}$  — число показників.

Завдання групування регіонів полягає в наступному: за даними показників  $X$  необхідно розбити вихідну сукупність об'єктів (регіонів) на однорідні за обраними показниками групи,  $S_1, S_2, \dots, S_k$  ( $k < n$ ) таким чином, щоб кожен об'єкт належав тільки одному кластеру і об'єкти всередині кластера були подібні за своїми характеристиками, в той час як об'єкти різних кластерів різнірідні [2].

При реалізації ієрархічного кластерного аналізу спочатку здійснюється побудова матриці спостережень, яка може бути представлена наступним чином:

$$X = \begin{pmatrix} x_{11} & \dots & x_{1j} & \dots & x_{1m} \\ x_{21} & \dots & x_{2j} & \dots & x_{2m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{n-1,1} & \dots & x_{n-1,j} & \dots & x_{n-1,m} \\ x_{n1} & \dots & x_{nj} & \dots & x_{nm} \end{pmatrix} \quad (1),$$

де  $x_{ij}$  — значення  $j$ -го показника напруженості соціально-економічного розвитку для  $i$ -го регіону.

Матриця не є єдиним способом представлення даних. Вихідна інформація може бути задана у вигляді матриці відстаней:  $D = (d_{ij}), i, j = \overline{1, n}$ , де  $d_{ij}$  — елемент, який визначає ступінь близькості  $i$ -го регіону до  $j$ -ому. У кластерному аналізі розглядаються такі заходи відстаней (табл. 1).

Якщо матриця  $X = (x_{ij})$  складається з значень показників, які мають різну розмірність, то здійснюється їх стандартизація.

В ієрархічному агломеративному алгоритмі на початковому етапі кожен елемент розглядається як окремий кластер  $(X_1, \dots, X_i, \dots, X_n), X_i = (x_{i1}, \dots, x_{im})$ , де  $m$  — число показників. На підставі матриці відстаней визначаються  $i$ -ий і  $j$ -ий елементи, для яких виконується така умова:  $d_{ij}^* = \min_{i,j} d_{ij}$ . Дані елементи об'єднуються в один

кластер. Нового кластеру присвоюється номер, відповідний меншому з двох об'єднуються елементів. Далі розглядається  $n-1$  кластер, розраховується матриця відстаней, визначаються найближчі об'єкти, які об'єднуються в кластер. При цьому для визначення відстаней між кластерами  $S_i$  та  $S_m$  можуть бути використані наступні методи (табл. 2).

**Таблиця 1. Відстань між об'єктами та їх розрахунок**

Міра відстані між об'єктами	Формула розрахунку
Узагальнена відстань Махаланобіса	$d_{ij} = \sqrt{(X_i - X_j)' \Lambda^{-1} S^{-1} \Lambda (X_i - X_j)}$ де $d_{ij}$ - відстань між $i$ -м і $j$ -м регіонами (об'єктами); $X_i, X_j$ - вектори значень показників СЕН у $i$ -го і $j$ -го об'єктів; $S$ - загальна коваріаційна матриця; $\Lambda$ - матриця вагових коефіцієнтів
Евклідова відстань	$d_{ij} = \sqrt{\sum_{k=1}^m (x_{ik} - x_{jk})^2}$ де $x_{ik}, x_{jk}$ - значення $k$ -го показника відповідно у $i$ -го і $j$ -го об'єктів
Виважена Евклідова відстань	$d_{ij} = \sqrt{\sum_{k=1}^m w_k (x_{ik} - x_{jk})^2}$ де $w_k$ - вага, що приписується $k$ -ому показнику
Хеммінгова відстань	$d_{ij} = \sum_{k=1}^m  x_{ik} - x_{jk} $

Джерело: [2—4, 8—9].

Процедура повторюється до тих пір, поки всі об'єкти не будуть включені в один кластер. Результати кластеризації, представлені у вигляді дендрограми, дозволяють вибрати число кластерів, при якому сумарна міжгрупова дисперсія буде приймати максимальне значення.

Задане число кластерів використовується при реалізації ітераційного алгоритму методу "к-середніх" (крок 1.3, рис. 1). Спочатку з  $n$  об'єктів вибирається  $k$  об'єктів, які приймаються за еталони. З решти  $n - k$  об'єктів вибирається об'єкт  $X_i = (x_{i1}, \dots, x_{ij}, \dots, x_{im})$  і розраховується відстань цього об'єкта до центрів кластерів. Об'єкт відноситься кластеру, з центром якого відстань мінімально:  $d(x_j, c_l) = \min d(x_j, c_l), l = \overline{1, k}$ . Якщо мінімальних відстаней декілька, то спостереження приєднують до кластеру з меншим номером. Розраховується новий центр ваги  $C_i^{(l)}$  і вага еталона збільшується на одиницю. Дана процедура повторюється до тих пір, поки всі об'єкти не будуть віднесені до одного з  $k$  кластерів.

Для того щоб розбиття було стійким всі об'єкти  $(X_1, \dots, X_i, \dots, X_n), X_i = (x_{i1}, \dots, x_{ij}, \dots, x_{im})$  приєднуються до отриманих кластерів, при цьому ваги продовжують на-

копичуватися. Розбиття порівнюється з отриманими раніше. Якщо  $C_i^{m+1} = C_i^m$ , то визначається склад кластерів і здійснюється їх якісна інтерпретація.

Після завершення процедур класифікації необхідно оцінити отримані результати. Для цієї мети використовується функціонал якості. Найкращим, за обраним функціоналу, слід вважати таке розбиття, при якому досягається екстремальне значення цільової функції. При аналізі розбиття розглядалися наступні функціонали якості [3]:

$$F_1 = \sum_{l=1}^k \sum_{i \in S_l} d^2(x_i, \bar{x}_l), F_2 = \sum_{l=1}^k \sum_{i, j \in S_l} d_{ij}^2,$$

$$F_3 = \sum_{l=1}^k \sum_{j=1}^p \sigma_{lj}^2 \quad (2).$$

Оптимальним вважається розбиття, при якому  $F_i \rightarrow \min$  де  $A$  — безліч всіх допустимих розбиттів.

Отримане групування є основою для оцінки просторових пропорцій регіонів з високим і низьким рівнем СЕН (крок 1.4, рис. 1). Для цього визначаються струк-

**Таблиця 2. Методи визначення відстаней між кластерами**

Міра відстані між кластерами об'єктів	Формула розрахунку
Метод «одиначного зв'язку або мінімальної локальної відстані»	$d_{\min}(S_l, S_m) = \min_{X_i \in S_l, X_j \in S_m} d(X_i, X_j)$
Метод «повного зв'язку або максимальної локальної відстані»	$d_{\max}(S_l, S_m) = \max_{X_i \in S_l, X_j \in S_m} d(X_i, X_j)$
Метод «середнього зв'язку»	$d(S_l, S_m) = \frac{1}{n_l n_m} \sum_{X_i \in S_l} \sum_{X_j \in S_m} d(X_i, X_j)$
Метод «центру ваги» груп	$d(S_l, S_m) = d(\bar{X}_l, \bar{X}_m)$

Джерело: [2—4, 8—9].

турні кількісні пропорції регіонів в групах з високим і низьким рівнем соціально-економічної напруженості; виявляється чи входять в групу з високим рівнем СЕН системоутворюючі регіони (до системоутворюючих відносяться регіони, питома вага ВРП яких в загальній структурі ВВП перевищує середнє по регіональним системам значення).

Зміст другого модуля — оцінка стійкості кластерних утворень регіонів. У цьому модулі розробляються просторово-динамічні групування регіонів за рівнем СЕН; здійснюється групування регіонів на основі скороченої системи ознак. Для реалізації кроку 2.1 і кроку 2.2 (рис. 1) використовуються описані вище методи ієрархічного агломеративного і ітеративного кластерного аналізу. Відмінності в процедурах складаються тільки в матриці вихідних даних.

Для кроку 2.1 використовується матриця просторово-динамічних характеристик (панельних даних), що відображає значення рівня соціально-економічної напруженості регіонів, як в просторовому, так і тимчасовому аспектах. Для кроку 2.2 використовується матриця інтегральних показників рівня соціально-економічної напруженості регіонів. Результати групування вважаються стійкими, якщо класифікація на просторових, панельних даних та скороченій системі ознак збігаються більш ніж в 95% випадків.

Зміст третього модуля — прогнозування структурних пропорцій регіонів за рівнем соціально-економічної напруженості. У цьому модулі здійснюється: розробка моделей прогнозування інтегральних показників рівня СЕН регіонів; групування регіонів за прогнозними даними; розробляються моделі розпізнавання класу регіону; розпізнавання прогнозного класу регіону, та проводиться оцінка стійкості прогнозовної класифікації.

Для розробки моделей прогнозування інтегральних показників рівня СЕН регіонів (крок 3.1), в залежності від забезпечення ретроспективною інформацією (повне або неповне), використовуються адаптивні методи прогнозування, прогнозування на основі середнього темпу зростання, середнього абсолютного приросту. Вибір адаптивних методів прогнозування обумовлений можливістю отримання прогнозів високої точності в умовах неоднорідних даних. Найбільш поширеними адаптивними процедурами є: експоненціальне згладжування [2, 9]; модель Хольта.

Для розробки прогнозу в умовах неповних даних використовуються методи середнього абсолютного приросту, середнього темпу зростання, докладний опис яких дано в [9]. Критерієм вибору різних процедур дослідження часового ряду є найкраща якість підбраної моделі, яке може бути оцінене за наступними критеріями (формули 3—8) [9]:

середня помилка — mean error, m.e.

$$m.e. = \frac{\sum_{t=1}^n (y_t - \hat{y}_t)}{n} = \frac{\sum_{t=1}^n e_t}{n} \quad (3),$$

середня абсолютна помилка — mean absolute error, m.a.e.

$$m.a.e. = \frac{\sum_{t=1}^n |y_t - \hat{y}_t|}{n} = \frac{\sum_{t=1}^n |e_t|}{n} \quad (4),$$

сума квадратів помилок — sum of square error, s.s.e.

$$s.s.e. = \sum_{t=1}^n (y_t - \hat{y}_t)^2 = \sum_{t=1}^n e_t^2 \quad (5),$$

середня квадратична помилка — mean squared error, m.s.e.

$$m.s.e. = \sqrt{\frac{\sum_{t=1}^n (y_t - \hat{y}_t)^2}{n}} = \sqrt{\frac{\sum_{t=1}^n e_t^2}{n}} \quad (6),$$

середня відсоткова помилка — mean percentage error, m.p.e.

$$m.p.e. = \frac{1}{n} \cdot \sum_{t=1}^n \frac{(y_t - \hat{y}_t)}{y_t} \cdot 100\% = \frac{1}{n} \cdot \sum_{t=1}^n \frac{e_t}{y_t} \cdot 100\% \quad (7),$$

середня абсолютна процентна помилка — mean absolute percentage error, m.a.p.e.

$$m.a.p.e. = \frac{1}{n} \cdot \sum_{t=1}^n \frac{|y_t - \hat{y}_t|}{y_t} \cdot 100\% = \frac{1}{n} \cdot \sum_{t=1}^n \frac{|e_t|}{y_t} \cdot 100\% \quad (8).$$

Чим менше значення цих показників, тим краща якість підбраної моделі. Знайдені прогнозні значення інтегральних показників є основою для групування регіонів і оцінки стійкості структурних пропорцій регіонів за рівнем соціально-економічної напруженості в прогнозованому періоді (крок 3.2). Для розробки класифікації застосовуються описані вище методи ієрархічного агломеративного і ітеративного кластерного аналізу. Оскільки розробка прогнозів для регіональних систем з подальшою класифікацією є досить трудомістким завданням, то в якості альтернативного підходу розглядається розпізнавання прогнозного класу регіону на основі подвійної редукції ознак — пробіт-, логіт— аналізу ретроспективних тенденцій зміни інтегрального показника рівня СЕН (крок 3.3).

Вибір логіт-, пробіт— аналізу для розробки моделі розпізнавання класу регіону за рівнем СЕН пояснюється тим, що ці методи дозволяють забезпечити високу якість розпізнавання класів в умовах малих вибірок.

На кроці 3.4 (рис. 1) відбувається порівняння результатів класифікації на основі прогнозовної скороченої системи ознак і на основі моделей бінарного вибору. Модель бінарного вибору використовується для розпізнавання класу регіону за рівнем соціально-економічної напруженості в прогнозованому періоді тільки в тому випадку, якщо спостерігається збіг результатів групування більш ніж в 95% випадків.

Зміст четвертого модуля (рис. 1) полягає в оцінці стійкості макросистеми до посилення факторів соціально-економічної напруженості в регіональних системах. У цьому модулі проводиться оцінка стійкості макросистеми на основі методів теорії графів; виявлення факторів-загроз сталому розвитку. Для реалізації кроку 4.1 (1) використовуються методи теорії графів, докладний опис яких дано в [9].

Побудова неорієнтованого графу здійснюється за допомогою матриці коефіцієнтів парних кореляцій інтегральних показників рівня соціально-економічної напруженості регіонів в динаміці. На основі останньої визначаються елементи графа, зокрема, розмір графа. Аналіз найбільшого максимального кліку графа дозволяє виділити наявність зв'язків між регіонами з високим і низьким рівнем соціально-економічної напруженості, канали поширення негативного впливу "шоку", оцінити стійкість макросистеми до зростання факторів соціально-економічної напруженості в регіональних системах.

На останньому етапі 4.2 (рис. 1) виявляються макрофактори, які найбільш сильно схильні до впливу "шоку". Доцільність аналізу таких чинників обумовлена необхідністю їх обліку в моделях стрес-тестування факторів соціально-економічної напруженості регіонів до дії "шоку". Для оцінки чутливості макрофакторів до "шоків" застосовуються векторні авторегресійні моделі і моделі корекції помилки, докладний опис яких наведено в [2; 9].



## ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Таким чином, запропонований науково-практичний підхід до розробки інформаційно-аналітичного забезпечення механізму оцінки та прогнозування кризових ситуацій в системі СЕР регіонів, який на основі комплексного застосування методів кластерного аналізу, таксономії, моделей бінарного вибору, методів екстраполяції, методів теорії графів, векторних авторегресійних моделей і моделей корекції помилки, дозволяє оцінити структурні пропорції регіонів з високим і низьким рівнем СЕН як в поточному, так і прогнозованому періоді. Запропонований науково-практичний підхід був апробований на даних інтегральних показників соціально-економічного розвитку дав змогу завчасно виявити та попередити кризові ситуації в регіонах України.

### Література:

1. Клебанова Т. С., Гур'янова Л. С., Чаговець Л. О. Бізнес-аналітика багатовимірних процесів: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 272 с.
2. Гур'янова Л. С., Клебанова Т. С., Прокопович С. В. Прикладна економетрика. Ч. 2. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 271 с.
3. Клебанова Т.С., Рудаченко О.О., Панасенко О.В. Побудова інтегральних показників соціально-економічного розвитку країни (регіону). Приазовський економічний вісник. Електронний науковий журнал. Вип. 2 (25). 2021. С. 19—23.
4. Блудова Т. В., Черевко Д. Р. Моделювання економічного ризику для оцінювання рівня економічної безпеки регіонів. Бізнес Інформ. 2014. № 8. С. 94—98.
5. Klebanova T., Rudachenko O., Gvozdytskyi V., Mozgovyi Ie. Guryanova L. Classification Of Social Tension Of The Regions Of Ukraine. WSEAS Transactions on Systems and Control. Vol. 15, 2020, no. 57, pp. 576—584.
6. Рудаченко О.О. Клебанова Т. С. Класифікація регіонів України за рівнем формування соціальної напруженості. Бізнес Інформ. 2020. № 10. С. 128—136.
7. Рудаченко О. О. Групування регіонів за рівнем соціально-економічної напруженості кризових ситуацій. Комунальне господарство міст, 2022. 2 (169), С. 39—43.
8. Diestel, R. Graph Theory. NY: Springer-Verlag, 2000. 310 p.
9. Клебанова Т. С., Курзенев В. А., Наумов В. Н. и др. Методы и модели прогнозирования социально-экономических процессов. СПб.: Издательство СЗИУ РАНХ и ГС, 2012, 566 с.

### References:

1. Klebanova, S., Hurianova, L. S., Chahovets, L. O. (2018), Biznes-analytika bahatovymirnykh protsesiv: navchalnyi posibnyk. [Business analytics of multidimensional processes: a study guide], KhNEU im. S. Kuznetsia, Kharkiv, Ukraine.
2. Hurianova, L. S., Klebanova, T. S., Prokopovych, S. V. (2016), Prykladna ekonometryka. [Applied econometrics], 2nd ed, KhNEU im. S. Kuznetsia, Kharkiv, Ukraine.
3. Klebanova, T.S., Rudachenko, O.O., Panasencko, O.V. (2021), "Construction of integral indicators of socio-economic development of the country (region)", Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk. Elektronnyi naukovyi zhurnal, Vol. 2 (25), pp. 19—23.
4. Bludova, T. V., Cherevko, D. R. (2014), "Economic risk modeling for assessing the level of economic security of regions", Biznes Inform, vol. 8, pp. 94—98.
5. Klebanova, T., Rudachenko, O., Gvozdytskyi, V., Mozgovyi, Ie. Guryanova, L. (2020), "Classification Of

Social Tension Of The Regions Of Ukraine", WSEAS Transactions on Systems and Control, Vol. 15, no. 57, pp. 576—584.

6. Rudachenko, O.O. Klebanova, T. S. (2020), "Classification of regions of Ukraine according to the level of formation of social tensions", Biznes Inform, vol. 10, pp. 128—136.

7. Rudachenko, O. O. (2022), "Grouping of regions according to the level of socio-economic tension of crisis situations", Komunalne hospodarstvo mist, Vol. 2 (169), pp. 39—43.

8. Diestel, R. (2000), Graph Theory, Springer-Verlag, NY, USA.

9. Klebanova, T. S., Kurzenev, V. A., Naumov, V. N. (2012), Metody i modeli prognozirovaniya social'no-ekonomicheskikh processov. [Methods and models for forecasting socio-economic processes], Publishing house SZIU RANH i GS, St.Petersburg, Russia.

Стаття надійшла до редакції 18.07.2022 р.

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

**ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

(Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

М. Ф. Плотнікова,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри інноваційного підприємництва  
та інвестиційної діяльності, Поліський національний університет  
ORCID ID: 0000-0003-2852-3009

DOI: 10.32702/2306-6806.2022.7.89

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК РЕКРЕАЦІЙНИХ ТА ТУРИСТИЧНИХ ЕКОСИСТЕМНИХ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПОСЛУГ

М. Plotnikova,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of Innovative Entrepreneurship and Investment Activities, Polissia National University

### ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF RECREATIONAL AND TOURIST ECOSYSTEM FORESTRY SERVICES

*Розвиток лісового господарства шляхом стимулювання біомімікрії суспільного сектору, природовідповідного господарювання, розвиток туризму визнаються нашою державою та країнами ЄС у якості перспективного напрямку подолання негативних процесів глобалізації, зокрема таких явищ як урбанізація, індустріалізація, скорочення зайнятості. Організаційно-економічним механізмом підвищення продуктивності праці, інвестиційної привабливості та нарощування потенціалу території за таких умов залишається система мотивації щодо залучення приватних інвестицій за відповідних нормативно-правового регулювання та інформаційно-роз'яснювальної роботи. Тісна співпраця між науковим сектором, бізнесом та соціумом забезпечить необхідний синергетичний ефект, від якого залежить чисельність населення, яке буде залучене у процес, рівень та напрям інновацій, які забезпечують суспільно-економічне зростання та відновлення екосистем. Покращення наявної ситуації можливе через зниження процесів індустріалізації на користь зосередженню уваги на розвитку прогресивних форм систем центрального та місцевого управління наданням екосистемних, зокрема рекреаційно-оздоровчих та туристичних послуг, покликаних зробити економіку та соціальну сферу більш ефективними за одночасної їх відповідності природним процесам внаслідок розуміння цілісності всього суцього, його взаємозв'язку та взаємообумовленості. Удосконалення управління навколишнім середовищем внаслідок розуміння сутності Законів Природи та Всесвіту позитивно позначиться на здоров'ї населення і продуктивності його праці, поступово зникнуть знедолені та і бідні, у тому числі внаслідок нестачі житла та посиленого стресу, пов'язаного з життям у містах. Партнерські угоди з бізнесом і місцевими громадами можна розглядати у якості першого кроку на шляху до моделі сталого розвитку. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок про якість розвитку екосистемних послуг обумовлена рівнем та темпами урбанізації, індустріалізації, зайнятості, ріст свідомості, кооперації, інклюзії та партисипації соціуму. Впровадження стратегії розвитку екосистемних, зокрема рекреаційно-оздоровчих, освітньо-культурних та туристичних послуг, матиме суттєвий вплив на екосистему і на людську спільноту через екологізацію життєдіяльності та господарювання, впровадження зелених технологій, природовідповідні стартапи та становлення відповідної стратегії та, як наслідок формування засад суспільного добробуту. Колективна свідомість на порядок примножує результати.*

*Forestry is developed by stimulating the Biomimicry of the public sector, nature management, and tourism. This is the basis of the state policy of Ukraine and the EU. This is a promising way to overcome the negative processes of globalization, in particular such phenomena as urbanization, industrialization, and employment reduction. The organizational and economic mechanism for increasing labor productivity, investment*

*attractiveness and building the territory's potential is a system of motivation to attract private investment. This is ensured by regulatory and explanatory work. Cooperation between the scientific sector, business and society forms a synergistic effect. It depends on the size of the population involved, the level and direction of innovation. They ensure socio-economic growth and restoration of ecosystems. The current situation can be improved by reducing industrialization processes, focusing on the development of Central and local administration systems for ecosystem services. These are recreational and recreational, educational, cultural and tourist services. They make the economy and social sphere more efficient. They must correspond to natural processes as part of the whole. It is important to understand the interrelation and interdependence of everything in the world. People need to understand the laws of nature and the universe. This will have a positive impact on public health, labor productivity, and solving the housing problem. Partnership agreements with businesses and local communities should be formed as aspects of the sustainable development model. The study illustrates the quality and direction of development of ecosystem services. They depend on the level and pace of urbanization, industrialization, employment, growth of consciousness, cooperation, inclusion and participation of society. Ecosystem services development strategies have a significant impact on the human community. This includes recreational and recreational, educational, cultural and tourist services, greening of life and management, introduction of green technologies, nature-related startups. Such strategies shape public welfare. Collective consciousness multiplies such results by an order of magnitude.*

*Ключові слова: багатofункціональний розвиток, екологічні підходи в управлінні, лісовідновлення, менеджмент, підприємництво, сільський туризм, системний підхід, територіальні громади, родове поселення.*  
*Key words: multifunctional development, environmental approaches in management, reforestation, management, entrepreneurship, rural tourism, system approach, territorial communities, family homestead settlements.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розвиток лісового господарства шляхом стимулювання природовідповідного господарювання, біомімікрії суспільного сектору та розвитку туризму визнаються нашою державою та країнами ЄС у якості перспективного напрямку подолання негативних процесів глобалізації, зокрема таких явищ як урбанізація, індустріалізація, скорочення зайнятості. Організаційно-економічним механізмом підвищення продуктивності праці, інвестиційної привабливості та нарощування потенціалу території за таких умов залишається система мотивації щодо залучення приватних інвестицій за відповідних нормативно-правового регулювання та інформаційно-роз'яснювальної роботи. Тісна співпраця між науковим сектором, бізнесом та соціумом забезпечить необхідний синергетичний ефект, від якого залежить чисельність населення, яке буде залучене у процес, рівень та напрям інновацій, які забезпечують загальне суспільно-економічне зростання та відновлення екосистем.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання регулювання відносин у лісовому господарстві та суміжних секторах економіки завжди є у сфері національних наукових інтересів. Регуляторному управлінню піддаються як окремі сфери виробництва, продаж, користування та надання послуг, так і сутності тлумачення окремих категорій понять як основоположної одиниці визначення та впливу на природно-ресурсне забезпечення сектору та його здатності продукувати суспільно-економічні, екологічні та інші цінності. Зокрема до такої категорії можна віднести екосистемні послуги, які у їх найширшому розумінні, за даними можна Міністерства захисту довкілля, можна тлумачити як загальну здатність та сприятливий стан середовища щодо забезпечення потреб людини, зокрема до них також можна віднести здатність поглинати вуглекислий газ, продукувати кисень для дихання, здатність до самоочищення, надання врожаю, відпочинку та відновлення здоров'я тощо [1]. Враховуючи зазначене туристичні та інші види діяльності людини, включаючи виробництво товарів, виконання робіт та надання послуг є різновидом людської активності, яка стає можливою лише у межах та за наявності відповідної

якості екосистемних послуг, що видається логічним враховуючи, що людина є лише частиною Природи. Подальша оцінка екосистемних послуг лісів дозволяє стверджувати про їх просторово-часовий динамічний характер, обумовлений як природними процесами, так і діяльністю людини. Загальні ефекти, які економіка та соціум отримують у цьому випадку можуть бути оцінені на підставі наявних переваг тих чи інших суб'єктів, диференціації самих послуг, їх значення, конкретної мети індивіда чи їх групи, прямого чи опосередкованого характеру дії, внеску у формування добробуту та функціонування екосистем [2]. Враховуючи, що екосистемні та інші залежні від них послуги зумовлені наявністю екологічної компоненти, їх екологічною структурою, потенціалом, активним чи пасивним використанням у процесі життєдіяльності людини, механізмом функціонування, вони полягають у взаємозв'язку та взаємодії складових природного середовища як запоруки забезпечення їх оптимального формування у необхідних для еволюції кількісних та якісних параметрах.

Наразі до екосистемних послуг лісогосподарського сектору відносять здатність лісів до збереження біорізноманіття, забезпечення оздоровчої та рекреаційної функції, захист ґрунтів від ерозії та відновлення їх родючості [3], регулювання водного та повітряного режимів на планеті тощо. Саме тому така висока роль відноситься лісу та лісовим екосистемам у становленні системи сталого розвитку, забезпечення виживання людини як виду та середовища існування інших видів на планеті. Ця та інші функції лісу і пов'язаних з цим екосистемних, туристичних, рекреаційних та інших послуг покладені в основу концепції "Родова садиба", яка за своєю суттю є бюджетним механізмом якісного розвитку людства нового тисячоліття [4—8]. Схожу позицію підтримує Водночас динамічний характер розвитку соціуму та його потреб подальший розгляд питань організаційно-економічного управління розвитком рекреаційно-оздоровчих та туристичних екосистемних послуг лісогосподарського сектору.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета дослідження полягає у пошуку та обґрунтуванні системного підходу до забезпечення організаційно-економічного управління розвитком рекреаційно-

Таблиця 1. Темпи зміни показників лісгосподарської діяльності України

Рік	Обсяги продукції (товарів та послуг) лісового господарства (у фактичних цінах), млн грн	Площа рубок, га	Заготівля деревини, тис. м <sup>3</sup>		Кількість лісових пожеж, одиниць	Площа лісових земель, пройдена пожежами, га	Згоріло та пошкоджено лісу на пні, м <sup>3</sup>	Збитки, заподіяні лісовими пожежами, тис. грн	Площа відтворення лісів, тис. га	Захист лісів від шкідників та хвороб лісу	біологічним методом	хімічним методом
			всього	у т. ч. від рубок головного користування								
2006	123,1	96,6	103,7	106,0	91,0	184,4	165,5	167,4	113,8	78,1	84,7	51,1
2007	120,6	101,7	107,1	103,9	158,8	321,6	2455,4	3183,9	110,3	98,1	99,5	89,0
2008	114,4	89,3	93,0	98,8	66,3	40,1	30,3	31,2	109,0	67,5	62,2	107,6
2009	92,8	84,2	89,8	95,8	174,1	114,2	56,6	42,0	100,9	82,5	77,0	106,2
2010	130,6	112,4	113,8	107,7	46,0	58,1	153,7	108,3	86,7	81,7	89,8	56,3
2011	138,5	104,9	109,3	111,3	78,0	28,6	3,4	12,0	103,3	172,4	100,0	539,3
2012	104,2	98,9	100,1	97,5	85,6	331,6	2450,8	1743,3	96,8	63,5	88,3	40,2
2013	107,7	99,6	102,9	100,6	51,5	12,0	0,9	2,5	96,6	111,0	102,2	129,4
2014	121,6	92,1	101,6	104,4	180,0	3296,2	5797,0	3756,9	85,7	31,9	33,7	29,0
2015	139,3	104,4	106,1	102,8	190,4	106,6	118,0	39,0	104,1	144,7	151,9	130,9
2016	119,1	96,8	103,1	102,0	32,8	8,5	19,1	42,7	104,6	80,9	91,8	56,9
2017	107,3	108,5	96,9	101,2	250,7	475,5	460,0	532,3	102,4	123,9	108,3	179,3

Джерело: сформовано за даними Державного комітету статистики України.

оздоровчих та туристичних екосистемних послуг лісгосподарського сектору на основі природовідповідної діяльності суб'єктів та розвитку підприємництва з урахуванням багатофункціональних підходів в управлінні.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Управління організаційно-економічним розвитком рекреаційно-оздоровчих та туристичних екосистемних послуг лісового господарства, як і лісгосподарської діяльності у цілому (табл. 1), забезпечується як системою державного фінансування, так і діяльністю окремих суб'єктів суспільних відносин через гнучке його забезпечення. Скорочення чисельності населення в Україні, несистемний характер стимулювання розвитку суспільного сектора, фінансування, яке не забезпечує зростання мотивації та продуктивності праці як загальні тенденції суспільного сектору визначають як рівнем нормативно-правового регулювання, державної підтримки, інноваційно-інвестиційного забезпечення, так і рівнем свідомості населення та його здатністю до усвідомлення довгострокового характеру наслідків своїх дій.

Екосистемні послуги у лісовому господарстві, зокрема з позиції забезпечення ними організаційно-економічного управління розвитку на основі надання рекреаційно-оздоровчих та туристичних послуг сектором, залежать від чисельності населення задіяного у секторі, рівня його зростання, продуктивності праці та наявності прогресивної світової практики. За даними Державного комітету статистики України найвищими були темпи кількості лісових пожеж, їх площа, кількість пошкодженого лісу та розмір заподіяних збитків, що особливо гостро відмічалось у 2005, 2007, 2012, 2014 та 2017 рр., тоді як інші параметри діяльності залишалися на порівняно стійкому рівні або скорочувалися. Зокрема такими були площі відтворення лісових насаджень з тенденцією до її росту. Внаслідок інфляційних процесів та розширення асортименту послуг мали позитивну тенденцію до зростання обсяги отриманої продукції, товарів та послуг, однак недостатній рівень такої динаміки дозволяє говорити про значний потенціал сектору щодо нарощування його потенціалу, головним чином за рахунок рекреаційно-оздоровчих та туристичних послуг, розвиток яких не потребує значного бюджетного фінансування та дозволяє відновлювати екосистему лісу.

логічні проблеми. Великий досвід в цьому для України надає практика та нормативно-правова діяльність Європейського Союзу, зокрема з позиції підвищення попиту на всі види сервісів, поліпшення їх асортименту, а так технологій формування. Зокрема, високого рівня актуальності сягнули як традиційно ресурсно-забезпечуючі (деревиною, лісоматеріалами, продовольством), так і проголошені відповідно до Цілей сталого розвитку регуляторні (оптимізація клімату, забезпечення стійкості екологічних систем тощо), а також оздоровчо-рекреаційні (формування екологічної та соціальної культури, оздоровлення, відпочинку, освітньо-наукові естетичні тощо, які допомагають становленню людини не лише як біологічного виду, але й як соціальної духовно-культурної сутності). У зв'язку з останнім роль лісу, екосистемних та пов'язаних з ними послуг є неоціненою. Одразу згадуються оливкові гаї Давньої Еллади, де проходило навчання та освітня діяльність геніїв людства, місце досягнення святості багатьох монахів-пустельників, формат духовного осяння геніїв науки, які спостерігаючи природні процеси робили свої відкриття. Апробація системи ноосферної освіти та практика освітньої діяльності у садах щастя підтвердила, що й наразі цей досвід дозволяє людству більш швидкими темпами вийти з кризи технократичного світу. Середньорічне щорічне зростання кількості продуктованих екологічних послуг становить 3%, маючи значну перспективу для свого розвитку, у тому числі за рахунок зростання чисельності їх прихильників. Стимулювання розвитку екосистемних послуг забезпечує зайнятість населення відповідної місцевості. Сталий розвиток є ще одним важливим фактором розвитку території, економіки, у тому числі через туризм, за одночасного м'якого впливу на навколишнє середовище, задовольняючи потреби населення, промисловості, навколишнього середовища і спільноти [7; 8].

Покращення наявної ситуації можливе через зниження процесів індустріалізації на користь зосередженню уваги на розвитку прогресивних форм систем центрального та місцевого управління наданням екосистемних, зокрема рекреаційно-оздоровчих та туристичних послуг, покликаних зробити економіку та соціальну сферу більш ефективними за одночасної їх відповідності природним процесам внаслідок розуміння цілісності всього сущого, його взаємозв'язку та взаємообумовленості. Ці зміни, у першу чергу у зміні свідомості насе-

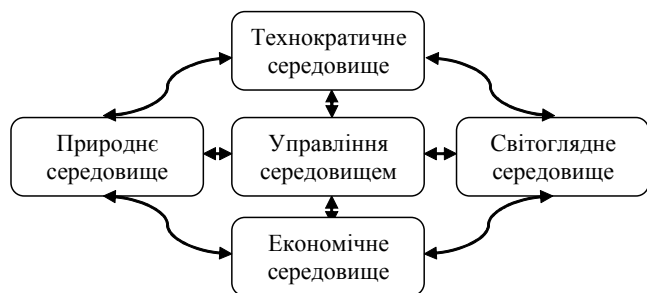


Рис. 1. Концептуальна схема управління розвитком екосистемних послуг

лення, сприятимуть зростанню рівня якості навколишнього середовища, що, у свою чергу, знизить вплив соціальних потрясінь, пов'язаних з міграцією з сільської місцевості у міста, включаючи транскордонну та міжнародну міграцію внаслідок появи інвестицій, примноження державного капіталу через податки та позики та подолання дефіциту інфраструктури та послуг державного та приватного секторів. Удосконалення управління навколишнім середовищем внаслідок розуміння сутності Законів Природи та Всесвіту позитивно позначиться на здоров'ї населення і продуктивності його праці, поступово зникнуть нездолені та і бідні, у тому числі внаслідок нестачі житла та посиленого стресу, пов'язаного з життям у містах. Партнерські угоди з бізнесом і місцевими громадами можна розглядати у якості першого кроку на шляху до моделі сталого розвитку.

Можна з упевненістю сказати, що зміни, які відбудуться у відповідь на необхідність усунення наслідків проривних технологічних подій і зростаючого тиску з метою зменшення забруднення, а також відкриття систем управління для більш активної участі спільноти дозволять зробити еколого-економічні зміни не лише прозорими, а отже, більш чесними й корисними для соціуму, але й уможливити реалізацію стійких багатосекторальних і комплексних стратегій і рішень для підтримки добре керованого соціально-екологічного розвитку, вирішення глобальних проблем та впровадження інновацій. Спільне управління за допомогою широкого спектру партнерства із зацікавленими сторонами та зацікавленими групами має життєво важливе значення для вироблення більш стійких рішень та отриманих результатів для вирішення наявних проблем розвитку екосистем, а тому й наданих ними рекреаційно-оздоровчих та освітньо-туристичних послуг.

Основою розвитку таких систем має стати сталий розвиток — концепція розуміння системного підходу і ще більш складна для реалізації (рис. 1). На рисунку відображено компоненти для управління екосистемними послугами крізь призму розуміння системного підходу, зокрема тлумачення екосистеми як складного набору взаємодіючих систем. До ключових чинників управління відносимо аналіз та підтримку інвестиційного середовища в межах економічної системи через формування регуляторної, фінансової, монетарної, інноваційно-інвестиційної політики, розвиток зеленої економіки. Технократичне середовище, яке включає ланцюги поставок, інфраструктуру, активи та якість наданими послуг, покликане підвищувати цінність екосистеми в економіці. Забезпечення функціонування чистих логістичних схем, підтримку охорони здоров'я та добробуту населення, використання екологічно чистих джерел ресурсів та, зокрема, енергії через формування відповідних стимулів та важелів. Соціальне середовище передбачає ініціативи, що сприяють підвищенню рівня та якості життя, обізнаності населення про взаємозв'язки та взаємообумовленість елементів екосистеми, ініціювання та залучення інновацій та інклюзії на території. Це також включає в себе підвищення рівня довіри, зниження рівня корупції та покращення прав люди-

ни за умов охорони навколишнього середовища (забезпечення потреб всіх елементів екосистеми), які впливають на здоров'я та продуктивність праці. Природне середовище (екологічна стійкість) пов'язана з підтриманням якості навколишнього середовища і відновленням природно-ресурсного потенціалу територій, у тому числі забезпечення доступності чистих повітря і води, ріст біорізноманіття та родючості ґрунту тощо. Взаємозв'язку цих систем забезпечує система управління середовищем, яка складається з інститутів, які забезпечують загальний розвиток.

Сучасна практика урядів щодо управління ресурсами тат територіями через механізм обліку доходів та витрат часто має директивний характер, тоді як значна частина інформації щодо розподілу ресурсів та способів їх використання залишаються прихованими. Зважаючи на той факт, 20% населення світу розпоряджається 80% всіх природних ресурсів можна говорити про внутрішнє протиріччя у самій системі подолання глобальних проблем, тому саме публічність у цих питаннях є першим шляхом подолання наявної ситуації. Готовність зацікавлених сторін взяти на себе відповідальність за всі наслідки своїх дій на засадах повної відкритості, чесності та самокритичності на довгостроковій основі є головною складовою механізму управління якістю надання екосистемних послуг внаслідок вирішального впливу людини на навколишнє середовище та життя всіх форм на планеті Земля.

Перехід на зелені платформи життєдіяльності та господарювання вимагає більшої інклюзивності, залученості та прозорості у процесі прийняття державних рішень, а також більш високого рівня обізнаності у громадах щодо забезпечення потреб майбутніх поколінь. Ключовим аспектом змін буде зміна характеру роботи в результаті змін в технологіях. Адаптація до нових технологій потребує постійних програм перепідготовки та інвестицій в освіту, нові набори компетенцій, засновані на загальних знаннях Законів Всесвіту. Багато з цих підходів до навчання буде проводитися з використанням напрацьованих ноосферної освіти як біоадекватної методики. Урядам також доведеться напрацювати більш гармонійний погляд на навколишнє середовище та принцип розподілу ресурсів. Їм необхідно розглянути нові показники, які відображають не тільки вплив екосистемних, у тому числі рекреаційно-оздоровчих та туристичних послуг на ВВП, але й соціальні та екологічні вигоди з позиції систем обліку сталого розвитку. Особлива роль, при цьому належить управлінню та використанню природних ресурсів, зокрема водних, повітряних, земельних й екосистеми у цілому.

Створення та функціонування успішної екосистеми вимагає глибокого знання культури, що виникає в результаті поєднання і особливостей кожного середовища. У кожній екосистемі є різні члени з індивідуальними характеристиками. Зростаючий інтерес до інновацій та спільного створення цінностей громад окремих осіб формує передумови своєї екосистеми, здатної самостійно створювати цінність, яка перевищує ту, що сумарно утворювали її елементи. Таким чином цілісна екосистема, яка об'єднує територію з усіма розміщеними на ній ресурсами, включаючи людський капітал, спроможна сприятливо впливати на продуктивність середовища з позиції формування ним синергетичного ефекту шляхом стимулювання його розвитку через мотивацію та становлення екологічного підприємництва з чистими помислами, розширення малого бізнесу та інновацій. Підхід до розвитку екосистемних послуг самостійно перетворився на сприятливе середовище для членів екосистеми, що дозволяє їм не лише отримувати додатковий ефект від функціонування системи, а й самостійно розвиватися.

Сучасна екосистема є результатом кластеризації екологічної, економічної діяльності та соціально-територіальних утворень, що відповідає потребам конкрет-

ного географічного регіону, які будуть розвиватися відповідно до його можливостей та компетенцій учасників, а також ресурсів, що надаються членами екосистеми, у тому числі у процесі навчання, рекреації, оздоровлення та туризму через співпрацю нелінійного характеру на основі локального обміну знаннями, що оптимізують регіональні активи (рис. 2).

Базові підходи до оцінки та управління системою екосистемних послуг передбачає наступні критерії з позиції споживчих потреб соціуму є повнота, стійкість, здатність до відтворення та примноження, здоров'я, екологічність сучасність, актуальність, комфортність, безпечність, різноманіття, ідентичність, ефективність управління. Диференційний характер як самих екосистемних послуг, територій, які їх продукують, цінності та потенціалу з позиції споживчих потреб соціуму й здатності до відтворення й примноження, обумовлений розміром територій, потенціалом розвитку інфраструктури, а також сфер торгівлі та послуг, розташуванням відносно соціально-економічних центрів. У зв'язку для оцінки кількості та якості екосистемних послуг пропонуємо використовувати індекс якості території, однієї з цілей використання якого має стати забезпечення мотивації та привабливості територій з метою забезпечення їх стійкості, спроможності, екологічності, біорізноманіття у довгостроковій перспективі.

Система оцінки індексу має включати оцінку середовища, здатності організації бізнесу та робочих місць, інфраструктурного забезпечення (у тому числі можливість організації функціонування освітньо-наукових закладів, системи рекреації та відновлення здоров'я, інформаційного, транспортного та логістичного сполучення, зокрема з позиції забезпеченості, якості та комфорту). Максимальна оцінка кожного часткового індикатора на рівні 10 балів для 10 показників максимальною сукупною оцінкою матиме 100 балів, що дозволяє порівнювати різні екосистеми та об'єкти, які їх складають через усереднені значення індикатора (1):  

$$I_y = I_1 * I_2 * \dots * I_n \quad (1)$$
 де  $I_y$  — індекс якості території та екосистемних послуг, які вона може сприяти надати;

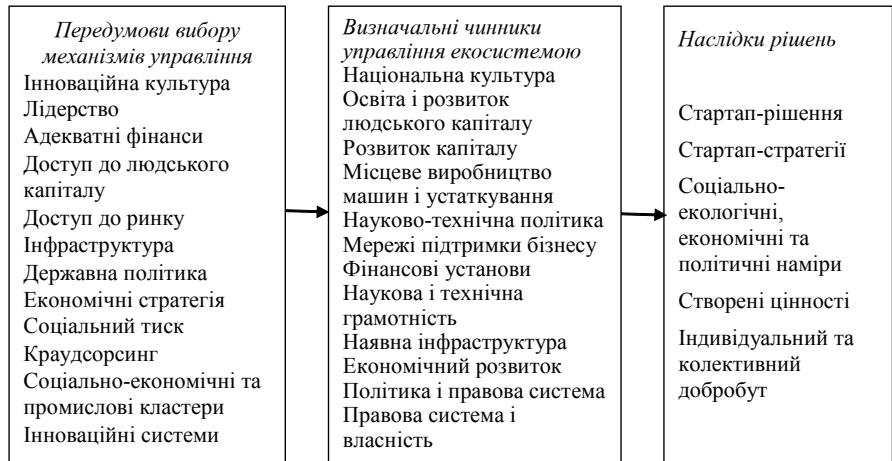


Рис. 2. Концептуальна модель розвитку екосистемних послуг

$I_n$  — індекс окремого чинника, який визначається відношенням поточної бальної оцінки середовища до її максимальної оцінки. Оцінка екосистемних послуг за індексом фактично стає інструментом менеджменту на всіх рівнях, зокрема з позиції запровадження локальних, регіональних, національних чи наднаціональних заходів підвищення якості середовища, їх пріоритетних напрямів щодо реалізації проєктів підвищення якості екосистем (рис. 3).

Розвиток екосистемних послуг, у тому числі оздоровчо-рекреаційних, освітньо-культурних та туристичних може бути стимульований завдяки відповідним програмам фінансування лісгосподарського сектору та використання інструментів державної підтримки. Стимулювання розвитку лісового господарства в Україні залежить від таких чинників як рівні та тенденції до урбанізації, індустріалізації, зайнятості, свідомості населення. Ці фактори визначили необхідність державної підтримки лісгосподарського сектору, у тому числі через систему фінансування наукових досліджень і розробок, який в Україні залишається невисоким порівняно з країнами ЄС із тенденцією до скорочення протягом останніх тридцяти років (тоді як у країнах ЄС обсяг фінансування досліджень і розробок зростає), що позначається на рівні потенціалу (одним з показників, які характеризують вказані процеси є скорочення площ під лісовими насадженнями — їх частка в Україні скоротилася з 30,1% у 1990 р. до 15,1% у 2021 р.).

Управління екосистемними послугами, у тому числі оздоровчо-рекреаційними, культурно-освітніми та туристичними, представлене як на національному, так і на регіональному рівнях. Досвід країн ЄС засвідчив, що їх адміністрування є більш ефективним у тісній співпраці з регіональними і органам влади, а також приватним бізнесом. Така схема роботи є більш продуктивною внаслідок реалізації можливості пошуку форм ефективної співпраці та взаємодії між органами управління на державному та регіональному рівнях, а також внаслідок залучення фінансових ресурсів приватного сектору для вико-

	Оцінка за індексом	Розробка адресних програм	Виділення фінансування	Реалізація адресних програм
Країна	Формування індивідуальних та інтегрованих індексів		Оцінка адресних програм на відповідність виявленим проблемам та виділення фінансування	
Область		Виокремлення адміністративно-територіальних утворень з метою підвищення якості середовища	Формування адресних регіональних програм та напрямів фінансування	Розподіл фінансування на реалізацію заходів адресних програм адміністративно-територіальних утворень
Адміністративний район		Формування переліку заходів щодо підвищення якості середовища		Управління реалізацією заходів та територій адміністративно-територіальних одиниць
Територіальна громада		Надання відомостей про конкретні об'єкти та ініціативи з метою їх включення до переліку заходів		Проведення робіт щодо реалізації заходів адресної програми
Населений пункт	Повторна оцінка індексу, моніторинг змін			

Рис. 3. Прийняття рішень щодо управління екосистемними послугами

нання відповідних державних завдань у сфері організаційно-економічного розвитку рекреаційних та туристичних екосистемних лісогосподарських послуг. Найбільш повно вказаний досвід проявлений з практикою функціонування родових садиб та родових поселень, мешканці яких на якісно новому рівні розглядають відповідальність за своє життя та місце свого проживання (у тому числі на регіональному, національному та глобальному рівні). Колективна свідомість примножує результати на порядок, що повинно пріоритетний характер співпраці на локальному, регіональному, національному та глобальному рівнях, у тому числі через розширення співпраці між територіальними громадами усіх рівнів задля досягнення спільних цілей і завдань, зокрема на принципах безпеки, екологічності, стійкості, спроможності, відкритості, партнерства. Їх дотримання сприятиме підвищенню якості життя населення; доступності оздоровчо-рекреаційних, культурно-освітніх та туристичних екосистемних послуг, ефективності функціонування об'єктів інфраструктури, залученості інвестицій у розвиток, наявності та примноження спектру екосистемних послуг, збільшення надходжень до бюджету територіальних громад та державного бюджету тощо.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок про якість розвитку екосистемних послуг обумовлена рівнем та темпами урбанізації, індустріалізації, зайнятості, рівня свідомості, кооперації, інклюзії та партисипації соціуму. Впровадження стратегії розвитку екосистемних, зокрема рекреаційно-оздоровчих, освітньо-культурних та туристичних послуг, матиме суттєвий вплив на екосистему і на людську спільноту через екологізацію життєдіяльності та господарювання, впровадження зелених технологій, природовідповідні стартапи та становлення відповідної стратегії та, як наслідок формування засад суспільного добробуту. Колективна свідомість на порядок примножує результати.

### Література:

1. Як зберегти та примножити екосистемні послуги: Міндовкілля запрошує до обговорення за круглим столом. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Офіційний сайт. URL: <https://mepr.gov.ua/news/38826.html#:~:text=%D0%97%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%BB%D1%96%D1%81%D1%96%D0%B2%20%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D1%96%D0%BB%D1%8F%D1%82%D0%B8%20%D0%BA%D0%B8%D1%81%D0%B5%D0%BD%D1%8C%20%D1%82%D0%B0,%D1%86%D0%B5%20%D1%96%20%D1%94%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%BD%D1%96%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B8>
2. Соловій І. Оцінка послуг екосистем, забезпечуваних лісами України, та пропозиції щодо механізмів плати за послуги екосистем. Регіональна програма "Правозастосування й управління в лісовому секторі країн східного регіону дії європейського інструменту сусідства та партнерства II". 2016. Листопад. 108 с. URL: [https://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/evaluation\\_of\\_forest\\_ecosystem\\_services\\_and\\_proposals\\_on\\_pes\\_mechanisms.pdf](https://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/evaluation_of_forest_ecosystem_services_and_proposals_on_pes_mechanisms.pdf)
3. Данькевич С. М. Потенціал розвитку екосистемних послуг лісів України як фінансового інструменту забезпечення збалансованого землекористування. АГРОСВІТ. 2021. № 11. С. 45—56.
4. Овдійук О., Плотнікова М. Управління якістю управлінських рішень у підприємстві та розвитку території. Економіка та суспільство. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-63>

5. Левківська А. М., Швець Т. В., Плотнікова М. Ф. Роль родових та екологічних поселень у політиці реалізації підприємницького потенціалу України. Економіка та держава. 2022. № 3. С. 43—48.

6. Автори Yakobchuk V., Shvets T., Plotnikova M., Prysiazhniuk O., Buluy O. Virtual Realiy Innovative Model Of Sustainable Development Administration In Business And Territorial Communities. Журнал AD ALTA: Journal of interdisciplinary research. 2021. № 11 (2). С. 100—109.

7. Plotnikova M., Prysiazhniuk O., Kurylenko D. Family homestead settlements — an innovative mechanism of socio-economic management of the territories potential and green tourism development. SECURITY MANAGEMENT OF THE XXI CENTURY: NATIONAL AND GEOPOLITICAL ASPECTS. Is. 4. Prague: Nemoross.r.o., 2022. P. 141—149.

8. Плотнікова М. Ф., Якобчук В. П., Хомаківський Є. І., Войтенко А. Б., Колеснікова М. С. Державна політика реалізації туристичного потенціалу України. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 3. С. 102—112.

### References:

1. Ministry of energy and environment protection of Ukraine (2022), "How to preserve and increase ecosystem services: the Ministry of Environment invites to a round table discussion", available at: <https://mepr.gov.ua/news/38826.html#:~:text=%D0%97%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%BB%D1%96%D1%81%D1%96%D0%B2%20%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D1%96%D0%BB%D1%8F%D1%82%D0%B8%20%D0%BA%D0%B8%D1%81%D0%B5%D0%BD%D1%8C%20%D1%82%D0%B0,%D1%86%D0%B5%20%D1%96%20%D1%94%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%BD%D1%96%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B8> (Accessed 10 July 2022).
  2. Solovij, I. (2016), "Assessment of ecosystem services provided by the forests of Ukraine and proposals for payment mechanisms for ecosystem services. Regional program "Law enforcement and management in the forest sector of the countries of the Eastern region of the European Neighborhood and Partnership Instrument II", available at: [https://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/evaluation\\_of\\_forest\\_ecosystem\\_services\\_and\\_proposals\\_on\\_pes\\_mechanisms.pdf](https://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/evaluation_of_forest_ecosystem_services_and_proposals_on_pes_mechanisms.pdf) (Accessed 10 July 2022).
  3. Dankevych, S. (2021), "Development potential of forest ecosystem services in Ukraine as a financial tool to ensure balanced land use", *Agrosvit*, vol. 11, pp. 45—56.
  4. Ovdiiuk, O. and Plotnikova, M. (2022), "Management of the quality of managerial decisions in entrepreneurship and territorial development", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 38. doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-63
  5. Levkivska, L., Shvets, T. and Plotnikova, M. (2022), "The role of family homestead and ecological settlements in the entrepreneurial potential policy of Ukraine", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 3, pp. 43—48.
  6. Yakobchuk, V., Shvets, T., Plotnikova, M., Prysiazhniuk, O. and Buluy, O. (2021), "Virtual Realiy Innovative Model Of Sustainable Development Administration In Business And Territorial Communities", *Zhurnal AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*, vol. 11 (2), pp. 100—109.
  7. Plotnikova, M., Prysiazhniuk, O. and Kurylenko, D. (2022), "Family homestead settlements — an innovative mechanism of socio-economic management of the territories potential and green tourism development", *SECURITY MANAGEMENT OF THE XXI CENTURY: NATIONAL AND GEOPOLITICAL ASPECTS*, vol. 4, pp. 141—149.
  8. Plotnikova, M. F., Yakobchuk, V. P., Khodakivskiy, Ye. I., Vojtenko, A. B. and Kolesnikova, M. S. (2022), "State policy of the Ukraine tourist potential realization", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 3, pp. 102—112.
- Стаття надійшла до редакції 19.07.2022 р.

*Т. М. Янковець,*  
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу,  
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-8159-3826

*М. О. Поремський,*  
магістрант кафедри маркетингу,  
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна  
ORCID ID: 0000-0003-3331-9723

DOI: 10.32702/2306-6806.2022.7.95

## ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УКРАЇНІ

*T. Iankovets,*  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing,  
State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine

*M. Poremskyi,*  
Master's student of the Department of Marketing, State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine

### EUROPEAN EXPERIENCE IN APPLICATION OF DIGITAL MARKETING IN PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

---

*Стаття присвячена вивченню можливостей європейського досвіду публічного управління з використанням методів та інструментів цифрового маркетингу з метою адаптації та застосування у публічному управлінні в Україні.*

*Порівняння з європейськими та іншими країнами дозволило виявити проблеми впровадження методів та інструментів цифрового маркетингу в публічне управління в Україні: відсутність вакансій для спеціалістів із цифрового маркетингу та, водночас, недостатність кваліфікованих спеціалістів за даним напрямом; низька інноваційність системи публічного управління; недостатня активність громадянської позиції мешканців країни. При цьому виявлено, що органи публічного управління змінюють механізми своєї маркетингової діяльності та переорієнтовуються на громадянина-споживача державних послуг.*

*До сучасних трендів публічного управління в Україні, які розвинулись на основі імплементації та покращення європейського досвіду з урахуванням національних особливостей, віднесено: високий рівень комунікації цифровізованої держави та громадян як у мирному житті, так і під час війни, що сприяє покращенню ставлення громадян до своєї держави, що надає їм відчуття потрібності державі та її причетності до вирішення їхніх проблем; впровадження цифрового посвідчення особи; накладення електронного підпису на електронні документи; онлайн освіта; реєстрація бізнесу онлайн.*

*Значну увагу приділено дослідженню діяльності державного підприємства "Дія" та сервісів проекту "Дія": Портал, Застосунок, Освіта, Бізнес, ЦНАПи та Дія City. Визначено новаторські дизайнерські рішення оформлення даних сервісів в процесі їх брендингу, які було розроблено за підтримки фондів та програм агенцій ЄС.*



*The article is devoted to studying the possibilities of the European public administration experience by using digital marketing methods and tools to adapt and apply them in the public administration of Ukraine.*

*It was revealed that the European experience is the basis of the Concept of Development of the Digital Economy and Society of Ukraine for 2018—2020 of the Ministry of Digital Transformation, which laid the foundation for the digitalization of the country's economy and other areas of social activity, including public administration. A goal was set for Ukraine within this concept to have taken 30th place in the Networked Readiness Index of the World Economic Forum by 2020. The goal was not reached; however, it was detected that the country has improved its position by 11 points over the past five years. The area that has undergone the most development over the years is public administration, as well as e-commerce legislation. It was concluded that Ukraine has high readiness for implementing information and communication technologies into public administration, higher than could be expected at the current level of state budget revenues.*

*Comparison with European and other countries revealed the following problems of implementing digital marketing methods and tools in the public administration of Ukraine: a lack of vacancies for digital marketing specialists and, at the same time, a lack of qualified specialists in this field; low level of innovation of the public management system; insufficient civic position of the country citizens. At the same time, it was revealed that public administration bodies change the mechanisms of their marketing activities and reorient themselves to satisfy the demands of the citizens as the consumers of public services.*

*Among modern trends in the public administration of Ukraine, which have developed based on implementing and improving the European experience and taking into account national characteristics, one may find: a high level of communication between the digitalized state and citizens both in peacetime and during the war, which contributes to improving the attitude of citizens to their state and gives them a sense that the state needs them and involves them in solving their problems; introduction of a digital identity card; adding an electronic signature onto electronic documents; online education; online business registration.*

*Considerable attention was paid to studying the activities of the state enterprise "Diya" and the services of the "Diya" project: Portal, Application, Education, Business, Service Centres and Diya City. Innovative design solutions for these services were identified in the branding process and developed with the support of funds and programs of the EU agencies.*

---

*Ключові слова: публічне управління, цифровізація, цифровий маркетинг, європейський досвід, тренди публічного управління в Україні, державне підприємство "Дія".*

*Key words: public administration, digitalization, digital marketing, European experience, public administration trends in Ukraine, state enterprise "Diya".*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Стрімка цифровізація публічного управління в Україні вимагає сучасних підходів впровадження інструментів маркетингу для залучення більшої кількості національних і міжнародних суб'єктів підприємницької діяльності та громадян. Використання маркетингу в системі публічного управління є необхідним у часи глобалізації та цифровізації усіх сфер життєдіяльності суспільства. Враховуючи те, що національні інтереси передбачають інтеграцію України в Європейський союз та імплементацію європейських цінностей та стандартів західної культури сприйняття державного апарату в цілому, доцільним є впровадження маркетингових методів та інструментів у публічне управління на основі європейського досвіду.

Під час війни, коли публічне управління не завжди працює стабільно, цифровий маркетинг державних послуг у сфері економіки, соціального захисту, діяльності правоохоронних органів та інших сфер є надзвичайно актуальним. Електронна демократія, медицина та освіта, які є важливими елементами публічного управління, останнім часом збагачуються новітніми цифровими методами та інструментами, що підтверджує необхідність розвитку цифрового маркетингу в публічному управлінні в Україні.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Розвиток публічного управління на засадах маркетингу досліджували такі вітчизняні науковці: Т. Крав-

цова, О. Лашенко, О. Кравцов [1], І.В. Чаплай [2] та інші. Особливості публічного управління в умовах цифрової трансформації досліджували К.І. Сімаков, В.Г. Валіна, В.П. Лауніконіс, М.Ю. Будовій [3], О. Угоднікова [4] та інші. Аналіз публікацій свідчить про їх недостатність для вирішення питань ефективного застосування методів та інструментів цифрового маркетингу в публічному управлінні в Україні. Значна кількість наукових публікацій присвячена різним аспектам цифрового маркетингу, дослідженню його сутності та складових без урахування специфіки видів діяльності. Менша кількість публікацій присвячена використанню інструментів цифрового маркетингу в публічному управлінні. Не достатньо дослідженим залишається питання обґрунтування запровадження конкретних методів та інструментів цифрового маркетингу в публічне управління в Україні.

## МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає в аналізі європейського досвіду впровадження методів та інструментів цифрового маркетингу в публічне управління та адаптації його для України.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Важливість розвитку цифрового маркетингу в публічному управлінні України відображається у словах Т. Кравцової: "основною умовою формування маркетингу орієнтованих послуг публічної сфери є забезпечен-

**Таблиця 1. Порівняння результатів оцінки індексу мережевої готовності України з країнами Європейського Союзу та іншими країнами**

Аспект	Україна	Країни ЄС	Країни з рівнем доходу нижче середнього
Технології	49.20	59.78	33.64
Люди	54.29	60.83	37.84
Управління	58.93	73.31	43.38
Вплив	60.40	67.86	45.13
<b>Індекс мережевої готовності</b>	<b>55.70</b>	<b>65.45</b>	<b>40.00</b>

Джерело: сформовано авторами на основі [6].

ня їх привабливості для потенційного споживача" [1, с. 72].

Підґрунтя для цифровізації в Україні закладене у Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018—2020 роки Міністерства цифрової трансформації, а також його інші нормативно-правові акти у цій сфері. В Концепції зазначено: "Розвиток цифрової економіки України полягає у створенні ринкових стимулів, мотивацій, попиту та формуванні потреб щодо використання цифрових технологій, продуктів та послуг серед українських секторів промисловості, сфер життєдіяльності, бізнесу та суспільства для їх ефективності, конкурентоздатності та національного розвитку, зростання обсягів виробництва високотехнологічної продукції та благополуччя населення" [5]. Як зазначається у цьому документі, цифровізація визнана високоефективним засобом зростання економіки через властивість сучасних технологій підвищувати ефективність, якість та результативність функціонування економіки, громади та особистої діяльності за менших витрат.

Серед цілей, наведених у Концепції щодо зайняття Україною місць у міжнародних рейтингах цифровізації, було до 2020 року зайняти 30-те місце у рейтингу Networked Readiness Index (Всесвітнього економічного форуму, міжнародної неурядової організації зі штаб-квартирою в Женеві), Індекс мережевої готовності, який є одним із провідних індексів, який визначає вплив інформаційних та комунікаційних технологій в економіці країн. Проте за даними рейтингу станом на 2021 рік, Україна зайняла тільки 53-тє місце зі 130-ти, хоча й у 2016-му році займала 64-тє місце. Як зазначає агентство, сферою, що найбільше зазнала розвитку за ці роки, є якраз досліджуване нами публічне управління, а також законодавство про електронну комерцію.

Для визначення індексу мережевої готовності Всесвітній економічний форум аналізує 4 аспекти впровадження технологій (табл. 1).

На основі результатів оцінки, наданих Всесвітнім економічним форумом, можемо легко прослідкувати стан розвиненості аспектів впровадження інформаційних технологій в Україні порівняно із європейськими країнами та країнами із доходом нижче середнього, що включають у себе [6]:

— аспект "Технології" — доступність 3G-мережі, проведення інтернету в помешкання та заклади освіти, ціни на гаджети та тарифи мобільного зв'язку, використання SMS-повідомлень, використання Wikipedia та GitHub, розробка мобільних додатків, дослідження IT, введення сучасних технологій, роботизація і т.д.;

— аспект "Люди" — рівень володіння ПК та інтернетом, використання соціальних мереж, рівень грамотності дорослих (варто зазначити, що Україна за цим показником займає перше місце серед усіх оцінюваних країн), кількість технічних та споріднених спеціалістів, компаній із веб-сайтами, державні послуги онлайн тощо;

— аспект "Управління" — захищеність серверів, кібербезпека, інтернет-покупки, якість регулювання,

комерційне регулювання, гендерний розрив користувачів, соціальний розрив категорій користувачів, що здійснюють інтернет-оплати;

— аспект "Вплив" — високотехнологічні розробки та їх експорт і патентування, розвиток гіг-економіки, рівень щастя, свобода життєвого вибору, майнова нерівність, якість навчання, стан здоров'я та спосіб життя, доступність зеленої енергії.

Також у звіті вказується на те, що Україна має більшу високу готовність до впровадження інформаційних та комунікаційних технологій, ніж можна було розраховувати при наявному рівні доходів державного бюджету. Найнижчим показником серед важливих чинників цифровізації є частка населення, забезпечена доступом принаймні до 3G-мережі інтернету.

Не виконання вищезгаданої мети із зайняття високого місця у рейтингу з Індeksu мережевої готовності, поставленої Міністерством цифрової трансформації України, означає, що існують певні проблеми впровадження методів та інструментів цифрового маркетингу. На ринку працевлаштування у галузі публічного управління, з одного боку, відсутні вакансії для спеціалістів із цифрового маркетингу, а з іншого — наявна незабезпеченість ринку спеціалістами, які володіють досвідом як у сфері цифрового маркетингу, так і в публічному управлінні. Іншими проблемами є низька інноваційність системи публічного управління та необхідність орієнтації її на виконання соціально-економічних функцій сучасними засобами, незабезпеченість університетів ефективними навчальними програмами з цифрового маркетингу, а також недостатня розвиненість громадського активізму як одного із елементів маркетингу публічного управління [4, с. 94].

Раніше в публічному управлінні України взагалі не було підстав говорити про певну маркетингову поведінку її суб'єктів. Зараз же можна визначити її напрямки та особливості, а також відслідковувати зміни, спричинені розвитком інформаційного суспільства. Органи публічного управління змінюють механізми своєї маркетингової діяльності. Тепер вони здійснюють комунікацію із громадянами та іншими стейкхолдерами через PR, рекламу, просування та згадки в неофіційних джерелах, опрацьовують отримані цифрові дані, спостерігають за навколишнім та інформаційним середовищем, створюють оригінальний та креативний контент, аналізують цільову аудиторію та працюють для неї [1, с. 77; 2, с. 113].

Територіальний маркетинг, який часто ототожнюють з публічним маркетингом, працює за допомогою дещо інших механізмів. Так, за Т. Кравцовою це: "формування іміджу території, його підтримка та покращення; участь території в міжнародних, національних програмах; збільшення конкурентоспроможності території на національному та міжнародному рівні; створення сприятливих умов для притоку іноземних інвестицій; покращення соціальної сфери та обслуговування для притоку людського ресурсу; створення сприятливих умов для ведення бізнесу місцевим населенням та залучення бізнес партнерів з інших територій" [1, с. 76].

Основою успішного публічного управління є доступ до інформації, що може забезпечуватися через пристрої, що мають доступ до Інтернету, локальні мережі Екстранет та Інтранет, цифрове телебачення, інтерактивні екрани та POS-термінали [7, с. 583; 8].

О. Угоднікова також вважає, що доступ до публічної інформації є "базовим елементом розвитку цифрового публічного маркетингу". Такий доступ можна реалізувати шляхом розвитку офіційних сайтів органів, що здійснюють публічне управління та безперервне публікування на них достовірної інформації, підвищуючи до них довіру населення та "прозорість інформаційного поля" [4, с. 95]. Як ми самі можемо помітити під час користування сайтами важливих органів публічного управ-

ліття в Україні, вони поступово якісно оновлюються, підвищується їх привабливість та інклюзивність.

Поряд з активним розвитком цифрового маркетингу сфери публічного управління виникає необхідність забезпечення інформаційної безпеки каналів доступу до інформації. Такий захист повинен здійснюватися на макrorівні (міжнародний рейтинг та імідж держави, її інвестиційна привабливість та обізнаність іноземців щодо країни), мезорівні (імідж території, доступ до національних та міжнародних зразків впровадження в систему управління результатів науково-технічного прогресу) та мікрорівні (право на доступ до достовірної інформації щодо діяльності органів публічного управління, право на недоторканість приватного життя особи) [4; 10].

Спостерігаючи за поведінкою користувачів в інтернеті, органи публічного управління також можуть черпати підказки для того, яким чином організувати цифровий маркетинг державних послуг. Так, внаслідок того, що інтернет став важливою частиною життя суспільства протягом десятиліть, у ньому спостерігаємо появу категорії так званих просьюмерів, тобто професійних користувачів, які хочуть не просто купувати послуги чи товари в інтернеті, а й обговорювати їх, оцінювати та вносити власні пропозиції щодо вирішення тих чи інших питань. Іншими словами, вони бажають брати участь у формуванні споживчої пропозиції. Як зазначає А. Шайбе, "їхня поведінка може принести багато користі для органів публічного управління, зокрема — полегшити соціальний діалог і сформувати позитивний імідж організації" [9].

Інформаційне суспільство диктує свої правила до функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування, адже у ньому ми спостерігаємо перехід від командно-адміністративної системи до активної участі громадськості та широкого використання інструментів демократії. Є. Таран описує процес відходу від принципу "діяти суворо відповідно до законодавства" до спрямованості передусім на результат у діяльності органів публічного управління: задоволення потреб громадян та активне використання своїх громадянських прав. Автор характеризує такі зміни наступними словами: "Замість виконання роботи згідно з інструкціями та чіткими правилами, було запропоновано спрямування роботи на надання якісних державних послуг і отримання ефективних результатів" [10, с. 39].

Поняття "публічне управління" базується на понятті "державне управління", що є важливою ознакою усвідомлення суспільством мети такого управління — служити народові, а не підтримувати формальний інститут держави. Такий процес є позитивним та засвідчує успіх реформування суспільства у напрямку демократизації, від мінімальної участі особи у діяльності державних органів до активної участі громадянина у них з метою задоволення власних інтересів. Це стало можливим через те, що сучасне суспільство, яке є інформаційним, розвивається із вищою динамікою, випробовуючись постійними позитивними та негативними подіями, як це відбувається під час війни та епідемії, спричиненої Covid19, а також безпрецедентна відкритість суспільства до нововведень різного характеру, на відміну від минулих поколінь, поміж них — і цифровізація адміністративних послуг, ведення бізнесу, тощо.

Зі створенням державного підприємства "Дія", яке є структурним підрозділом Міністерства цифрової трансформації України, бачення людей стосовно цифровізації країни кардинально змінилося. Тепер мова йде не тільки про можливість подання заяв, скарг та інших видів звернень громадян до органів влади за допомогою електронної пошти, але й про цифрові документи посвідчення особи, електронну зміну місця реєстрації та інші державні послуги онлайн [11; 12]. До проєкту "Дія" входять такі сервіси: Портал, Застосунок, Освіта, Бізнес, ЦНАПи та Дія City.

У мобільному додатку "Дія" можна скористатися такими послугами:

1) отримати цифрові документи (єДокумент, який діє під час воєнного стану, паспорт громадянина України у вигляді ID-картки, біометричний закордонний паспорт, картка платника податків (РНОКПП), водійське посвідчення, свідоцтво про реєстрацію транспортного засобу, страховий поліс транспортного засобу, студентський квиток, довідка переселенця (ВПО), свідоцтво про народження дитини, COVID-19-сертифікати);

2) отримати державні послуги онлайн (сплата штрафів за порушення ПДР, оплата боргів за виконавчими провадженнями, оплата податків ФОП, подання декларацій ФОП, заміна посвідчення водія, реєстрація місця проживання, сплата адміністративних послуг за QR-кодом, запис до листа очікування вакцинації від COVID-19, одноразова допомога ФОПам та найманим працівникам);

3) еДемократія (місцеві петиції).

Додаток "Дія", як один із основних інструментів взаємодії цифровізованої держави та суспільства під час війни, відгукується на потреби громадян. Так, у додатку можна легко переказати кошти на підтримку Збройних сил України, подати заяву на оцінку пошкоджень майна, слухати Дію Радіо та переглядати Дію TV (Всеукраїнський телемарафон новин) та навіть грати у єБайрактар для підтримки бойового духу. Можемо бачити, що "Дія" також забезпечила громадян додатковими каналами отримання достовірної інформації: інтернет-телебачення та мобільне радіо, як сучасний інформаційний канал на базі смартфонів.

Одним із трендів застосування цифрового маркетингу в публічному управлінні в Україні є комунікація громадян та держави. Відповідно до цього принципу, громадяни можуть спілкуватися із менеджерами проєкту "Дія" через електронну пошту, чат-боти у соціальних мережах та месенджерах (таких як Telegram, Facebook Messenger, Viber, Instagram тощо), а також службу підтримки громадян підприємства "Дія". Така комунікація сприяє покращенню ставлення громадян до своєї держави, надає громадянам відчуття потрібності держави та її причетності до вирішення їхніх проблем. Наступним трендом є впровадження цифрового посвідчення особи (паспорт громадянина України, закордонний паспорт громадянина України, посвідчення водія, студентський квиток тощо), а також накладення електронного підпису на електронні документи. У світі є країни, де цифровізовані, наприклад, водійські права та певна кількість державних послуг, але Україна стала першою державою, яка законодавчо зрівняла фізичний паспорт громадянина України з електронним та продовжує стрімко переводити державні послуги в digital. Ще одна відзнака "Діі" — найшвидша реєстрація ФОП-ів у світі.

Online-освіта стала трендом, що сприяє розвитку бренд-іміджу "сучасної країни" як на міжнародній арені, так і в очах громадян держави, в якій це практикується. Н.С. Пінчук зазначає, що уряди розвинених держав керують ринковими процесами з підтримки розвитку інформаційних технологій (дистанційне навчання, електронні бібліотеки тощо) у напрямі забезпечення позитивного ефекту на суспільство, і вони мають системний маркетинговий характер. Наприклад, студенти в США мають можливість навчатися через спеціальні урядові сайти, а Японія вклала майже 100 млрд. доларів США у навчання громадян користуватися мережею Інтернет. Окрім держави, жоден суб'єкт ринку не може здійснювати подібні заходи, адже вони націлені на розвиток ринкової конкурентоспроможності країни [13].

На порталах "Дія" також розміщуються різноманітні освітні відеокурси, деякі з яких передбачають надання офіційних сертифікатів, а проєкт Дія.Бізнес пропонує пройти курс у бізнес-школі онлайн. У форматі освітніх серіалів можна дізнатися, як почати та зареєструвати бізнес, вести бухгалтерську звітність та складати фінан-

совий план, знаходити джерела фінансування своєї справи, шляхи просування та методи управління персоналом [14].

Здійснюється цифрова трансформація дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти у рамках проєкту e-Школа, що передбачає введення електронних підручників для реформи НУШ "Нової української школи", онлайн-програм для 5—11 класів (Всеукраїнська школа онлайн), впровадження електронних журналів і щоденників, кооперація з іншими освітніми системами даних та створення реєстрів здобувачів освіти, наукових та педагогічних працівників у Єдиній державній електронній базі з питань освіти.

Ще одним проєктом "Дії" у галузі освіти є e-Університет як цифрова трансформація вищої, передвищої та професійної освіти, що передбачає автоматизацію вступної кампанії, набір та навчання іноземців та осіб без громадянства, виготовлення документів про освіту та додатків європейського зразка, електронне ліцензування, модернізація ЄДЕБО (Єдиної державної електронної бази з питань освіти) та укомплектування системи, за допомогою якої можна відстежувати працевлаштування випускників.

У рамках міжнародної програми "U-LEAD з Європою" Міністерством цифрової трансформації України та Центром Дія було розроблено спеціальний посібник для працівників ЦНАП з метою залучення громадян до використання новітніх електронних послуг. У ньому зазначається, що цифровізація передбачає не просто перетворення аналогових даних на цифрові, а ґрунтовну зміну усіх ланок публічного управління. Внаслідок таких змін, наприклад, податкові служби отримують інформацію безпосередньо від роботодавців, банків та решти джерел отримання доходу громадянами в електронному вигляді, а це значно спрощує подання податкових звітності. У цьому посібнику для працівників ЦНАП наводяться очевидні переваги цифровізації. Автори аргументують це тим, що держави із високим рівнем цифровізації здійснюють економічну діяльність, отримуючи на 20% більше вигоди порівняно із державами низького рівня цифровізації: "Цифровізація зменшує безробіття, поліпшує якість життя населення та сприяє доступу громадян до отримання публічних послуг. Також цифровізація дозволяє урядам працювати з більшою прозорістю та ефективністю" [14].

Міжнародний проєкт EGOV4Ukraine, частина програми "U-LEAD з Європою", приніс також й інші плоди. Він посприяв розробці двох IT-систем для цифровізації надання послуг: система інтеперабельності "Трембіта" та інформаційна система для ЦНАП "Вулик". Ці системи були передані Міністерству цифрової трансформації України для подальшого впровадження [15; 16].

Згідно із інформацією державного підприємства "Державний центр інформаційних ресурсів України", система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів "Трембіта" була представлена 11 березня 2021 року на онлайн конференції [17]. Слід відзначити креативність гасла, під яким організатори провели цей захід: "як ми зробили, аби бігали дані, а не люди". Основою для розробки "Трембіти" стала платформа обміну даними X-ROAD, яка функціонує в Естонії (у цій країні 99% державних послуг надаються в електронному вигляді). Станом на вересень 2021 року до системи приєдналося понад 150 органів влади та місцевого самоврядування, більше 50 державних реєстрів та баз даних. А на її основі запрацювали послуги "єМалятко", "є-Лікарняний" та "ID-14" та безліч інших послуг, зміна ж місця проживання в електронному режимі відкалася через війну. Ще одна послуга, "e-construction", зробила прозорим та доступним держреєстр Державної архітектурно-будівельної інспекції України, послуги в якому зазвичай могли мати корупційне забарвлення.

Станом на початок червня 2021 року до програмного комплексу автоматизації центрів надання адміністративних послуг "Вулик" підключено понад 250 ЦНАП по всій Україні. Значення цієї системи полягає у тому, що ЦНАПі можуть брати інформацію із усіх підключених до "Трембіти" реєстрів та баз даних. А перевагою є те, що сама система є дуже гнучкою, дозволяє імплементувати нові функції, вже були введені: взаємодія з телефонним додатком "Дія", сканування ID-паспортів, онлайн-оплата, створення електронного підпису, тощо.

Організаційною опорою "Трембіти" є національний реєстр електронних інформаційних ресурсів, який містить перелік усіх класифікаторів, реєстрів, кадастрів та інформаційних систем, даними яких користуються органи управління в роботі. Також виконує завдання не допустити дублювання інформаційних ресурсів у мережі.

Ще один елемент цифрового адміністрування — система електронної взаємодії органів виконавчої влади, тобто веб-портал, у якому безпосередньо працюють посадовці місцевих та центральних органів виконавчої влади.

Єдиний державний веб-портал відкритих даних створений, щоб забезпечити своєчасну публікацію інформації, яка, згідно із законодавством, підлягає оприлюдненню, а також для надання доступу до публічної інформації громадянами та іншими суб'єктами [17].

Така злагоджена дистанційна взаємодія органів державної влади та місцевого самоврядування як важливий елемент децентралізації влади значно спростилося шляхом налагодження безпосереднього співробітництва між ними із високим рівнем захисту через завершення операцій електронною печаткою. Проте найочевиднішою є часова вигода для людини-споживача державних послуг, що підвищує іміджеву репутацію держави у громадян та у світі.

Як цифровізація державних послуг позитивно впливає на економіку країни, показує пошквалене використання ФОП-ами відновленої послуги онлайн реєстрації в "Дія" (з 28.03.2022) навіть в умовах війни [18].

Один із субпроєктів "Дії", Дія.City, є єдиним у своєму роді правовим та податковим простором для IT-компаній в Україні. Він діє із 1 січня 2022 року та дає змогу його резидентам структурувати компанію, сплачуючи невеликі податки та керуючись у своїй діяльності англійським правом з метою захисту своїх інвестицій. Автори зазначають без перебільшень: "Тепер це одна з найкращих в світі правових зон для IT-компаній, стартапів та інвесторів. Ми сформулювали позиціонування проєкту та зосередились на повідомленні "Україна — найкраще місце для ведення IT-бізнесу", що безліч разів підтверджено в самому продукті".

Маркетингова кампанія для Міністерства цифрової трансформації від PLEON Talan та Strumer Production була створена спеціально для просування Дії.Бізнес, оскільки виникла необхідність підвищити обізнаність населення про існування зручної платформи для реєстрації бізнесу онлайн. Для зацікавлення громадян було обране іронічне, дещо провокативне зображення самих споживачів, які перемикають рекламу державних послуг, тому що упереджені щодо її застарілості та некорисності, коментуючи при цьому "Краще б ви зробили реєстрацію ФОП в онлайн". Проте іронія в тому, що дана послуга уже існує, як і мобільний додаток, в якому можна оперативним зареєструвати свій бізнес: "Краще б ви дослухали рекламу та дізналися, що така послуга вже існує" [19].

Дизайнерські рішення, які використовували розробники "Дії", є новаторськими та ефективними саме у нашій країні. Інститут Центру дизайну в Ессені (Німеччина) та його міжнародна премія Red Dot Design Award, яку вручають щороку у категоріях промислового, комунікаційного та концептуального дизайну, відзначив нею додаток у 2020 році. На сайті "Дії" зазначено, що

"Дизайн цифрової держави розроблений за підтримки Міністерства цифрової трансформації, програмою EGAP, що фінансується Швейцарською агенцією з розвитку та співробітництва та реалізується Фондом Східна Європа та Innovabridge. Проєктом USAID "ВзаємоДія!" (SACCI) та проєктом EGOV4Ukraine, що є частиною програми U-LEAD з Європою" [15; 20].

Чим же відрізнився дизайн "Дії" з-поміж інших? Розгляньмо його основні елементи.

По-перше: логотип. Як стверджують творці дизайну, він символізує "дію, з якої починаються будь-які зміни" [21]. Творці відмовилися від класичного варіанту створення логотипу, обравши "простий, читабельний і цілісний символ", який буде помітним у будь-якому форматі (розмірі шрифту, форми іконки, кольору чи зображення фону тощо).

По-друге, шрифт. Спеціально для проєкту був розроблений шрифт e-Ukraine, призначений для вживання усіма органами публічного управління. Гарнітура містить три накреслення, які виконують різні функції та використовуються у заголовках, оголошеннях, сайтах, документах та інших джерелах. Шрифт є напрочуд сучасним та інклюзивним — для зручності використання людьми із вадами зору.

Пакет шрифтів включає в себе:

e-Ukraine Head — альтернативна версія шрифту з інакшими українськими літерами, які ввібрали у себе традиції зображення символів української графічної культури початку ХХ століття. Деякою мірою таке зображення має естетику українського бароко;

e-Ukraine NAME — спеціальний шрифт для назв державних органів.

По-третє: колір. Оскільки бренд "Дія" призначений для різноманітних державних сервісів, дизайнери вирішили конкретних кольорів не закріплювати, а користуватися повним спектром кольорів залежно від ситуації та умов.

По-четверте: композиція. З метою створення гнучкої системи за основу було взято стандартні композиційні принципи, щоб працювати з різними формами та типами контенту та "завжди залишати впізнаваний стиль бренду".

"Дія" надає можливість використовувати дизайн елементів у приватних та комерційних цілях, наприклад, своїм суббрендам. Проте встановила чіткі правила використання дизайнів: жоден суббренд не може використовувати власні: шрифт та підхід до дизайн-системи.

Дизайн Дія.City заслуговує на окрему увагу. Дизайнери залишили використану в "Дії" систему блоків та шрифти, додали до логотипу рівнозначну частину "City", дотрималися кольорової політики "Дії", і, нарешті, обрали його у нову форму — патерн. Патерн є еволюцією динамічного градієнту Дії, що зображує простір безмежних можливостей та польоту уяви. Він запускається, коли сайт завантажується і безперервно генерується комп'ютерним кодом. Він постійно знаходиться у русі та має безкінечну кількість варіантів: "Хвилі патерну постійно створюють нові взаємодії, в них можна змінювати інтенсивність та швидкість, можна використовувати повний спектр кольорів або робити однотонні хвилі, якщо потрібен менш шумний фон" [21].

Розглянувши детально дизайн провідної компанії з цифровізації публічного управління в Україні, можемо стверджувати, що тільки така увага до деталей елементів бренду та піклування про подальше використання цих елементів іншими органами державної влади про суббренди зробили можливим успіх, яким увінчалось втілення проєкту, а також дало неймовірно потужний поштовх підвищувати імідж держави та публічного управління іншим компаніям.

## ВИСНОВКИ

Сьогодні, навіть в умовах війни, публічне управління може з вигодою для себе використовувати методи та

інструменти цифрового маркетингу за допомогою сучасних інформаційних технологій. Йому притаманний інноваційний характер розвитку, а громадянам властиві швидкі темпи навчання та адаптації до нововведень та ідей, які інколи навіть перевершують практику інших держав, як це сталося із запровадженням першого у світі електронного паспорта громадянина та найшвидшої реєстрації ФОП через додаток "Дія". Такий розвиток зумовлений тим, що потреба ламати та змінювати раніше створені маркетингові механізми відсутня, адже введення методів та інструментів цифрового маркетингу в публічне управління України триває лише декілька років. Як бачимо з дослідження, передовим суб'єктом реалізації засад, визначених Міністерством цифрової трансформації щодо розвитку цифрової економіки та суспільства, є підприємство "Дія", яке успішно створило можливість отримання безлічі державних послуг у різних сферах життєдіяльності через сайт чи мобільний додаток онлайн. Більше того, заклало фундамент і ресурси, якими можуть користуватися інші підприємства та державні органи для створення свого бренду і цифровізації. Втім, подальший аналіз методик та практик європейських та інших країн є необхідним для визначення серед них найбільш успішних та корисних для публічного управління в Україні, а також важливим є налагодження міжнародних зв'язків та кооперації з європейськими та іншими іноземними маркетинговими компаніями та урядами з питань цифровізації.

## Література:

1. Кравцова Т., Лашенко О., Кравцов О. Використання маркетингового підходу в діяльності органів публічного управління медичною сферою. Аспекти публічного управління Том 9. 2021. С. 72—84.
2. Чаплай І. В. Концепція аналізу та оцінювання державно-громадянської комунікації в реформуванні публічного управління в Україні. Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. Серія: Державне управління. 2018. № 2. С. 112—115.
3. Сімаков К.І., Валіна В.Г., Лауніконіс В.П., Будовій М.Ю. Особливості державного управління в умовах цифрової трансформації України. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 1 (63). С. 179—185.
4. Угоднікова О. І. Цифровий публічний маркетинг як елемент інформаційної політики держави. Економіка та держава. 2022. № 2. С. 93—96.
5. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018—2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. Офіційний сайт Верховної ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (дата звернення до сайту 01.06.2022).
6. Network Readiness Index 2021 Ukraine. Portulans Institute. URL: <https://networkreadinessindex.org/country/ukraine/> (дата звернення до сайту 15.06.2022).
7. Yankovets T. M., Vyshnevska M. O. Digital marketing: background, essence, management. Economic Development: Global Trends and National Peculiarities. Collective monograph. Poland: "Publishing House "Baltija Publishing", 2020. P. 579—593.
8. Романова А.А., Демешок О.О. Використання інтернет-маркетингового та управлінського інструментарію при розробці технологій удосконалення місцевої інфраструктури (на прикладі міста Чернігова). Ефективна економіка. 2013. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2247> (дата звернення до сайту 01.05.2022).
9. Scheibe A. Marketing w administracji publicznej. Wydawnictwo Naukowe UAM. 2013. URL: <https://hdl.handle.net/10593/11146> (дата звернення до сайту 02.05.2022).
10. Таран Є. І. Розвиток системи публічного управління в Україні в умовах формування інформаційного суспільства. Право та державне управління. 2020. С. 36—

40. URL: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.1-2.5> (дата звернення до сайту 02.05.2022).

11. Офіційний сайт Єдиного порталу державних послуг "Дія". URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення до сайту 02.05.2022).

12. Офіційний сайт Міністерства та комітету цифрової трансформації України URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення до сайту 10.05.2022).

13. Пінчук Н. С., Галузинський Г. П., Орленко Н. С. Інформаційні системи і технології в маркетингу; 2-ге вид., перероб. і доп., К.: КНЕУ, 2003. 352 с.

14. Національна онлайн-школа для підприємців. Дія.Бізнес. 2022. URL: <https://business.diia.gov.ua/school> (дата звернення до сайту 10.05.2022).

15. Роль ЦНАП (Центрів Дія) у використанні е-послуг. Децентралізація. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/703/E-skills-Manual.pdf> (дата звернення до сайту 20.06.2022).

16. За підтримки Програми ЄС "U-LEAD з Європою" в Україні створено 1300 точок доступу до адміністративних послуг. U-LEAD з Європою, 2021. URL: <https://tsnap.ulead.org.ua/news/za-pidtrymku-programy-yes-u-lead-z-yevropoyu-v-ukrayini-stvoreno-1300-tochok-dostupu-do-administratyvnyh-poslug/> (дата звернення до сайту 20.06.2022).

17. Система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів. URL: Сайт Державного підприємства "Державний центр інформаційних ресурсів України". <https://dir.gov.ua/projects/trembita> (дата звернення до сайту 14.07.2022).

18. Відродження українського бізнесу в умовах війни: аналітика за 2 місяці. Сайт Міністерства розвитку громад та територій України. 2022. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14850.amp> (дата звернення до сайту 10.05.2022).

19. Передчасно вимкнена реклама може зашкодити вашому бізнесу. Кейс "Краще б — у "Дія.Бізнес". Сайт CreativityUA. 2021. URL: <https://creativity.ua/marketing-and-advertising/peredchasno-vymknena-reklama-mozhe-zashkodyty-vashomu-biznesu-keis-krashche-b-u-diia-biznes/> (дата звернення до сайту 02.05.2022).

20. Портал Дія отримав Red Dot Design Award. Дія. 2020. URL: <https://diia.gov.ua/news/portal-diya-otrimav-red-dot-design-award> (дата звернення до сайту 02.05.2022).

21. У Fedoriv розробили айдентику нового простору Дія.City. Telegraf. 2022. URL: <https://telegraf.design/news/u-fedoriv-rozrobyly-brend-novogo-prostoru-diya-city/> (дата звернення до сайту 02.05.2022).

## References:

1. Kravtsova, T., Laschenko, O. and Kravtsov, O. (2021), "Use of the marketing approach in the activities of public management bodies in the medical field", *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 9, pp. 72—84.

2. Chaplaj, I. V. (2018), "The concept of analysis and evaluation of state-citizen communication in the reform of public administration in Ukraine", *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, vol. 2, pp. 112—115.

3. Simakov, K.I., Valina, V.H., Launikonis, V.P. and Budovij, M.Yu. (2021), "Peculiarities of public administration in the conditions of digital transformation of Ukraine", *Ekonomichnyj visnyk Donbasu*, vol. 1 (63), pp. 179—185.

4. Uhodnikova, O. I. (2022), "Digital public marketing as an element of the information policy of the state", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 2, pp. 93—96.

5. Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine (2022), "On the approval of the Concept of the development of the digital economy and society of Ukraine for 2018-2020 and the approval of the plan of measures for its implementation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (Accessed 01 June 2022).

6. Portulans Institute (2022), "Network Readiness Index 2021 Ukraine", available at: <https://network-readinessindex.org/country/ukraine/> (Accessed 15 June 2022).

7. Yankovets, T. M. and Vyshnevskaya, M. O. (2020), "Digital marketing: background, essence, management", *Economic Development: Global Trends and National Peculiarities. Collective monograph*, Publishing House "Baltija Publishing", Poland, pp. 579—593.

8. Romanova, A.A. and Demeshok, O.O. (2013), "The use of Internet marketing and management tools in the development of technologies for the improvement of local infrastructure (on the example of the city of Chernihiv)", *Efektivna ekonomika*, [Online], available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2247> (Accessed 15 May 2022).

9. Scheibe, A. (2013), "Marketing w administracji publicznej", *Wydawnictwo Naukowe UAM*, [Online], available at: <https://hdl.handle.net/10593/11146> (Accessed 02 May 2022).

10. Taran, Ye. I. (2020), "The development of the system of public administration in Ukraine in the conditions of the formation of an information society", *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, [Online], pp. 36—40, available at: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.1-2.5> (Accessed 02 May 2022).

11. Official website of the United portal of public services "Diya" (2022), available at: <https://diia.gov.ua/> (Accessed 02 May 2022).

12. The official website of the Ministry and the Digital Transformation Committee of Ukraine (2022), available at: <https://thedigital.gov.ua/> (Accessed 10 May 2022).

13. Pinchuk N. S. and Haluzyns'kyj H. P., Orlenko N. S. (2003), *Informatsijni systemy i tekhnologii v marketynhu* [Information systems and technologies in marketing], 2-d ed., KNEU, Kyiv, Ukraine.

14. Action. Business (2022), "National online school for entrepreneurs", available at: <https://business.diia.gov.ua/school> (Accessed 10 May 2022).

15. Decentralization (2021), "The role of TsNAP (Action Centers) in the use of e-services", available at: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/703/E-skills-Manual.pdf> (Accessed 20 June 2022).

16. U-LEAD (2021), "With the support of the EU Program "U-LEAD with Europe", 1,300 access points to administrative services have been created in Ukraine", available at: <https://tsnap.ulead.org.ua/news/za-pidtrymku-programy-yes-u-lead-z-yevropoyu-v-ukrayini-stvoreno-1300-tochok-dostupu-do-administratyvnyh-poslug/> (Accessed 20 June 2022).

17. Website of the State Enterprise "State Center of Information Resources of Ukraine" (2022), "System of electronic interaction of state electronic information resources", available at: <https://dir.gov.ua/projects/trembita> (Accessed 14 July 2022).

18. Website of the Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine (2022), "Revival of Ukrainian business in war conditions: analytics for 2 months", available at: <https://decentralization.gov.ua/news/14850.amp> (Accessed 10 May 2022).

19. Website CreativityUA (2022), "Prematurely disabled ads can hurt your business. Case "It would be better — in "Diya.Business", available at: <https://creativity.ua/marketing-and-advertising/peredchasno-vymknena-reklama-mozhe-zashkodyty-vashomu-biznesu-keis-krashche-b-u-diia-biznes/> (Accessed 02 May 2022).

20. Portal "Diya" (2020), "Diya portal received the Red Dot Design Award", available at: <https://diia.gov.ua/news/portal-diya-otrimav-red-dot-design-award> (Accessed 02 May 2022).

21. Telegraf (2022), "At Fedoriv, the identity of the new Diya.City space was developed", available at: <https://telegraf.design/news/u-fedoriv-rozrobyly-brend-novogo-prostoru-diya-city/> (Accessed 02 May 2022).

*Стаття надійшла до редакції 15.07.2022 р.*

Г. Т. Михальчинець,  
старший викладач кафедри економіки та фінансів,  
Мукачівський державний університет  
ORCID ID: 0000-0003-1109-5896

DOI: 10.32702/2306-6806.2022.7.102

## ПРОГНОЗУВАННЯ МОЖЛИВИХ ПОВЕДІНКОВИХ РЕАКЦІЙ ІНТЕГРАЛЬНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ

Н. Mykhalchynets,  
Senior Lecturer of the Department of Economics and Finance, Mukachevo State University

### FORECASTING POSSIBLE REACTIONS OF INTEGRAL PERFORMANCE OF THE FINANCIAL MARKET OF UKRAINE

*У статті вирішена проблема прогнозування можливих поведінкових реакцій інтегральної результативності фінансового ринку України, внаслідок спрямування цього процесу на ключові операції фінансового ринку. У межах дослідження доведено, що основою такого прогнозування є реакційність ключових операцій фінансового ринку, відтак прогноз може бути побудовано урахуванням того, що вона підпорядкована тим самим факторам, що і зміна вартості його активів (яка певним чином корегує попит та пропозицію на базові активи фінансового ринку). Доведено, що процес прогнозування передбачає: визначення дії поведінкових реакцій інтегральної результативності фінансового ринку через симплекс рівнянь множинної регресії за грошовим вираженням вартості активів (залежної змінної) від факторів впливу; визначення складових реакційної матриці, що відбиває загальні або деталізовані значення за обсягами ключових операцій, пов'язаних із базовими активами фінансового ринку; формування за складовими реакційної матриці реакційних модуляцій. Загальне сумування результатів прогнозування дозволяє розглядати фінансовий ринок як центральне поняття інтегрального числення, кожна складова якого має свої властивості. Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у можливостях застосування результатів у вивченні можливих поведінкових реакцій інтегральної результативності фінансового ринку України відповідно до змісту стратегічних напрямків розвитку фінансового сектору України до 2025 р.*

*The article solves the problem of forecasting possible behavioral reactions to the integral performance of the financial market of Ukraine due to the direction of this process on the key operations of the financial market. The study confirmed that the basis of such forecasting is the reactivity of key operations of the money market. Consequently, a forecast can be constructed taking into account that it is subject to the same factors as the change in the value of its assets (which in some way adjusts the demand and supply for the basic assets of the financial market). The article proves that the process of forecasting presupposes the determination of behavioral reactions to the integral performance of the financial market. The study shows how such forecasting is possible through the simplex of the equations of multiple regressions created by the monetary expression of assets (dependent variable) and influencing factors. The study illustrates the specification of determining the components of the reactionary matrix (reflecting general or detailed values on the volumes of key transactions related to the underlying financial market assets) and the formation of reaction matrix reaction modulations. General summing of results of forecasting allows looking at the money market as a central concept of integral calculus, any component of which has its own characteristics. The results of such forecasting will allow a*

*reasonable approach to the development of strategic maps of the performance of the currency, credit, deposit, and other markets. The results should form the basis of a holistic system of financial market development planning (in particular, regulations/implementation of adequate strategic objectives) and timely introduction of corrective measures to maximize the impact of each key transaction. Prospects for further research in this area consist of the possibilities of applying the results in the study of possible behavioral reactions to the integral performance of the financial market of Ukraine in accordance with the content of the strategic directions of the financial development sector of Ukraine until 2025.*

*Ключові слова: результативність; базові активи; валютний ринок; депозитний ринок; кредитний ринок; ринок цінних паперів.*

*Key words: effectiveness; basic assets; currency market; deposit market; credit market; securities market.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Результативність інтерпретована нами як такі умови дії функції вартості активів у часі, що сприяють максимізації притоків доходів (або вигід) за різноспрямованою дією факторів впливу на кожному часовому кроці. Відтак ключові операції з активами фінансового ринку спрямовані на отримання результату, який визначає реакційність цих операцій, і вона підпорядкована тим самим факторам, що корегують попит та пропозицію на базові активи фінансового ринку. Така двоїстість не просто формує інтегральну результативність фінансового ринку, а утворює можливості визначення результативних змін ключових операцій фінансового ринку та умов формування змін, що характерні для ключових операцій фінансового ринку (користуючись з аналізу його внутрішньої реакційності за змістом реакційної матриці). Результати прогнозування визначають прогнозні значення, що є найбільш точними, оскільки сформовані з усієї різнобічності реакцій інтегральної результативності. Таке прогнозування необхідне в умовах зростання стохастичності фінансового ринку (адже не може бути впевненості в тому, що значення формуватимуться за наявною тенденцією, а не за реакційністю).

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед джерел, в яких започатковано розв'язання проблеми прогнозування фінансового ринку України, нами виділені: Абакуменко О. В. [1], М. О. Кизима [2], Алексеєнко Л. М., Квасовський О. Р., Луцишин О. О. [3], Школьник І.О., Рекуненко І.І. [6]. Разом з тим, проблемою є їх фрагментарність, яка зумовлена орієнтацією на прогнозування лише окремих ключових операцій, за змістом яких неможливе вивчення всіх можливих поведінкових реакцій інтегральної результативності. У зв'язку з цим автор спирається на власні дослідження [4; 7], в яких реалізоване виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми прогнозування можливих поведінкових реакцій інтегральної результативності фінансового ринку.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Відтак метою статті є прогнозування можливих поведінкових реакцій інтегральної результативності фінансового ринку України спрямоване на ключові операції фінансового ринку.

**Таблиця 1. Опис можливих поведінкових реакцій та РМ, що формалізують зміни значень ключових операцій валютного ринку, 2010–2021 рр.**

Ф	МС*	Дія	РМ	Ф	МС*	РМ
Операціями банків із безготівковою ІВ на умовах «тод», «том», «спот»						
X1	$\uparrow X$ па 1 % → $\uparrow Y$ на 0.014 грн.	продаж	$\uparrow X1$ па 1 од. → $\uparrow Y$ на 46.214 од. $\uparrow X$ на 1 од. → $\uparrow Y$ на 36.466 од.	X3	$\uparrow X$ па 1 млн.грн. → $\downarrow Y$ на 0.0009 грн.	$\uparrow X$ па 1 од. → $\uparrow Y$ на 6.642 од. $\uparrow X$ на 1 од. → $\uparrow Y$ на 6.831 од.
X1	$\uparrow X$ на 1 % → $\uparrow Y$ на 0.014 грн.		купівля	$\uparrow X$ на 1 од. → $\downarrow Y$ на 497.313 од. $\uparrow X$ на 1 од. → $\downarrow Y$ на 565.125 од.	X4	$\uparrow X$ на 1 млн.грн. → $\downarrow Y$ на 0.0009 грн.
Інтервенції НБУ						
...			....	...		....
Обсяг операцій з готівковою іноземною валютою банків						
...			....	...		....
Обсяг операцій клієнтів банків з безготівковою іноземною валютою						
...			....	...		....
Анонімні готівкові валютні операції (клієнтів небанківських установ, приватні особи)						
..	...	...	....	...	...	....

Примітка: \* зміст факторів визначено за змістом алг. 1.

Джерело: сформовано автором на основі [5]



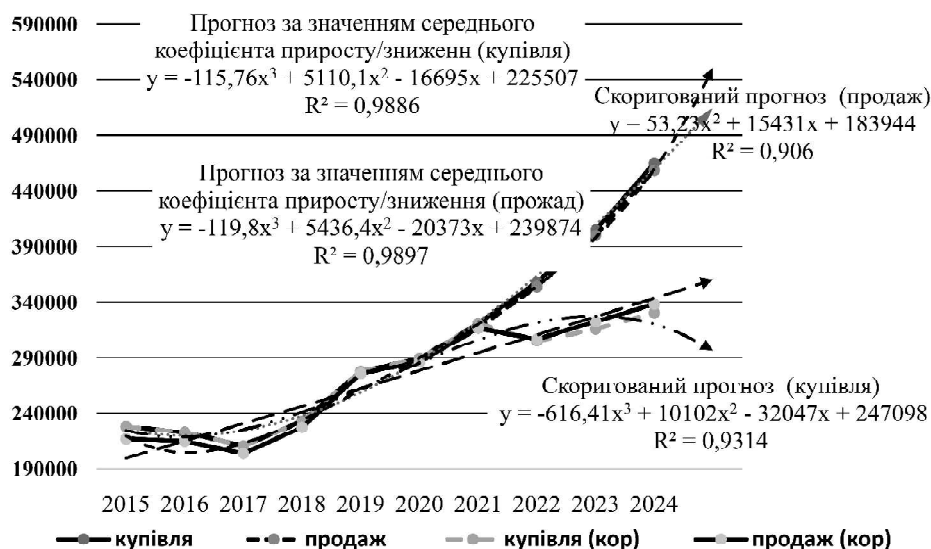


Рис. 1. Прогноз обсягу операцій валютного ринку України, 2015–2024 рр., млн грн

Джерело: сформовано за даними табл. 1 та [5].

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Прогноз орієнтований на отримання реакційних значень, щодо ключових операцій фінансового ринку для наступної досягнення адекватних цільових значень. Процес прогнозування передбачає [4]: визначення поведінкових реакцій інтегральної результативності фінансового ринку (через симплекс рівнянь множинної регресії за грошовим вираженням вартості активів, як залежної змінної від факторів впливу); визначення змін за обсягами ключових операцій з активами фінансового ринку (за складовими реакційної матриці); формування (за складовими реакційної матриці) реакційних модулів. Результатом прогнозування є команда інформація, орієнтована на регулювання змін резуль-

тативності із врахуванням можливих поведінкових реакцій за ключовими операціями фінансового ринку.

Прогнозування можливих поведінкових реакцій інтегральної результативності фінансового ринку доцільне за наступною послідовністю [4]: 1) формалізація факторів впливу на інтегральну результативність через рівняння множинної регресії; 2) ідентифікація базових поведінкових реакцій ключових операцій на зміни результативності фінансового ринку; 3) прогнозування результативності фінансового ринку за можливими поведінковими реакціями його операційного середовища. Перелік окреслених етапів спрямований на розгляд фінансового ринку як інтегрального числення (що узагальнює результативність валютного, депозитного, кредитного ринків, ринку цінних паперів, ринку фінансових інструментів та строкових контрактів [7]). Кожна

Таблиця 2. Опис можливих поведінкових реакцій та РМ, що формалізують зміни значень ключових операцій депозитного ринку, 2010–2021 рр.

Ф	МС *	Дія	РМ
Всього депозити резидентів (крім депозитних корпорацій)			
X1	НВ: ↑ X1 на 1 % → ↑ Y на 0,2253 %; ІВ: ↑ X1 на 1 % → ↑ Y на 0,092 %	на вим. до 1 р.	НВ: ↑ X на 1 % → ↓ Y на 0,0178 %; ІВ: ↑ X на 1 % → ↓ Y на 0,026 %
		1 до 2 р.	НВ: ↑ X на 1 % → ↓ Y на 0,23 %; ІВ: ↑ X на 1 % → ↑ Y на 0,0842 %
X2	НВ: ↑ X на 1 млн. грн. → ↑ Y на 0,0008 %; ІВ: ↑ X на 1 млн. грн. → ↑ Y на 0,09163 %	від 2 р.	НВ: ↑ X на 1 % → ↑ Y на 0,29%; ІВ: ↑ X на 1 % → ↓ Y на 0,0805 %
		«..»	НВ: ↑ X на 1 млн. грн. → ↑ Y на 0,9%; ІВ: ↑ X1 на 1 млн. грн. → ↓ Y на 0,5%.
		«..»	НВ: ↑ X на 1 млн. грн. → ↑ Y на 3%; ІВ: ↑ X1 на 1 млн. грн. → ↓ Y на 0,02%
		«..»	НВ: ↑ X на 1 млн. грн. → ↑ Y на 8,7%; ІВ: ↑ X1 на 1 млн. грн. → ↑ Y на 0,06%
X3	НВ: ↑ X на 1 міс. → ↑ Y на 4,914 %; ІВ: ↑ X на 1 міс. → ↑ Y на 2,13%	«..»	НВ: ↑ X на 1 д. → ↓ Y на 0,002%; ІВ: ↑ X1 на 1 д. → ↓ Y на 0,0036%
		«..»	НВ: ↑ X на 1 д. → ↓ Y на 0,002%; ІВ: ↑ X1 на 1 д. → ↓ Y на 0,007%
		«..»	НВ: ↑ X на 1 д. → ↑ Y на 0,024%; ІВ: ↑ X1 на 1 д. → ↓ Y на 0,003%
		«..»	НВ: ↑ X на 1 д. → ↑ Y на 0,0377%; ІВ: ↑ X1 на 1 д. → ↓ Y на 0,0187%
Обсяг депозитів інших депозитних корпорацій			
	...		....
Обсяг депозитів, залучених від нерезидентів			
	...		...

Примітка: \* зміст факторів визначено за змістом алг.2 та алг.3.

Джерело: сформовано автором на основі [5].

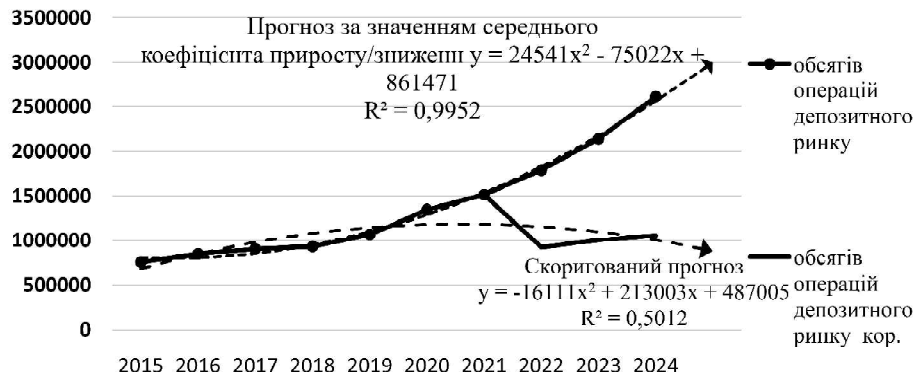


Рис. 2. Прогноз обсягу операцій депозитного ринку України, 2015–2024 рр., млн грн\*

Джерело: сформовано за даними табл.2 та [5].

складова ринку має властивості, що знаходять вираз у процесах зміни вартісних характеристик активів та операцій із ними. Прогнозування поведінкових реакцій інтегральної результативності фінансового ринку України має містити саме ту кількість рівнянь множинної регресії та реакційних матриць, які інтегрально відбиватимуть більшість процесів зміни вартісних характеристик основних активів та ключових операцій.

Результати прогнозування можливих поведінкових реакцій результативності валютного ринку України дозволили представити опис моделюючих сигналів від змін вартості національної валюти за рівняннями:

$$Y = -19.7139 - 0.01369X_1 + 0.2049X_2 + 0.000908X_3 + 0.000148X_4 \quad (1)$$

де  $Y$  — курс долару до грн (на 100 дол. США);  $X_1$  — індекс цін виробників добування нафти та газу, %;  $X_2$  — індекс інфляції, %;  $X_3$  — грошові перекази в Україну з-за кордону, млн грн;  $X_4$  — загальні активи банків в іноземній валюті, млн грн

Опис можливих поведінкових реакцій та продуктивних ними реакційних модуляцій (далі — РМ), що формалізують зміни значень кожної ключової операції ва-

лютного ринку наведено у табл. 1. В якості основи опису використані наступні операнди: збільшення (↑); зводиться до (⇒); зменшення (↓).

Відповідно до представлених РМ складено прогноз розвитку внутрішнього середовища валютного ринку за 2022–2024 рр., що враховує значення середнього коеф. приросту/зпикешу та скоригований з урахуванням реакційності середовища. Підсумовуючи, можна визначити загальний обсяг операцій з іноземною валютою з урахуванням реакційності середовища та з урахуванням наявних тенденцій (рис. 1).

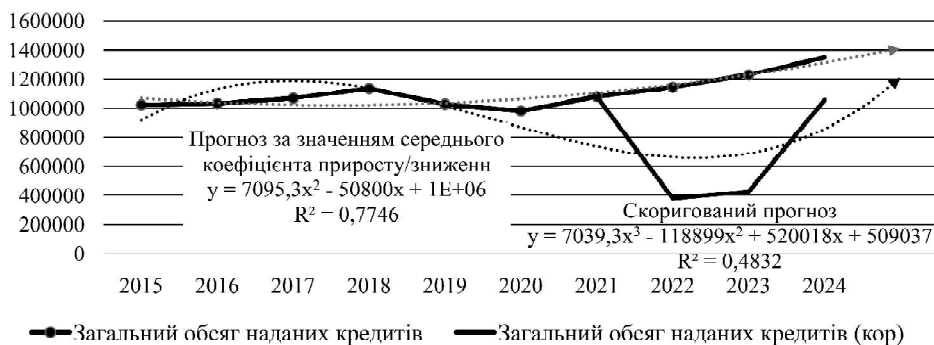
Очевидно, що показник буде нижчим за купівлею-продажем іноземної валюти. Згідно прогнозу реакційності операційного середовища валютного ринку, можлива низка змін, зокрема таких, що не властиві наявним тенденціям. Зі 2021 по 2022 рр. обсяг безготівкових операцій знизиться: 1) обсяг операцій банків із купівлі безготівкової ІВ знизиться зі 117657 до 109566 млн грн, а з продажу — з 117657 до 111226 млн грн; 2) обсяг операцій клієнтів банків із купівлі безготівкової ІВ знизиться з 94951,9 до 92554,9 млн грн Існує сподівання, що за

Таблиця 3. Опис можливих поведінкових реакцій та РМ, що формалізують зміни значень ключових операцій кредитного ринку, 2010–2021 рр.

Ф	МС *	Дія	РМ
Кредити, надані резидентам			
X1	ІВ: ↑ X на 1 % → ↑ Y на 0.338 %; ІВ: ↑ X на 1 % → ↓ Y на 0.02257 %	до 1 р.	ІВ: ↑ X на 1 од. → ↓ Y на 10991%; ІВ: ↑ X на 1%. → ↑ Y на 6456.13 %
		1 до 5 р.	ІВ: ↑ X на 1% → ↓ Y на 2294%; ІВ: ↑ X1 на 1%. → ↑ Y на 2701.04 %
		>5 р.	ІВ: ↑ X на 1% → ↑ Y на 599%; ІВ: ↑ X1 на 1% → ↑ Y на 3033.053 %
X2	ІВ: ↑ X на 1 млн. дол. → ↑ Y на 0.0021 %; ІВ: ↑ X на 1 млн. дол. → ↓ Y на 0.001 %	«...»	ІВ: ↑ X на 1 млн. дол → ↑ Y на 0.288 %; ІВ: ↑ X на 1 млн. дол → ↑ Y на 0.514 %
		«...»	ІВ: ↑ X на 1 млн. дол. → ↑ Y на 0.277%; ІВ: ↑ X1 на 1 млн. дол → ↑ Y на 0.168 %
		«...»	ІВ: ↑ X на 1 млн. дол. → ↑ Y на 0.005%; ІВ: ↑ X1 на 1 млн. дол → ↑ Y на 0.121 %
X3	ІВ: ↑ X на 1 міс. → ↑ Y на 0.739 %; ІВ: ↑ X на 1 міс. → ↓ Y на 1.057 %	«...»	ІВ: ↑ X на 1 д. → ↓ Y на 21%; ІВ: ↑ X1 на 1 од. → ↓ Y на 65%
		«...»	ІВ: ↑ X1 на 1 д. → ↓ Y на 11%; ІВ: ↑ X1 на 1 д. → ↓ Y на 25%
		«...»	ІВ: ↑ X на 1 д. → ↓ Y на 10%; ІВ: ↑ X1 на 1 д. → ↓ Y на 26%.
X4	ІВ: ↑ X на 1 млн. дол. → Y на 0.0204 %; ІВ: ↑ X на 1 млн. дол → ↓ Y на 0.0143 %	«...»	ІВ: ↑ X на 1 млн. дол → ↓ Y на 0.3%; ІВ: ↑ X на 1 млн. дол → ↓ Y на 0.02 %
		«...»	ІВ: ↑ X на 1 млн. дол → ↑ Y на 0.36%; ІВ: ↑ X на 1 млн. дол. → ↓ Y на 0.22%
		«...»	ІВ: ↑ X на 1 млн. дол. → ↓ Y на 0.02%; ІВ: ↑ X на 1 млн. дол. → ↓ Y на 0.25%
Кредити, надані нерезидентам			
	...	...	...

Примітка: \* зміст факторів визначено за змістом алг.4 та алг.5.

Джерело: сформовано автором на основі [5].



**Рис. 3. Прогноз обсягу операцій кредитного ринку України, 2015—2024 рр., млн грн**

Джерело: сформовано за даними табл. 3 та [5].

стабілізації становища значення щодо обсягів окреслених операцій, їх відновлять протягом 2023 р. та досягнуть зростання до кінця 2024 рр. Специфічна тенденція буде властива анонімним готівковим операціям клієнтів небанківських установ із ІВ та обміну між приватними особами, обсяг яких за 2021—2024 період знизиться з 82946 до 59613,2 млн грн. Щодо обсягів операцій із готівковою іноземною валютою банків за 2021—2024 р. очікують стійке зростання значення.

Водночас наведені прогнозні значення приблизні, окрім базових факторів зміни вартості активів валютного ринку на 36,84% залежить від інших факторів.

Результати прогнозування можливих поведінкових реакцій результативності депозитного ринку України за 2010—2021 рр. дозволили представити опис моделюючих сигналів від змін результативності валютного ринку, що формуються внаслідок змін. Їх можна виразити рівняннями:

За депозитами в національній валюті (далі-НВ):

$$Y1 = 0.876 + 0.2253X_1 + 0.000836X_2 + 4.9144X_3 \quad (2),$$

де  $Y1$  — ставка за депозитами, залученими у грн, %;  $X_1$  — облікова ставка НБУ, %;  $X_2$  — залишки на депозитних рахунках у НВ, млн грн;  $X_3$  — терміни залучення депозитів у НВ, р.

За депозитами в іноземній валюті (далі-ІВ):

$$Y2 = 0.5754 + 0.09163X_1 + 0.00131X_2 + 2.1313X_3 \quad (3),$$

де  $Y2$  — ставка за депозитами, залученими у ІВ, %;  $X_1$  — облікова ставка НБУ, %;  $X_2$  — залишки на депозитних рахунках у ІВ, млн грн;  $X_3$  — терміни залучення депозитів у ІВ, р.

Опис можливих поведінкових реакцій та реакційних модулів, що формалізують зміни значень ключових операцій депозитного ринку наведено в табл. 2.

Відповідно до формалізації значень ключових операцій депозитного ринку, прогноз розвитку операційного середовища на 2022—2024 рр., складений за значенням середнього коеф. приросту/зниження та скоригований із урахуванням реакційності середовища (рис. 2). Очевидно, що показник прогнозований із врахуванням реакційності середовища нижчий за прогнозоване значення за тенденцією. Згідно прогнозу за ключовими операціями депозитного ринку України слід очікувати змін, що суперечать тенденціям, що спостерігалися на ньому за 2015—2021 рр. Прогноз є приблизним, оскільки формалізація значень ключових операцій не відбиває змін інших факторів, що будуть розширюватися із валютною лібералізацією. Не зважаючи на певні похибки у прогнозних значеннях високою є ймовірність, що за відсутності коригувальних дій ринку можливо переорієнтувати на операції з вкладками на умовах видачі депозиту на першу вимогу вкладника.

Результат загальної формалізації результативності кредитного ринку через зміну середньої ставки кредитів отримано за період, що охоплює 2010—2021 рр. У практиці кредитування розрізняють різні види кредитів, однак за наявним масивом даних результат формалізації виражено кількома моделями: у НВ і в ІВ. Зміст поведінкових реакцій результативності кредитного ринку України дозволив представити опис моделюючих сигналів від її змін за наступними рівняннями:

Кредити в НВ:

$$Y1 = 11.3905 + 0.335X_1 + 0.00172X_2 + 0.7484X_3 - 0.01912X_4 \quad (4);$$

де  $Y1$  — середня ставка кредитів (без урахування овердрафту) у грн, %;  $X_1$  — облікова ставка НБУ, %;  $X_2$  — залишки на кредитних рахунках у НВ (крім НБУ), млн грн;  $X_3$  — середні терміни кредитування, р.;  $X_4$  — розмір кредитів у НВ із забезпеченням, млн грн.

**Таблиця 4. Опис можливих поведінкових реакцій та РМ, що формалізують зміни значень ключових операцій ринку цінних паперів, 2010—2021 рр.**

Ф	МС*	Дія	РМ	Ф	МС*	РМ
за акціями						
1	↑X на 1 млн. грн → ↓Y на 0.00481 %	всього у т.ч. до р.	↑X на 1 млн. грн.. → ↓Y на 0.0489 % ↑X на 1 млн. грн. → ↓Y на 0.0158 %	3	↑ X на 1 млн. грн. → ↑Y на 0.367 %.	↑X на 1 млн. грн. → ↑Y на 0.397 % ↑X на 1 млн. грн.. → ↑Y на 0.173 %
2	↑X на 1 млн. грн. → ↓Y на 0.0048 %	всього у т.ч. до 1 р.	↑X на 1 млн. грн.. → ↓Y на 2.556 % ↑X на 1 млн. грн. → ↓Y на 0.816 %	-	-	-
за облігаціями внутрішньої державної позики (ОВДП)						
...	...	...	...	...	...	...
за облігаціями підприємницьких структур (ОПС)						
...	...	...	...	...	...	...
за інвестиційними сертифікатами пайових інвестиційних фондів (ІС)						
...	...	...	...	...	...	...

Пріписка: \* зміст факторів визначено за змістом алг.6—9.

Джерело: сформовано автором на основі [5]

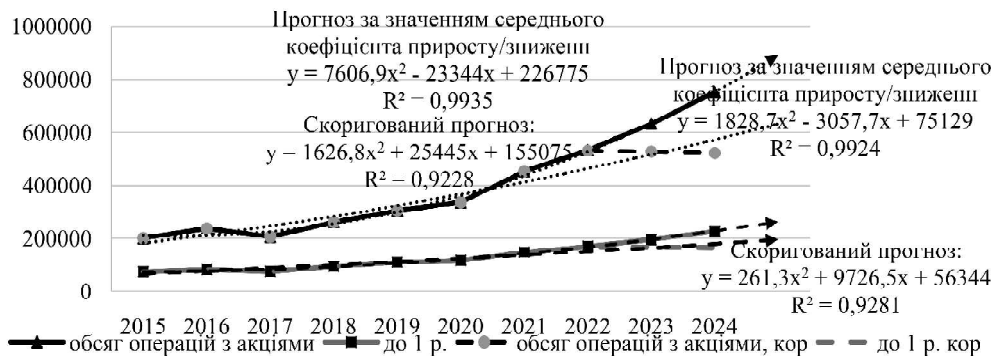


Рис. 4. Прогноз обсягу операцій з акціями на ринку цінних паперів України, 2015–2024 рр., млн грн\*

Джерело: сформовано за даними табл. 4 та [5].

Кредити в ІВ:

$Y_2 = 14.0869 - 0.02257X_1 - 0.00135X_2 - 1.057X_3 - 0.00759X_4$  (5),  
 де:  $Y_2$  — середня ставка кредитів (без урахування овердрафту) у ІВ, %;  $X_1$  — облікова ставка НБУ, %;  $X_2$  — розмір кредитів, наданих у ІВ, млн дол. США;  $X_3$  — середні терміни кредитування, міс.;  $X_4$  — розмір кредитів у ІВ із забезпеченням, млн дол. США.

Опис можливих поведінкових реакцій та РМ, що формалізують зміни значень ключових операцій кредитного ринку, 2010—2021 рр. наведений в табл. 3.

Відповідно до формації зміни ключових операцій, прогноз розвитку операційного середовища цього ринку охоплює 2022—2024 рр. Прогноз, за середнім коеф. приросту/зниження, може бути скоригований з урахуванням реакційності середовища. До кінця 2024 р. очікуваний обсяг наданих кредитів із врахуванням реакційності середовища може сягнути 1057156 млн грн, у той час, як за наявними раніше тенденціями — 1349725 млн грн (рис. 3).

Згідно прогнозу варто очікувати, що у порівнянні з 2021 р., з 2022 р. кредитний ринок разом з депозитним переїде від стадії розвитку до стадії згорання. Прогноз приблизний, оскільки формалізує значення операцій не відбиваючи змін, що залежить від інших факторів. Не зважаючи на певні похибки у прогнозних значеннях, високою є ймовірність, що ринок можливо переорієнтувати на операції з довгострокового кредитування. Через відсутність коригувальних дій та зважаючи на ймовірну переорієнтацію депозитного ринку на операції з вкладами на умовах їх видачі, на першу вимогу вкладника можливим є формування дефіциту банківських активів.

Результат загальної формалізації інтегральної результативності ринку цінних паперів доцільний через зміну середньої ставки дохідності за акціями, облігаціями внутрішньої державної позики, за облігаціями підприємницьких структур, за цінними паперами спільного інвестування за 2010-2021 рр.. А саме за на-

ступними рівняннями:

Акції (далі — А):

$Y = 4.5899 - 0.00536X_1 - 0.1154X_2 + 0.3733X_3$  (6),

де  $Y$  — річна дохідність А, %;  $X_1$  — обсяг зареєстрованих випусків А, млн грн;  $X_2$  — обсяг торгів А на організованому ринку, млн грн;  $X_3$  — прибуток підприємств-емітентів, млн грн

Облігації внутрішньої державної позики (далі ОВДП):

$Y = 11.7568 - 0.01499X_1 - 0.000348X_2 + 0.01679X_3 + 0.02709X_4$  (7),

де  $Y$  — річна дохідність за ОВДП, %;  $X_1$  — розміщення ОВДП України на первинному ринку, млн грн;  $X_2$  — кошти, залучені за ОВДП до бюджету, млн грн;  $X_3$  — обсяг ОВДП в обігу, за номінально-амортизаційною вартістю, млн грн;  $X_4$  — кредитування зведеного бюджету, млн грн

Облігації підприємницьких структур (далі ОПС)

$Y = 16.8013 - 0.01399X_1 + 0.03178X_2 - 0.01602X_3 - 0.3946X_4$  (8),

де:  $Y$  — річна дохідність за ОПС (%);  $X_1$  — обсяг зареєстрованих випусків ОПС, млн грн;  $X_2$  — обсяг біржових контрактів на організаторах торгівлі по ОПС, млн грн;  $X_3$  — розміщення ОВДП на первинному ринку, млн грн;  $X_4$  — прибуток підприємств-емітентів цінних паперів, млн грн.

Інвестиційні сертифікати пайових інвестиційних фондів (ІС):

$Y = 19.5811 + 0.06431X_1 - 0.3255X_2 - 0.1262X_3 + 0.00567X_4$  (9),

де  $Y$  — річна дохідність ІС, %;  $X_1$  — випуск ІС, млн грн;  $X_2$  — обсяг торгів ІС, млн грн;  $X_3$  — вартість чистих активів інвестиційного фонду млн грн;  $X_4$  — обсяг прямих іноземних інвестицій, млн грн

Опис поведінкових реакцій та РМ, що формалізують зміни значень ключових операцій ринку цінних паперів за даними 2010—2021 рр. наведений в табл. 4.

Відповідно до формалізації значень кожної ключової операції, прогноз розвитку операційного середовища цього ринку охоплює 2022—2024 рр. Прогноз за середнім коеф. приросту/зниження та скоригований із



Рис. 5. Прогноз обсягу операцій з цінними паперами (окрім акцій) на ринку цінних паперів України, 2015–2024 рр., млн грн

Джерело: сформовано за даними табл. 4 та [5].

**Таблиця 5. Опис можливих поведінкових реакцій та РМ, що формалізують зміни значень ключових операцій ринку фінансових інструментів та строкових контрактів, 2010—2021 рр.**

Ф	МС*	Дії	РМ
X1	$\uparrow X$ на 1 млн. грн. $\rightarrow \downarrow Y$ на 0.00611 %.	купівля/продаж, виконання	$\uparrow X$ на 1 млн. грн. $\rightarrow \downarrow Y$ на 0.0148 %.
X2	$\uparrow X_3$ на 1 млн. грн. $\rightarrow \uparrow Y$ на 0.174 %	ф'ючерсних та опціонних	$\uparrow X$ на 1 млн. грн. $\rightarrow \uparrow Y$ на 0.173 %
X3	$\uparrow X$ на 1 млн. грн. $\rightarrow \uparrow Y$ на 0.0799 %	контрактів	$\uparrow X$ на 1 млн. грн. $\rightarrow \uparrow Y$ на 0.0549 %

Примітка: \*зміст факторів визначено за змістом алг.11  
Джерело: сформовано автором на основі [5].

врахуванням реакційності за операціями середовища різняться. За ключовими операціям з акціями до кінця 2024 р. значення може скласти 522092,8 млн грн, тоді, як за наявними раніше тенденціями 750959 млн грн (рис. 4).

Щодо обсягу операцій з акціями на ринку цінних паперів України за 2022—2024 рр. очікують певне зростання, яке може бути абсорбоване дією інших 30 % факторів. За ключовими операціями з цінними паперами, крім акцій, до кінця 2024 р. значення може скласти 2344721 млн грн тоді, як за наявними раніше тенденціями — 2384490 млн грн (рис. 5).

Обсяг таких операцій перевищує обсяг операцій із акціями, оскільки значна частка тут припадає на облігації, які, вважають більш безпечним інвестиційним інструментом. Різниця у прогнозах може бути абсорбована дією % інших факторів. Згідно зі сформованим прогнозом, слід очікувати змін, що не суперечать тенденціям, які спостерігалися протягом 2015—2021 рр.

Висновок, щодо загальної формалізації результативності ринку фінансових інструментів та строкових контрактів в Україні здійснено за вартістю деривативів, які узагальнюють ф'ючерси та опціони.

Дані для формалізації результативності ринку за доходністю форвардів наразі відсутні. Зміст поведінкових реакцій результативності ринку фінансових інструментів та строкових контрактів дозволив представити неповний опис моделюючих сигналів від змін вартості ф'ючерси та опціони. А саме за наступним рівнянням:

$$Y = 13.8419 - 0.00611X_1 + 0.1742X_2 + 0.07988X_3 \quad (10),$$

де:  $Y$  — середня річна доходність опціонів і ф'ючерсів по УБ та УМВБ, %.;  $X_1$  — обсяг біржових контрактів на організаторах торгівлі за фінансовими інструментами та строковими контрактами, млн грн;  $X_2$  — транзакційний валютний ризик користувачів, млн грн;  $X_3$  — валютний та ціновий ризик позикового капіталу, млн грн.

Модуючі сигнали, впливають на кожну окрему операцію цього ринку унікальні (табл. 5).

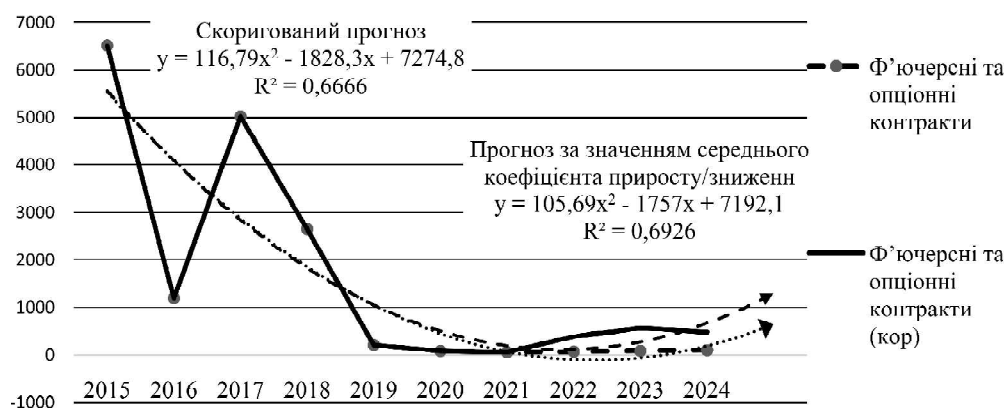
Відповідно до формалізації зміни значень ключових операцій з ф'ючерсами та опціонами прогноз розвитку цього операційного середовища охоплює 2022—2024 рр.— Прогноз за середнім коеф. приросту/зниження буде значно скоригований з врахуванням реакційності середовища. Різниця у прогнозах є досить значущою (рис. 6), і не може бути значно мінімізована дією % інших факторів (статистичні дані за якими наразі відсутні).

Станом на 2024 р. прогнозний обсяг купівлі/продажу, виконання контрактів ф'ючерсних та опціонних із врахуванням реакційності середовища має скласти 484,41 млн грн, тоді, як за сьогочасних тенденцій 102,49 млн грн. Окреслена різниця ймовірно зумовлена реакціями на можливе посилення впливу волатильності ринку та потребою фіксації вартості проведення угод та активів на терміновому ринку. Дані для формалізації результативності ринку за середньою доходністю форвардів наразі відсутні, тому прогноз можна сформулювати лише за очікуваними коеф. приросту/зниження. Прогноз досить приблизний, оскільки фактори, що формують моделюючі сигнали, за такими ключовими операціями наразі виміряти немає можливості. Попри проблематику прогнозів щодо ключових операцій ринку фінансових інструментів та строкових контрактів України можна зробити висновок, що його стан потребує зважених корегувальних заходів, спрямованих на мінімізацію викривлення варіаційної маржі за опціонами, ф'ючерсами.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У дослідження вирішена проблема прогнозування можливих поведінкових реакцій інтегральної результативності фінансового ринку України, за рахунок спрямування цього процесу на ключові операції. При цьому можливим є формування наступних висновків:

1. Фінансовий ринок України наразі стохастичний. Відтак доведено, що логіку реакцій його опера-



**Рис. 6. Прогноз обсягу операцій з ф'ючерсами та опціонами на ринку фінансових інструментів та строкових контрактів України, 2015—2024 рр., млн грн\***

Джерело: сформовано за даними табл. 5 та [5].

ційного середовища (за ключовими операціями) можливо спрогнозувати через аналіз реакційності значень, які скеровуються зміною вартості за базовими активами.

2. Процес прогнозування передбачає: визначення дії поведінкових реакцій інтегральної результативності фінансового ринку через симплекс рівнянь множинної регресії (сформованих за залежностями грошового виразу вартості активів та факторів впливу); визначення складових реакційної матриці (що відбиває загальні або деталізовані значення за обсягами ключових операцій, пов'язаних із базовими активами); формування за складовими реакційної матриці реакційних модуляцій. Загальне сумування результатів прогнозування дозволяє розглядати фінансовий ринок як центральне поняття інтегрального числення, кожна складова якого має свої властивості.

3. Результати такого прогнозування дозволять обґрунтовано підійти до розроблення стратегічних карт результативності валютного, кредитного, депозитного та інших ринків, які мають стати основою цілісної системи планування розвитку фінансового ринку і своєчасного запровадження коригувальних заходів, що дозволяють досягти максимальних ефектів за кожною ключовою операцією.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у можливостях застосування результатів у вивченні можливих поведінкових реакцій інтегральної результативності фінансового ринку України відповідно до змісту стратегічних напрямків розвитку фінансового сектору України до 2025 р.

#### Література:

1. Абакуменко О. В. Моделювання пропозиції на фінансовому ринку України. Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. 2013. Вип. 2. С. 132—141.
2. Адаптаційний потенціал забезпечення стійкого функціонування реального сектора економіки України в умовах глобальної нестабільності: кол. моногр. / за ред. М. О. Кизима та ін.. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 176 с.
3. Алексеєнко Л. М., Квасовський О. Р., Луцишин О. О. Ринок фінансових послуг: навч. посіб. Тернопіль: Паланиця В. А., 2018. 273 с.
4. Михальчинець Г.Т. Моделювання секторальної результативності фінансового ринку. Агросвіт, 2021. Вип. 11. С. 65—72.
5. Статистика фінансового сектору. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial/data-sector-financial#2fs>
6. Школьник І.О., Рекуненко І.І. Структура фінансового ринку країни в умовах розвитку ринкових відносин. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць Суми: УАБС НБУ, 2007. Вип. 21. С. 89—97.
7. Zolkover, A., Zolotykh, I., Mykhalchynets, H., Nemish, Y., Delas, V., & Sybirtsev, V. State, trends, challenges and prospects of the modern global foreign exchange market. Journal of Management Information and Decision Sciences, 2021, vol. 24 (7), pp. 1—10.

#### References:

1. Abakumenko, O.V. (2013), "Modeling of supply on the financial market of Ukraine", Naukovyy visnyk Chernihiv'skoho derzhavnoho instytutu ekonomiky i upravlinnya, vol. 2, pp. 132—141.
2. Kyzima, M. O. et al. (2021), Adaptatsiynyy potentsial zabezpechennya stiykoho funktsionuvannya real'noho sektora ekonomiky Ukrainy v umovakh hlobal'noyi nestabil'nosti [Adaptation potential of ensuring sustainable functioning of the real sector of the economy of Ukraine in conditions of global instability], FOP Liburkina L. M., Kharkiv, Ukraine.

3. Alekseyenko, L. M., Kvasovs'kyi, O.R. and Lutsyshyn, O.O. (2018), Rynok finansovykh posluh [Market of financial services], Palyanytsya V. A., Ternopil', Ukraine.

4. Mykhal'chynets', H.T. (2021), "Modeling the sectoral performance of the financial market", Ahrosvit, vol. 11, pp. 65—72.

5. National Bank of Ukraine (2022), "Statistics of the financial sector. National Bank of Ukraine", available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial/data-sector-financial#2fs> (Accessed 02 Jan 2022).

6. Shkolnyk, I.O. and Rekenenko, I.I. (2007), "The structure of the country's financial market in terms of the development of market relations", Problemy i perspektyvy rozvytku bankiv'skoyi systemy Ukrainy: zb. nauk. prats' UABS NBU, vol. 21, pp. 89—97.

7. Zolkover, A., Zolotykh, I., Mykhalchynets, H., Nemish, Y., Delas, V. and Sybirtsev, V. (2021), "State, trends, challenges and prospects of the modern global foreign exchange market", Journal of Management Information and Decision Sciences, vol. 24 (7), pp. 1—10.

Стаття надійшла до редакції 12.07.2022 р.

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

**ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

(Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

Б. Й. Титиш,  
аспірант кафедри економічної теорії та конкурентної політики,  
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ  
ORCID ID: 0000-0001-5041-4752

DOI: 10.32702/2306-6806.2022.7.110

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ

В. Tytysh,  
Postgraduate student of the Department of Economic Theory  
and Competitive Policy, State University of Trade and Economics, Kyiv

### DIGITALIZATION OF THE ECONOMY: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES

*У статті йдеться про поточний стан проникнення цифровізації в світову господарську систему, її внесок у економічний розвиток та перспективи прискорення зростання світового виробництва. Описуються потенційний вплив цифровізації у короткостроковій перспективі з точки зору нових можливостей та загроз діючій системі світового господарства. Пропонується класифікація ризиків у сфері цифровізації за рядом ознак. Приводиться перелік специфічних видів ризиків, характерних для поточних умов в Україні. Аналізуються нові виклики, спричинені процесами цифровізації, які стоять перед системою конкурентних відносин. Наведені історичні відомості з приводу процесів поглинання в сфері інформаційних технологій. Здійснено аналіз на предмет наявності причинно-наслідкових зв'язків у реалізації ризиків цифровізації господарських відносин за результатами останніх років. Приведено місце мережевих ефектів в провадженні діяльності ІТ-компаніями.*

*The article describes the current state of digitalization penetration into the world economic system, its contribution to the global economic growth and the key scenario of further production development due to the digitalization enhancement constant trend. As far as digitalization keeps penetrating the wider range of economic areas, the potential impact of deeper digitalization is being analyzed from a threat and opportunities for the world production perspective in order to identify the key needed steps and actions to pursue the possible growth impact. A new multi-layer approach to risk classifications is being proposed in this study to figure out what risks are threatening global economic growth, which of the risks should be taken into account first of all and what are the angles of view to identify the possible vectors of consequences that may occur both in the nearest future and on a further horizon of planning or forecasting. The article describes indirect risks associated with the evolution of the digitalization process as well. Ukraine-specific risks are identified and presented in the article based on a number of researches in addition to global ones to highlight the specific environment for digital development in the modern Ukrainian economy with its weaknesses and strengths that has to be exploited to gain some extra competitive advantages. A historical view of acquisition cases of the world's biggest technological companies was presented in addition to the analysis of the new challenges, related to the current competitive relations system to qualify the current status of digital actors' development and their strategies for further competition. A causation analysis was conducted to highlight interconnections between risk types for some major technological issues the world has recently faced to enable the prevention of such situations in the future. Differentiation of network effects in IT companies' activities was offered to disclose some new perspectives on the phenomenon that significantly affects the development of the competitive market via market power concentration enhancement.*

*Ключові слова: цифровізація економіки, цифрова трансформація, інформаційні технології, економічні ризики, глобалізаційні процеси.*

*Key words: digitalization of the economy, digital transformation, information technology, economic risks, globalization processes.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Станом на сьогодні вже не існує сфер, куди би не проникли цифрові технології. Медицина, АПК, ВПК, автомобілебудування — буквально кожна галузь у тій чи іншій мірі відчула на собі вплив все більшого поширення цифрових технологій. Цифровізація уже на сьогодні сягає колосальних масштабів, однак цей тренд не згасатиме, а лише посилюватиметься, оскільки постійні новації — один із ключових рушіїв цифровізації як наукоємного процесу, а застарілі продукти, які вже теж було модифіковано завдяки цифровізації, ставатимуть більш доступними для ширшого загалу. Така динаміка позитивно відображається на добробуті населення планети, однак цифровізація містить в собі не лише мож-

ливості, а й загрози. Можливість віддалено отримувати доступ до даних, грошей, камер, управління й інших опцій, що їх забезпечують цифрові технології, може слугувати вікном як для дрібного опортунізму, так і для масштабних атак та інформаційного тероризму. Крім того, цифровізація властиво провокує й інші непрямі зміни, які також містять в собі, з одного боку, додаткові можливості та простір для росту, але також і можуть нести в собі загрозу.

Іншим аспектом є зростання ролі крупних ІТ-компаній. Такі організації здатні генерувати, акумулювати та опрацьовувати гігантські обсяги інформації задля здобуття конкурентних переваг. Проте також доступ до подібної інформації, яка до іншого може збиратись без

відома користувача пристрою чи програми, може про-  
вокувати загрози стани.

З одного боку, існують ризики витоку інформації. З іншого, подібні компанії в процесі здобуття конкурентних переваг можуть набувати шкідливо великої ринкової влади, через що страждатиме конкуренція, яка є основним драйвером прогресу. Таким чином, цифровізація на сьогодні є вкрай актуальним явищем, яке покликане призвести до підвищення ефективності продуктивних сил та сприяти покращенню добробуту суспільства. Однак існує і ряд загроз, які потребують ідентифікації та управління задля зменшення потенційної шкоди від їх реалізації.

### МЕТА СТАТТІ

Метою статті є аналіз поточного стану цифровізації економіки в Україні та світі, розкриття та оцінка потенційних позитивних ефектів та загроз від подальшої цифрової модернізації господарських процесів, виявлення ключових напрямів для вдосконалення та ідентифікація основних загроз конкурентним позиціям українських суб'єктів господарювання на глобальному ринку.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематику впливу цифровізації як об'єкт дослідження обирали такі дослідники, як Ю. Уманців, Є. Бабкова, Л. Шевченко, В. Сіденко, К. Маркевич, А. Левченко, М. Брушевич, А. Абрамова, М. Адолф, Х. Гао П. Леблонд, Х. Стіпп, Б Хант та інші.

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифровізація стала чи не ключовим рушієм розвитку економіки та покращення добробуту з кінця 80-х років минулого століття і до сьогодні. У цьому контексті українські вчені Ю. Уманців та Є. Бабкова аналізують вектори становлення цифровізації економіки за умов глобальних тенденцій суспільного розвитку. Автори встановили, що людська цивілізація перебуває на порозі докорінних глобальних змін, що пов'язані з трансформацією і переформатуванням економічного світоустрою на основі становлення цифрової економіки за умов активного поширення інформаційно-комунікаційних технологій [1]. Підтвердження такого висновку є той факт, що нині чотири з п'яти найбільших компанії з ринкової капіталізації займаються створенням та розробкою цифрових продуктів та\чи засобів для взаємодії з цими продуктами [2].

Попри складність оцінки, за деякими припущеннями вклад цифровізації у створення світового ВВП становив 27% станом на 2020 р., продемонструвавши таким чином зростання майже у 10 п.п. порівняно із 2018 р. [3]. Такий динамічний сприяє, з одного боку, підвищення доступності цифрових технологій та, з іншого, підвищення потреби в інтеграції таких технологій на тлі посилення глобалізаційних процесів. Крім того, важливим чинником до прискореного проникнення цифровізації стала пандемія, що унеможливила функціонування багатьох традиційних процесів, заснованих на безпосередній локалізованій взаємодії контрагентів. У результаті цього, розвиток відносин призвів до формування так званої "малоконтактною економікою", сутність якої полягає в мінімізації будь-яких неопосередкованих контактів в процесі провадження господарської діяльності через перенесення цих контактів в цифрову площину [4].

У цілому вплив цифровізації на покращення суспільного добробуту та прогрес цивілізації в цілому можна поділити на дві складові: нематеріальну та матеріальну. Попри такий поділ, обидві складові — критично взаємопов'язані та не можуть функціонувати одна без одної. Нематеріальна полягає у самій суті цифровізації — формування та використання каналів циркуляції інформації. Інформація є сировиною для генерування знань, які у свою чергу дозволяють формувати конку-

рентні переваги в процесі провадження господарської діяльності.

Таким чином, цифровізація слугує каталізатором прогресу, який породжує конкурентна боротьба на ринках. Зокрема, трьома основними перевагами цифровізації у продажах, згідно дослідження Європейського центрального банку, є ширші можливості із залучення нових клієнтів, можливість покращення якості продукту чи послуг, а також спрощення доступу до нових ринків [5]. Зокрема, у звіті МВФ вказується, що розвиток цифрових рішень для торгівлі є важливим аспектом з точки зору підтримки міжнародної торгівлі та її подальшого розвитку, оскільки наразі процеси світової торгівлі порушено війною РФ про України, що матиме наслідки і по її завершенню [6, с. 87].

Крім продажів, цифровізація також позитивно вплинула на управління цінами серед опитаних підприємств, а також дозволила підвищити продуктивність та покращити рівень кваліфікації співробітників та зменшити відтік кадрів на підприємстві. Також, за оцінками ВЕФ, до 2025 року очікується створення до 95 мільйонів нових робочих місць завдяки у рамках цифровізації [7, с. 33].

Окрім позитивного впливу інформації як такої, її посиленний обіг провокує виникнення екстерналій у формі нових благ та явищ, які можуть існувати виключно пов'язаними із інформаційним простором. Зокрема, нематеріальний вектор впливу цифровізації сприяв створенню нової форми грошей (які не є емітованими будь-яким центральним органом, а є продуктом роботи алгоритму), нових форм реалізації об'єктів інтелектуальної власності (на кшталт аудіовізуальних цифрових продуктів, NFT-токенів тощо). Серед нових явищ варто виділити мережевий ефект, що посилює цінність блага при більшому споживанні цього блага.

Попри критичну роль інформації, її обіг неможливий без наявного обладнання, яке забезпечуватиме такий обіг глобально. Відповідно, одним із проявів матеріального впливу цифровізації стало формування окремих галузей електроніки, які обслуговують потреби в засобах комунікації. Індикатором динаміки розвитку ринку засобів зв'язку може слугувати показник проникнення смартфонів. Так, за даними Deloitte, у середньому 80—82% населення світу володіє та\або мають постійний доступ до смартфона [8, с.5]. Обсяг світового ринку електроніки за їх оцінкою сягнув вже \$0,9 трлн у 2021 році [9].

Таким чином, цифровізація вже сьогодні демонструє значний вплив на розвиток світового господарства, формує нові ринки та створює нові можливості для покращення функціонування старих. Однак, зі зростанням ролі цифрових інструментів у провадженні господарської діяльності зростає і ціна загроз, пов'язаних із впровадженням таких інструментів. Страхова група Allianz у своєму глобальному звіті виділяє спектр кіберзагроз як третій найнебезпечніший для бізнесу після пандемії та розриву глобальних ланцюгів постачання [10, с. 4]. У цілому, ідентифікують цілий ряд загроз, що пов'язані із цифровізацією. В даному контексті можна розвести ризики на дві основні групи: глобальні та локальні ризики, які можуть бути притаманними конкретно українським реаліям.

Серед глобальних ризиків на даний момент можна ідентифікувати два ключові кластери: ризики використання та ризики забезпечення. Ризики використання виникають від розширення використання цифрових рішень. Відповідно, такими ризиками є усі, що пов'язані з обігом інформації. Сюди належать ризики безпеки та приватності даних, регуляторні ризики зі сторони держави, ризики збоїв у роботі цифрових систем.

Також до цієї групи належать системні ризики, які пов'язані із можливими змінами в організації процесів та взаємодії контрагентів у зв'язку із все глибшим проникненням цифровізації в господарські процеси. Ци-



фровізація призводить до кардинальних змін не лише з точки зору нових інструментів здобуття конкурентних переваг, а і з точки зору формування нових правил функціонування ринків як на локальних рівнях на кшталт ринкового сегменту, так і на господарські відносини в цілому. Так, зокрема, два із трьох параметрів, що притаманні конкуренції в цифровому середовищі, які було виділено консалтинговою компанією McKinsey, передбачають здобуття виняткових конкурентних переваг перемогою технологічної гонки, внаслідок чого ринкова влада у відповідному сегменті може суттєво концентруватися [11].

Раніше згадані компанії, які очолюють рейтинг найбільших з точки зору капіталізації, прискіпливо стежать за підтримкою своїх позицій. Згідно факторів, які приводять в McKinsey, той, хто пропонує кращий продукт — отримує абсолютну перевагу з точки зору уваги користувачів, а отже — цінного в цифровому бізнесі трафіку. Технологічні гіганти відстежують усі тренди і віяння в споживанні цифрових продуктів, однак таких трендів багато і лише одиниці з них в результаті переростають в повноцінні ніші та сегменти на ринку цифрових продуктів. Саме такі одиниці цифрові гіганти і поглинають, аби укріпити свої позиції та мати змогу забезпечувати перевагу для свого користувача.

У статті The Washington Post було проаналізовано поведінку поглинання великої технологічної четвірки: компаній Google, Apple, Amazon та Facebook. У результаті було виявлено, що з моменту заснування цими компаніями і станом на 2021 рік сумарно було поглинуто 607 компаній. Абсолютним лідером в цій четвірці є компанія Google, яка здійснила поглинання 268 компаній, з яких 187 — не провадили діяльність у безпосередній зоні функціонування компанії [12]. До системних ризиків також належить опортунізм при користуванні мережевими ефектами. Мережеві ефекти посилюються зокрема при укрупненні гравців за рахунок дрібніших утворень. При чому, як прямиий мережевий ефект, що полягає у покращенні продукту та залученні його користувачів до пулу компанії-покупця, так і непрямий мережевий ефект, який полягає у перетіканні кваліфікованих кадрів до компанії-поглиначка.

Якщо мережевий ефект стосується мережі людей, які користуються продуктом, то в ряді випадків можна ідентифікувати свого роду інвертований мережевий ефект: коли один споживач стає споживачем одразу кількох продуктів чи сервісів. У технологічному секторі для подібного явища використовують термін "екосистема", який означає сукупність продуктових рішень, які поєднуються в один суперпродукт. Найяскравішим прикладом такої мережі є екосистема компанії Apple, коли усі сервіси компанії доступні одразу на кількох пристроях одночасно: на ноутбучі, смартфоні, смарт-годиннику та навіть автомобілі. У результаті, компанія оточує користувача цілим набором гаджетів, які той використовує, а користувач у свою чергу отримує доступ до сервісів у будь-який зручний для нього спосіб із можливістю взаємодії через різні пристрої.

Ризики забезпечення у свою чергу загрожують самому розширенню цифровізації. До таких ризиків належать сировинні ризики, що вже спричинили дефіцит деяких електронних комплектуючих; ризики кадрового забезпечення, що виникають через нестачу кваліфікованого персоналу як для виробництва, так і для користування цифровими засобами; технологічні ризики, що накладають обмеження щодо подальшого використання тих чи інших розробок як через виникнення новіших рішень, що нівелюють старі досягнення (наприклад, можливість знецінення криптовалют через впровадження більш ефективних засобів обчислення), так і через наближення технологій до межі їх операційних можливостей (як-от потреба в пошуку нових матеріалів для розробки ефективніших процесорів). Крім того, існують непрямі загрози на кшталт зростання безробі-

ття тих груп людей, які не готові до додаткового навчання, чи подібна їй загроза посилення нерівності на тлі професійної диференціації.

В даному контексті критично важливо ідентифікувати взаємопов'язаність ризиків використання та забезпечення. Згадана вище криза мікрочипів викликана поміж іншим реалізацією системного ризику концентрації. Попри наявність великої кількості брендів та компаній-розробників, фізичне виготовлення мікрочипів вкрай недиверсифіковане. На тайванську компанію TSMC припадає близько 54% глобальної виручки від виробництва чіпів, ще 17% належить корейській Samsung. Третя за величиною компанія UMC має частку ринку в 7% [13]. Оскільки поріг входу на цей ринок є дуже високим як з точки зору технологічних вимог, так і з точки зору інвестицій, ринок не встигає реагувати на дефіцит чіпів належним чином. У результаті, згідно очікувань глави корпорації Intel, криза, що почалась у 2020 р., закінчиться не раніше 2024 року [14].

При створенні нових напрямів господарювання чи розширенні можливості старих цифровізація сприяє розширенню кількості робочих місць. Водночас, така ситуація в ряді випадків розвивається надто швидко, через що виникає дефіцит спеціалістів. Згідно даних, приведених у звіті ВЕФ за 2022 рік, на сьогодні у світі спостерігається брак 3 мільйонів спеціалістів у галузі кібербезпеки [15, с. 49]. Крім того, роботою діючих спеціалістів не задоволені у 37% випадків [16]. У свою чергу, це призводить до недостатнього рівня захищеності цифрової інфраструктури як з точки зору компаній, так і індивідуальних користувачів.

За даними UNCTAD, при подібній динаміці розвитку цифровізації, потенційний обсяг збитків у 2025 році, спричинених кіберзлочинністю, сягатиме 10,5 трлн доларів США в рік [17, с. 46]. З огляду на значний стрибок у поширенні цифрових технологій, спричинений пандемією, зросла і інтенсивність заражень шкідливим ПЗ — у 3,4 рази. Це в свою чергу демонструє стійку взаємозалежність ризиків використання та ризиків забезпечення. Як наслідок, вартість страхування цифрових активів американськими страховими компаніями у 2021 році зросла на 96% [15, с. 50]. Іншою реакцією ринку стали інвестиції в компанії, що займаються кібербезпекою — у 2020 році в такі компанії було інвестовано більше \$11 млрд [17, с. 46].

Що стосується ситуації в Україні, то Центром Разумкова у 2021 році було проведено дослідження з метою ідентифікації найбільш імовірних загроз, що несе в собі цифровізація для розвитку країни. П'ять найбільших викликів представлено на Рис.1. Здебільшого підприємців в Україні хвилює питання забезпеченості даних від несанкціонованого доступу та цілісності процесів на технічному рівні.

У рамках цього ж дослідження було опитано 145 експертів, які оцінили ті чи інші ризики для суспільства в цілому від широкого впровадження цифрових технологій. Результати опитування приведено на Рис.2. У фокусі цього дослідження опинились не лише суто технічні аспекти цифрових засобів, але і можливі наслідки в соціальному вимірі, що розширює поле впливу цифрових технологій на повсякденне життя. Також важливо виділити ще один ризик — ризик залежності від постачання комплектуючих. Оскільки Україна майже не виробляє власної електроніки, ситуація залежності від комплектуючих чи готових виробів провокує ризик, імовірність якого зростає на тлі волатильності ланцюгів постачання.

У цьому контексті також корисною є аналітика інституту IMD щодо цифрової конкуренції у світі. Тоді як дослідження центру Разумкова відображає загрози кожному окремому суб'єкту господарювання з точки зору цих самих суб'єктів, дослідження IMD дозволяє отримати більш віддалений та узагальнений ракурс на поточну ситуацію. Зокрема, в рамках даного досліджен-



Рис. 1. Основні ризики цифровізації для підприємців України

Джерело: [18, с. 98].

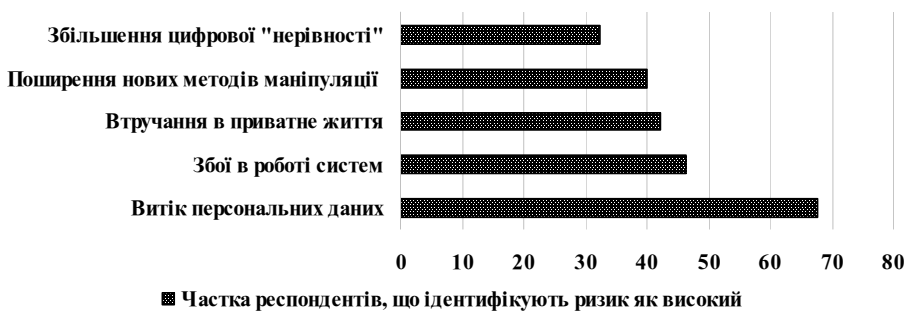


Рис. 2. Основні ризики цифровізації для суспільства

Джерело: [18, с. 195].

ня складається профіль для кожної країни, що бере участь в даній оцінці. Такий профіль формується і для України. На загал, оцінки України у 2021 р. покращилась на 4 рейтингові позиції, що є другим найвищим показником серед усіх представлених країн, але позиція в рейтингу залишається низькою — 54 місце з 64 представлених країн. У профілі України яскраво виражений дисбаланс між людським та матеріальним ресурсами: при 18 позиції за рівнем освіченості, країна займає 61 та 57 місце в рейтингу країн за рівнем інтеграції цифрових рішень та технічного забезпечення відповідно [19]. Основними слабкостями з точки зору конкуренції в цифровому просторі приводяться низька доступність технологій широкосмугового підключення, низький кредитний рейтинг країни, недоступність венчурного капіталу та недотримання прав інтелектуальної власності. Подібний вердикт можна інтерпретувати наступним чином: високий потенціал рівня інтелектуального розвитку суспільства нівелюється значними ризиками з точки зору інвестування. Така комбінація факторів у свою чергу провокує погіршення позицій України загалом та провокує іншу локальну загрозу — міграцію кваліфікованих кадрів в інші країни, де матеріальна база здатна як дозволити їм більш повно забезпечувати свої індивідуальні потреби, так і сприятиме їх особистісному та професійному зростанню.

Так, за результатами дослідження з приводу міграційних настроїв населення, проведеного КМІС, зі зростанням рівня освіти зростала і частка тих, у кого був намір виїхати з країни. До прикладу, серед людей із неповною середньою освітою частка тих, хто бажав виїхати з країни складала 1,7%. Серед людей із повною освітою частка потенційних іммігрантів складала вже 9,9% [20]. Таким чином формується ситуація, коли люди, в яких було інвестовано здебільшого з держбюджету, працюватимуть на економіці інших держав та формуватимуть додану вартість в структурі чужих економік.

### ВИСНОВКИ

У цілому цифровізація є закономірним та продуктивним процесом, що позитивно впливає на ефективність ведення господарства. Водночас, цей процес несе із собою ряд ризиків, які, однак, можна передба-

чити та попередити. У процесі подібної еволюції вдосконалення потребуватимуть як і бізнес-моделі учасників ринку, так і законодавче середовище, оскільки розвиток цифрових технологій та зміни, які слідує за ними, часто є новими для учасників ринків та держав, а отже не мають адекватних реакцій та відповідей. Без наявності важелів впливу та чіткої і взаємно узгодженої стратегії буде складно попередити випадки опортунізму зі сторони учасників ринку.

Роль цифровізації економіки продовжить своє зростання і все більше товарів та послуг будуть прямо чи опосередковано виготовлятися та реалізовуватися за посередництва цифрових технологій. Водночас, зростатимуть і ризики від участі цифрових рішень на кожному етапі життєвого циклу продукту чи послуги. Важливо зважати на подібне зростання ставок та адекватно реагувати як з точки зору інвестицій на попередження ризиків, так і з точки зору державного та міждержавного регулювання.

Великі суб'єкти ринку цифрових продуктів давно і цілеспрямовано ведуть діяльність із підтримання своїх чільних позицій шляхом поглинання дрібніших утворень, які здатні продукувати рішення з високою доданою вартістю. У результаті цього компанії мають змогу отримувати вигоду як від прямих, так і непрямих мережевих ефектів. В деяких випадках можна говорити про інверсію мережевого ефекту, коли мережа вибудовується не довкола продукту, а вибудовується мережа пов'язаних між собою продуктів довкола кожного окремого користувача.

У контексті України важливо враховувати як загальносвітові ризики, так і локальний аспект, який впливає на ризикову ситуацію в питанні загроз цифровізації. З огляду на наявність конкретних вад у стані розвитку цифрової інфраструктури та доступності капіталів для розбудови цієї інфраструктури, виникає ризик "вимивання" основної переваги цифрової конкурентоздатності країни — кваліфікованих кадрів. Ці та інші питання та проблеми потребують та в подальшому потребуватимуть розробки комплексних економіко-правових заходів з впливу задля попередження ризиків на тлі глобалізації та можливих кризових доміно-ефектів.

### Література:

1. Уманців Ю., Бабкова Є. Цифровізація економіки у контексті глобальних тенденцій суспільного розвитку. Геополітика України: історія і сучасність. 2021. № 2. С. 102—113. doi: 10.24144/2078-1431.2021.2(27).102-113
2. Largest Companies by Market Cap. Companies Marketcap. 2022. URL: <https://companiesmarketcap.com/>
3. Nominal GDP driven by digitally transformed and other enterprises worldwide 2018-2023 Statista Research Department. 2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/1134766/nominal-gdp-driven-by-digitally-transformed-enterprises/>
4. Sidenko, V. Challenges and risks of digital transformation: global and Ukrainian contexts. Economy of Ukraine, vol. 5, pp. 40—58 DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.05.040>
5. Digitalisation and its impact on the economy: insights from a survey of large companies. European Central Bank. 2018. URL: [https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/focus/2018/html/ecb.ebbox-201807\\_04.en.html](https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/focus/2018/html/ecb.ebbox-201807_04.en.html)

6. War Sets back the Global Recovery. World Economic Outlook. 2022. — URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2022/04/19/world-economic-outlook-april-2022>

7. The Global Risks Report 2021. World Economic Forum. 2021. — URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2021.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf)

8. Global mobile consumer trends. Deloitte. 2017. — URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/technology-media-telecommunications/us-global-mobile-consumer-survey-second-edition.pdf>

9. Consumer electronics sales: During the pandemic, computer and TV sets outgrew smartphones. Deloitte. 2022. — URL: <https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/industry/technology/consumer-electronics-sales-growth-covid-19.html>

10. Identifying the major business risks for 2021. Allianz Global Corporate & Specialty. 2021. URL: <https://www.agcs.allianz.com/content/dam/onemarketing/agcs/agcs/reports/Allianz-Risk-Barometer-2021.pdf>

11. ШЕВЧЕНКО Л.С. Цифрова конкуренція: нові можливості та нові загрози. Економічна теорія та право. 2021. Вип. 2 (45). С. 11—31.

12. How Big Tech got so big: Hundreds of acquisitions. The Washington Post. 2021 — URL: <https://www.washingtonpost.com/technology/interactive/2021/amazon-apple-facebook-google-acquisitions/>

13. 2 charts show how much the world depends on Taiwan for semiconductors. CNBC. 2021. — URL: <https://www.cnbc.com/2021/03/16/2-charts-show-how-much-the-world-depends-on-taiwan-for-semiconductors.html>

14. Intel CEO now expects chip shortage to last into 2024. CNBC. 2022. — URL: <https://www.cnbc.com/2022/04/29/semiconductor-shortage-intel-ceo-says-chip-crunch-to-last-into-2024.html>

15. Intel CEO now expects chip shortage to last into 2024. CNBC. 2022. — URL: <https://www.cnbc.com/2022/04/29/semiconductor-shortage-intel-ceo-says-chip-crunch-to-last-into-2024.html>

16. Кібербезпека в умовах розгортання четвертої промислової революції (industry 4.0): виклики та можливості для України: дослідження національного інституту стратегічних досліджень. 2019 — URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/informaciyni-strategii/kiberbezpeka-v-umovakh-rozgartannya-chetvertoi-promislovoi>

17. Digital economy report 2021. United Nations Conference on Trade and Development. 2022. — URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/der2021\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/der2021_en.pdf)

18. Smart-інфраструктура у сталому розвитку міст: світовий досвід та перспективи України. Центр Разумкова. 2021. — URL: <https://razumkov.org.ua/uploads/other/2021-SMART-%D0%A1YTI-SITE.pdf>

19. World Digital Competitiveness Ranking 2021. International Institute for Management Development. 2022. — URL: <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness/>

20. Міграційні настрої населення України у квітні 2018 року: звіт Київського міжнародного інституту соціології. 2018. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=765&page=1>

## References:

1. Umantsiv, Y. and Babkova, Y. (2021), "Digitization of the economy in the context of global trends in social development", *Neopolityka Ukrainy: istoriia i suchasnist*, vol. 2, pp. 102—113.

2. Companies Marketcap (2022), "Largest Companies by Market Cap", available at: <https://companiesmarketcap.com/> (Accessed 16 June 2022).

3. Statista Research Department (2022), "Nominal GDP driven by digitally transformed and other enterprises worldwide 2018—2023", available at: <https://www.statista.com/statistics/1134766/nominal-gdp-driven-by-digitally-transformed-enterprises/> (Accessed 16 June 2022).

4. Sidenko, V. (2021), "Challenges and risks of digital transformation: global and Ukrainian contexts", *Economy of Ukraine*, vol. 5, pp.40—58.

5. European Central Bank (2018), "Digitalisation and its impact on the economy: insights from a survey of large companies", available at: [https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/focus/2018/html/ecb.ebbox-201807\\_04.en.html](https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/focus/2018/html/ecb.ebbox-201807_04.en.html) (Accessed 16 June 2022).

6. World Economic Outlook (2022), "War Sets back the Global Recovery", available at: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2022/04/19/world-economic-outlook-april-2022> (Accessed 16 June 2022).

7. World Economic Forum (2021), "The Global Risks Report 2021", available at: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2021.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf) (Accessed 16 June 2022).

8. Deloitte (2017), "Global mobile consumer trends", available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/technology-media-telecommunications/us-global-mobile-consumer-survey-second-edition.pdf> (Accessed 16 June 2022).

9. Deloitte (2022), "Consumer electronics sales: During the pandemic, computer and TV sets outgrew smartphones", available at: <https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/industry/technology/consumer-electronics-sales-growth-covid-19.html> (Accessed 16 June 2022).

10. Allianz Global Corporate & Specialty (2021), "Identifying the major business risks for 2021", available at: <https://www.agcs.allianz.com/content/dam/onemarketing/agcs/agcs/reports/Allianz-Risk-Barometer-2021.pdf> (Accessed 16 June 2022).

11. Shevchenko, L. S. (2021), "Digital competition: new opportunities and new threats", *Ekonomichna teoriia ta pravo*, vol. 2, pp. 11—31.

12. The Washington Post (2021), "How Big Tech got so big: Hundreds of acquisitions", available at: <https://www.washingtonpost.com/technology/interactive/2021/amazon-apple-facebook-google-acquisitions/> (Accessed 16 June 2022).

13. CNBC (2021), "2 charts show how much the world depends on Taiwan for semiconductors", available at: <https://www.cnbc.com/2021/03/16/2-charts-show-how-much-the-world-depends-on-taiwan-for-semiconductors.html> (Accessed 16 June 2022).

14. CNBC (2022), "Intel CEO now expects chip shortage to last into 2024", available at: <https://www.cnbc.com/2022/04/29/semiconductor-shortage-intel-ceo-says-chip-crunch-to-last-into-2024.html> (Accessed 16 June 2022).

15. World Economic Forum (2022), "The Global Risks Report 2022", available at: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf) (Accessed 16 June 2022).

16. National institute for strategic studies (2019), "Cyber security in the context of the deployment of the fourth industrial revolution (industry 4.0): challenges and opportunities for Ukraine", available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/informaciyni-strategii/kiberbezpeka-v-umovakh-rozgartannya-chetvertoi-promislovoi> (Accessed 16 June 2022).

17. United Nations Conference on Trade and Development (2022), "Digital economy report 2021", available at: [https://unctad.org/system/files/official-document/der2021\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/der2021_en.pdf) (Accessed 16 June 2022).

18. Razumkov centre (2021), "Smart infrastructure in the sustainable development of cities: world experience and prospects of Ukraine", available at: <https://razumkov.org.ua/uploads/other/2021-SMART-%D0%A1YTI-SITE.pdf> (Accessed 16 June 2022).

19. International Institute for Management Development (2022), "World Digital Competitiveness Ranking 2021", available at: <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness/> (Accessed 16 June 2022).

20. Kyiv International Institute of Sociology (2018), "Migration attitudes of the population of Ukraine in April 2018", available at: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=765&page=1> (Accessed 16 June 2022).

*Стаття надійшла до редакції 05.07.2022 р.*