

Міністерство освіти і науки України  
Волинський національний університет імені Лесі Українки

**ЕКОНОМІЧНИЙ ЧАСОПИС**  
**Волинського національного університету**  
**імені Лесі Українки**

Журнал видається з 2015 року

№ 3 (35)

Луцьк  
Вежа-Друк  
2023

**Редакційна колегія**

- Стащук О. В.**, доктор економічних наук, професор, головний редактор (Волинський національний університет імені Лесі Українки)  
**Єліссєва Л. В.**, доктор економічних наук, доцент, заступник головного редактора (Волинський національний університет імені Лесі Українки)  
**Ахмет Маслакчи, Dr., Asst.Prof.** (Кіпрський науковий університет, Туреччина)  
**Бояр А.О.** доктор економічних наук, професор (Волинський національний університет імені Лесі Українки).  
**Васілевські Мірослав** Dg hab.(Суспільна вища школа підприємництва та управління, м. Лодзь, Польща).  
**Карлін М. І.**, доктор економічних наук, професор, (Волинський національний університет імені Лесі Українки).  
**Крикавський Є.В.**, доктор економічних наук, професор (Національний університет «Львівська Політехніка»  
**Кулинич М. Б.**, кандидат економічних наук, доцент, відповідальний секретар (Волинський національний університет імені Лесі Українки).  
**Ліпич Л. Г.**, доктор економічних наук, професор, (Луцький національний технічний університет)  
**Лободіна З. М.**, доктор економічних наук, професор (Західноукраїнський національний університет)  
**Маріуш Подзьор** Dg hab. (Вища школа економіки та інновацій, м. Люблін, Польща)  
**Павлова О. М.**, доктор економічних наук, професор, (Волинський національний університет імені Лесі Українки).  
**Павлов К. В.**, доктор економічних наук, професор, (Волинський національний університет імені Лесі Українки).  
**Петрушенко М. М.**, доктор економічних наук, доцент (Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень Національної академії наук України).  
**Садовська І. Б.**, доктор економічних наук, професор, (Волинський національний університет імені Лесі Українки).  
**Уцклак-Єж Пауліна**, Dg hab. (Гуманістично-природничий університет імені Яна Длугоша, м. Ченстохова, Польща)  
**Черчик Л. М.**, доктор економічних наук, професор (Волинський національний університет імені Лесі Українки).  
**Чорна Н. П.**, доктор економічних наук, доцент (Західноукраїнський національний університет).

Е 45 **Економічний** часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки : журнал / уклад. Олена Володимирівна Стащук, Мирослава Богданівна Кулинич. – Луцьк : Вежа-Друк, 2023. – №3(35). – 155 с.

У виданні «Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки» уміщено наукові статті про сучасний стан та перспективи розвитку економіки України, їх теоретичні, методологічні й практичні аспекти. Для науковців, аспірантів, студентів, економістів і всіх, хто цікавиться питаннями розвитку економічної системи України.

The collected papers «Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University» publish scientific articles on the current state and prospects of economy development in Ukraine as well as on its theoretical, methodological and practical aspects. For researchers, graduate students, economists and all those interested in the issues of economic system development in Ukraine.

*Журнал є науковим фаховим виданням, включений до Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук, категорія Б (наказ Міністерства освіти і науки України 11.07.2019 № 975).  
Журнал зареєстрований у міжнародній наукометричній базі даних **Index Copernicus**.*

УДК 33(062.552)



**ЗМІСТ**

<b><u>РОЗДІЛ I. ЕКОНОМІКА</u></b>	
<b>Колодійчук Ірина</b>	
ІДЕНТИФІКАЦІЯ ПРОБЛЕМ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ .....	6
<b>Nataliia Hrytsiuk, Tetyana Sak</b>	
BRITISH STARTUP ECOSYSTEM: PROSPECTS FOR UKRAINE ЕКОСИСТЕМА СТАРТАПІВ ВЕЛИКОБРИТАНІЇ: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ .....	14
<b>Іщук Світлана</b>	
ЕКОНОМІКА РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ: НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ .....	24
<b>Шабала Олександр, Новосад Оксана</b>	
ЗАПОБІГАННЯ НАСЛІДКІВ ЕКОЛОГО-ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КАТАСТРОФИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ .....	34
<b><u>РОЗДІЛ II. ОБЛІК, АНАЛІЗ, АУДИТ ТА ОПОДАТКУВАННЯ</u></b>	
<b>Кулинич Мирослава, Шворак Анатолій, Сафарова Анна, Грудзевич Юлія</b>	
ДОДАТКОВЕ БЛАГО ПРАЦІВНИКА: ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ І ОПОДАТКУВАННЯ .....	43
<b><u>РОЗДІЛ III. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ</u></b>	
<b>Карлін Микола Артур Більчук</b>	
НЕОБХІДНІСТЬ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ ПРИ ПРОВЕДЕННІ ТЕНДЕРІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....	54
<b>Теслюк Софія, Михальчук Богдан</b>	
ВПЛИВ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ТЕНДЕНЦІЙ ТА СТРАТЕГІЧНИХ ВИКЛИКІВ У СФЕРІ ФІНТЕХ-ІННОВАЦІЙ НА ФІНАНСОВИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ .....	61
<b>Наталія Науменко Ольга Новосад</b>	
ФІНАНСОВА ТА ГУМАНІТАРНА ДОПОМОГА ЯПОНІЇ УКРАЇНІ В ПЕРІОД ПОВНОМАСШТАБНОЇ РОСІЙСЬКОЇ АГРЕСІЇ .....	68

<b>Матвійчук Наталія, Жигар Наталія</b>	
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЗАЛУЧЕННЯ ДЕПОЗИТІВ БАНКАМИ УКРАЇНИ .....	87
<b>Олександр Лабенко</b>	
ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ .....	95
<b><u>РОЗДІЛ IV. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ</u></b>	
<b>Черчик Лариса Ганна Кувіка</b>	
СУТНІСТЬ І СКЛАДОВІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ .....	102
<b>Ющишина Лариса, Світлана Бортнік</b>	
КРОС-ФУНКЦІОНАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ В УМОВАХ КРИЗИ .....	113
<b>Леонов Олександр, Леонова Тетяна</b>	
СУЧАСНІ ПАРАДИГМИ ПРОФЕСІЙНОГО САМОМЕНДЖМЕНТУ .....	122
<b><u>РОЗДІЛ V. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ</u></b>	
<b>Кошій Оксана Корецька Наталія Василик Наталія</b>	
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ VUCA .....	129
<b>Ліпич Любов</b>	
ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ	136
<b>Данилюк Тетяна</b>	
ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПОСЕРЕДНИЦЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	143
Вимоги до матеріалів, що публікуються в науковому журналі «Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки» .....	151

## CONTENT

<b><u>SECTION I. ECONOMY</u></b>	
<b>Kolodiichuk Irina</b>	
IDENTIFICATION OF PROBLEMS IN THE PROCESS OF FORMING AN EFFECTIVE REGIONAL MANAGEMENT SYSTEM IN UKRAINE .....	6
<b>Nataliia Hrytsiuk, Tetyana Sak</b>	
BRITISH STARTUP ECOSYSTEM: PROSPECTS FOR UKRAINE .....	14
<b>Ishchuk Svitlana</b>	
THE ECONOMY OF UKRAINE'S REGIONS IN THE CONDITIONS OF FULL-SCALE WAR: THE LATEST TRENDS .....	24
<b>Shabala Oleksandr, Oksana Novosad</b>	
PREVENTION OF THE CONSEQUENCES OF AN ENVIRONMENTAL AND ENERGY DISASTER IN UKRAINE DURING THE CONDITIONS OF WAR .....	34
<b><u>SECTION II. ACCOUNTING, ANALYSIS, AUDITING AND TAXATION</u></b>	
<b>Myroslava Kulynych, Shvorak Anatoliy, Safarova Anna, Grudzevych Yuliya</b>	
ADDITIONAL EMPLOYEE BENEFITS: FEATURES OF ACCOUNTING AND TAXATION .....	43

<b>SECTION III. FINANCE, BANKING AND INSURANCE</b>	
<b>Karlin Mykola, Bolchuk Artur</b>	
THE NEED TO INCREASE THE EFFICIENCY OF USING BUDGET FUNDS WHEN CONDUCTING TENDERING UNDER THE CONDITIONS OF THE STATE OF MARTIAL .....	54
<b>Tesliuk Sofiia, Bohdan Mykhalchuk</b>	
IMPACT OF TRANSFORMATION TRENDS AND STRATEGIC CHALLENGES IN THE FIELD OF FINTECH INNOVATIONS ON THE FINANCIAL SECTOR OF UKRAINE .....	61
<b>Natalia Naumenko, Olga Novosad</b>	
JAPAN'S FINANCIAL AND HUMANITARIAN ASSISTANCE TO UKRAINE DURING THE PERIOD OF FULL-SCALE RUSSIAN AGGRESSION .....	68
<b>Matviichuk Nataliia Zhihar Natalia</b>	
CURRENT DEPOSIT ATTRACTION TRENDS BY BANKS OF UKRAINE .....	87
<b>Oleksandr Labenko</b>	
PECULIARITIES OF THE FINANCIAL MECHANISM OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT .....	95
<b>SECTION IV. MANAGEMENT AND ADMINISTRATION</b>	
<b>Cherchyk Larysa, Ganna Kuvika</b>	
THE ESSENCE AND COMPONENTS OF MANAGEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF HOSPITALITY INSTITUTIONS .....	102
<b>Yushchyshyna Larysa, Bortnik Svetlana</b>	
CROSS-FUNCTIONAL INTERACTION AND COMMUNICATIONS IN CRISIS CONDITIONS .....	113
<b>Leonov Oleksandr, Leonova Tetiana</b>	
MODERN PARADIGMS OF PROFESSIONAL SELF-MANAGEMENT .....	122
<b>SECTION V. ENTREPRENEURSHIP TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES</b>	
<b>Koshchii Oksana, Koretska Nataliya, Vasylyk Nataliya</b>	
MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION IN THE CONDITIONS OF VUCA .....	129
<b>Lubov Lipych</b>	
GAMIFICATION AS A COMPONENT OF STRATEGIC HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT MANAGEMENT .....	136
<b>Danyliuk Tetiana</b>	
ORGANIZATIONAL DESIGN OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF AN INTERMEDIARY ENTERPRISE .....	143
Requirements to the Completion of the Articles to the Collection of Journal «Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn European National University» .....	151

# РОЗДІЛ І. Економіка

УДК: 330:330.113:574.63:338.24

Колодійчук Ірина,  
доктор економічних наук, старший науковий співробітник,  
ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»,  
старший науковий співробітник відділу регіональної  
екологічної політики та природокористування,  
м. Львів; ORCID ID: 0000-0001-5110-3905  
e-mail: Ira1166@ukr.net

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-6-13>

## ІДЕНТИФІКАЦІЯ ПРОБЛЕМ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Акцентовано увагу на активізації процесу перероблення відходів, технічного оснащення функціональних елементів регіональної системи управління ними. Виокремлено причини, які зумовили низький рівень розвитку вітчизняної сфери поводження з відходами. Розглянуто регіон в контексті зобов'язань щодо усунення існуючих проблем у сфері управління відходами та практичної реалізації визначених у регіональних планах управління відходами завдань. Проаналізовано законодавче забезпечення системи управління відходами та його вплив на досягнення очікуваних результатів у цій галузі. Обґрунтовано можливості місцевих органів влади у розбудові інфраструктури для перероблення відходів. Досліджено поводження з відходами в умовах воєнного стану. Визначено, що в межах особливо небезпечних територій є необхідність сфокусуватись на поводженні з відходами від руйнувань, на відносно безпечних – на побутових. Виокремлено проблеми, пов'язані з функціонуванням наявних потужностей переробки відходів через кризову ситуацію в енергозабезпеченні.

**Ключові слова:** відходи, поводження з відходами, проблеми, регіон, управління відходами, регіональна система управління відходами, утилізаційна інфраструктура.

Kolodiichuk Irina,  
D.Sc. (Economics),  
senior researcher of regional environmental policy and environmental management department,  
SI " Institute of Regional Research named after M. I. Dolishniy NAS of Ukraine»,  
Lviv

## IDENTIFICATION OF PROBLEMS IN THE PROCESS OF FORMING AN EFFECTIVE REGIONAL MANAGEMENT SYSTEM IN UKRAINE

**Introduction.** Attention is focused on the activation of the waste processing process, the technical equipment of the functional elements of the regional waste management system, the use of foreign experience in the implementation of recycling capacities, which will make it possible to specify goals in the implementation of innovative tasks in this field. The reasons that led to the low level of development of the domestic sphere of waste management are singled out: ineffective environmental policy, insufficient financing of relevant measures, neglect of environmental requirements, lack of practical steps in the development of infrastructure of a utilization nature. **The purpose of the article.** The purpose of the article is to identify problems that occur in the process of forming a regional waste management system in Ukraine, which prevent the achievement of real results in the context of sustainable development of regions. In order to achieve the set goal, the task of determining: a) problems that occurred before the full-scale war of 2022 was solved; b) problems that were added in the conditions of martial law. **Results.** It is

emphasized that the formation of an effective waste management system is an important component of qualitative changes (sustainable development) in the regions of Ukraine in the context of its European integration aspirations. The region was considered in the context of obligations to eliminate existing problems in the field of waste management and practical implementation of tasks defined in regional waste management plans. A number of problems that occur in the field of waste management at the regional level are highlighted. The legislative provision of the waste management system and its influence on the achievement of expected results in this field are analyzed. The capabilities of local authorities in developing infrastructure for waste processing are substantiated. The treatment of waste in the conditions of martial law was studied. It was determined that within the limits of particularly dangerous territories there is a need to focus on the management of waste from destruction, on relatively safe ones - on household waste. The problems associated with the functioning of existing waste processing facilities due to the crisis situation in energy supply are singled out. **Conclusions.** It is noted that the identified problems are issues that need to be resolved, as threats arise behind them; these are tasks that should be solved in the context of the National Waste Management Strategy in Ukraine until 2030 with the aim of forming/developing the waste management system; these are the goals that must be resolved in the context of sustainable development and the development of a cyclical economy.

**Key words:** waste, waste management, problems, region, waste management, regional waste management system, utilization infrastructure.

**Постановка проблеми та її значення.** Головні положення і напрями державного регулювання у сфері поводження з відходами, закріплені у Національній стратегії управління відходами в Україні до 2030 року (далі – Стратегією), – це орієнтири для розвитку системи управління відходами на регіональному рівні. Це передбачає використання регіонального економічного потенціалу накопичених та утворених відходів для впровадження рециклінгових технологій, і потужним сировинним джерелом для цього є наявні місця видалення відходів. Хоча ці технології досить вартісні й малодоступні для національної економіки, їхнє впровадження є виправданим і перспективним. В Україні лише розпочинається формування системи управління відходами за європейськими стандартами. Законодавство про відходи розширилось ключовими правовими актами та передбачає прийняття низки інших – секторальних, що дасть змогу просуватись до визначеної Стратегією мети.

Що стосується технічного оснащення функціональних елементів регіональної системи управління відходами, існує чималий зарубіжний досвід не лише концептуальних підходів, методів та способів реалізації планових завдань з метою забезпечення фізичних та часових параметрів у цьому напрямі, а й розбудови сучасної інфраструктури – економічно обґрунтованих утилізаційних потужностей. Показовим є ефективне фінансове й інформаційне забезпечення функціонування системи управління відходами на місцях.

В Україні на теперішньому етапі законодавче та інституційне забезпечення не сприяє реалізації як традиційних, так й інноваційних завдань у цій сфері. Система поводження з відходами сфокусована не на утилізації (використанні) відходів, а на примітивному збиранні і вивозі на полігон (у разі з відходами споживання) та вивозі і/або розміщенні на промислових майданчиках (у разі з промисловими відходами). Це спричинено низкою чинників, зокрема відсутністю відповідної інфраструктури, яка б сприяла активізації процесу перероблення відходів. Екологічна політика, в рамках якої виконувалися завдання у сфері поводження з відходами, була однобічною і спрямовувалася лише на заходи природоохоронного характеру щодо усунення негативних наслідків, спричинених відходами. Через низький рівень фінансування заходів екологічного спрямування як загалом, так і за окремими сегментами, значна кількість проблем у сфері поводження з відходами залишалася невирішеною. Тому попередньо важливо не лише усвідомити помилки, яких припустилася Україна у цьому питанні в минулому, а й ідентифікувати проблеми, котрі перешкоджають здійснювати ефективні кроки на шляху побудови адекватної системи управління відходами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти окресленої проблематики стали предметом наукових досліджень в українських і зарубіжних учених. Зокрема, теоретико-методологічні засади формування системи управління відходами відображено у працях Н. Бокена [1], Г., П. Джізелліні [2], Н. Міллара [3], В. Міщенко [4], В. Хааса [5] та ін. В умовах воєнного стану

посилилась необхідність конкретизувати наявні проблеми з метою реального просування до побудови ефективної регіональної системи управління відходами.

В рамках виконання науково-дослідної роботи «Структурно-функціональне й інституційне забезпечення регіональної системи управління відходами в умовах децентралізації» підготовлено науково-аналітичну доповідь «Організаційно-економічні засади формування систем управління відходами в регіонах України» [6], де ідентифіковано проблеми структурно-функціонального й інституційного забезпечення у сфері поводження з відходами (побутовими, промисловими, виробництва продукції сільського господарства, небезпечними, медичними), визначено основні перешкоди щодо розвитку ринку утилізації/перероблення відходів в Україні та перелік першочергових профільних завдань з метою їх подолання тощо. У цій статті маємо намір представити узагальнені проблеми, які мають місце у поводженні з відходами різних типів.

**Мета і завдання статті.** Метою статті є ідентифікація проблем, які мають місце в процесі формування регіональної системи управління відходами в Україні, що перешкоджають досягненню реальних результатів у контексті сталого розвитку регіонів.

Для досягнення поставленої мети вирішувалось завдання щодо визначення: а) проблем, які мали місце до повномасштабної війни 2022 р.; б) проблем, які додалися в умовах воєнного стану.

**Викладення основного матеріалу та обґрунтування отриманих результатів дослідження.** Формування ефективної системи управління відходами є важливим компонентом якісних змін (сталого розвитку) у регіонах України в контексті її євроінтеграційних прагнень. Перехід від існуючої практики поводження з відходами до системи управління ними вимагає прийняття і реалізації радикальних рішень на законодавчому та виконавчому рівнях ієрархії управління (керування), запровадження європейських принципів управління, що на практиці підтвердили свою дієвість та ефективність. Впровадження прогресивної моделі рециркуляції відходів вимагає комплексного використання сучасних інноваційних технологій і регіон є оптимальною одиницею щодо забезпечення балансу між утворенням та утилізацією відходів як із позицій економічної ефективності, так і з погляду екологічної безпеки. Мезорівень дає змогу агрегувати певний масштаб проблем, пов'язаних із генерацією відходів споріднених виробництв регіональної спеціалізації, та оперувати достатніми управлінськими важелями на регіональному рівні для оперативного їхнього вирішення і виступати суб'єктом законодавчої ініціативи через систему представництва у центральній владі.

За роки незалежності в Україні мала місце підготовка законодавчої бази про відходи, проте основні положення щодо поводження з ними мали суперечливий характер, механізми щодо запобігання/утилізації відходів на практиці дотепер не працюють. На всіх щаблях влади культивувалось розуміння, що розбудова цієї сфери не на часі, або ж формується власний досвід з питань управління відходами різних видів, де виключають пріоритетність операцій утилізаційного характеру. Тож не приділялась належна увага технологічному забезпеченню утилізаційних процесів, не розвивався ринок вторинної сировини. Місцеві органи влади та самоврядування попри надані їм повноваження не спромоглися вирішити проблему поводження з побутовими відходами, яка є гострою у всіх без винятку областях. Чимало регіонів опонували тому, що реалізувати європейські стандарти у сфері поводження з відходами власними зусиллями можливо.

Тут питання зводиться до такої конструкції: *видаляти не можна утилізувати*. Чи мають ті чи інші регіони можливості у розбудові об'єктів утилізації? Досліджуючи проекти регіональних планів управління відходами, доходимо висновку, що переважаюча більшість з них відштовхується від наявних технологічних ресурсів у сфері поводження з відходами, а це, як правило, місця видалення відходів, аніж від кількісних/якісних потоків відходів, які відповідно до законодавства необхідно *обов'язково* сортувати, а, отже, належним чином переробляти. На жаль, інноваційний підхід при цьому нехтується. Якщо в ЄС остаточне видалення відходів може розглядатися як альтернатива у випадку неможливості їхньої переробки, то в Україні навпаки: утилізація – як альтернатива видаленню за наявності утилізаційної інфраструктури.

Сьогодні законодавство про відходи напрацьовується, воно стає помітним, проте недостатнім. Законодавчі колізії не дозволяють очікувати належних поведінкових рефлексій щодо осучаснення



управлінських функцій у сфері поводження з відходами. А тому видалення відходів залишатиметься ключовою функцією у системі управління відходами ще деякий проміжок часу.

В Україні має місце певна дискусія щодо того, чи є досвід країн Східної Європи у розбудові системи управління відходами виключно ближчим, а таких, як Німеччина, Швеція, Швейцарія, – економічно неприйнятним та фінансово недосяжним. Адже екологічна свідомість населення значно поступається рівню екологічної обізнаності та поінформованості громадян цих країн. Якщо в передових країнах ЄС екологічні питання належать до дійсно пріоритетних, то в Україні мають місце відчутні прогалини. З іншого боку, чи не залишатиметься ця галузь плацдармом для поширення корупційних схем тощо. Певною мірою є переконання, що обсяги накопичених відходів не є кричущими, як, скажімо у Швеції у 2000-х роках, а утворюваних – будуть зменшуватись через згорання промислового виробництва та еміграційних процесів населення. Окрім цього Україна є найбільшою європейською державою, регіони котрої за територіальними вимірами не поступаються окремим країнам у складі ЄС. Йдеться про складність налагодження системної структури у сфері поводження з відходами за відсутності фінансових ресурсів.

До того ж розвинуті країни досягли у цій сфері високого рівня еволюційним шляхом, на відміну від решти країн, що переважаючим чином наслідують пройдений ними шлях. Втім у кожній європейській країні формується таке законодавство, яке допомагає успішно просуватися у дотриманні поставлених вимог. Тобто у загальноєвропейській інтерпретації поняття відходів ключовим є «*позбавлення відходів відповідно до законодавства*», яке вибудоване на високому рівні і має місце відповідальне законотворення та застосування.

Усвідомлення проблем є поштовхом до реалізації дієвих заходів у цій сфері, а постановка проблем і причин їхньої наявності – не лише необхідністю розроблення дорожньої карти, просування за якою дасть змогу вибудувати ефективну з практичної точки зору регіональної системи управління відходами, а й становлення власного сучасного досвіду у цьому питанні. В такому разі є можливість позбутись ситуації, що проблеми створюють сьогодні, а їх вирішення відкладається на потім. У великих містах є проблема зі значними обсягами генерування відходів (ще й різних типів) й необхідністю їхнього запобігання та переробки. Йдеться про те, що у межах адміністративно-територіальних утворень має місце відповідна сукупність проблем, а від вибору першочергових та їхнього ефективного усунення залежить подальша оптимізація регіональної системи управління відходами та її окремих елементів (підсистем).

Тобто, все починається з усвідомлення конкретної проблеми і подальшим її усуненням на основі чіткого прогнозування, наукового, технологічного та економічного обґрунтування. Наступний крок полягає у забороні вивозу на полігони спочатку небезпечних відходів, а потім таких, які можуть бути піддані утилізації/переробці. Необхідно переглянути практику поводження з відходами різного типу.

Місцеві органи влади, які дають дозвіл на проведення діяльності у своїх межах тих чи інших суб'єктів господарювання, теж відповідальні за подальшу позицію останніх щодо утилізації генерованих в майбутньому відходів. Питання про те, у який спосіб підприємство має намір нести відповідальність за утилізацію відходів, повинне бути одним із першочергових і визначальних у прийнятті рішення щодо його функціонування. Це є одним із дієвих заходів щодо запобігання утворенню відходів на відповідній території. Впровадження європейських норм і стандартів управління відходами не дасть можливості як суб'єктам господарювання, так і відповідним органам влади зняти із себе відповідальність за вибір на користь захоронення відходів та за викликану цим екологічну ситуацію й несприятливі умови проживання в містах/містечках/селах, якість навколишнього природного середовища.

Повномасштабна війна Росії проти України, яка розпочалася у 2022 р., стала чинником гальмування реалізації положень Національної стратегії управління відходами, посилення наявних проблем у цій сфері і появи нових. В умовах воєнних дій територію України поділяють на *особливо небезпечну* (тимчасово окупована в умовах воєнного стану, територіальні громади, що розташовані в районі проведення воєнних (бойових) дій або які перебувають в тимчасовій окупації, оточенні (блокуванні)) та *відносно безпечну*. Такий підхід дає змогу здійснити оцінку забезпечення управління відходів на небезпечних територіях, і таких, які не є небезпечними. Водночас виокремлюють

*імовірно небезпечну територію, яка на підставі непрямих ознак (доказів) наявності на цій території вибухонебезпечних предметів вважається потенційно забрудненою.*

Якщо в межах особливо небезпечних територій є необхідність сфокусуватись на поводженні з відходами від руйнувань, поняття яких введено [7], то на відносно безпечних – на побутових. Сектор промисловості, суб'єкти господарювання якого через руйнацію, окупацію та проведення релокації тощо, перебувають в надскладних обставинах, різко зменшив продукування відходів. Чимало сільськогосподарських земель, агропідприємств потерпають від наслідків бойових дій, через що наступний сезон прогнозується проблематичним. Отож, війна додала в питаннях управління відходами чимало викликів, незважаючи на зниження обсягів їхнього утворення, а проблеми довоєнного періоду у сфері поводження з ними лише посилюються.

Проблеми у сфері поводження з відходами на особливо небезпечних територіях пов'язані передусім з відходами війни. Першочерговою постає діяльність з розбирання завалів, що утворилися внаслідок бойових дій, та очищення населених пунктів від уламків зруйнованих об'єктів. У межах 14,4–53 % від загальної кількості об'єктів руйнації уражені об'єкти цивільної інфраструктури – підприємства та установи таких галузей, як енергетика, хімічна промисловість, транспорт, банки та фінанси, інформаційні технології та телекомунікації (електронні комунікації), продовольство, охорона здоров'я, комунальне господарство [8]. У регіонах особливої небезпеки з-поміж задокументованих об'єктів руйнування – 1823 школи та 734 лікарні. Понівечені численні логістичні об'єкти.

Забезпечити управління побутовими відходами на особливо небезпечних територіях відповідно до чинного законодавства не є можливим. У довоєнний період в Україні утворювалось приблизно 50–51 млн побутових відходів, на одну особу припадало 250–300 кг на рік. Очевидно, що війна чинить суттєвий вплив на обсяги та швидкість їхнього утворення, передусім через стрімке скорочення населення (окупацію, міграцію, депортацію). По-перше, за оцінками ООН, з 24 лютого 2022 р. 11,1 млн громадян залишило Україну, водночас 4,7 мільйона вимушених переселенців повернулися додому [9]. Отож більше 6 млн осіб перебуває за кордоном, внаслідок чого мало місце скорочення обсягів побутових відходів у 2022 році приблизно на 1,28 млн т проти минулого року. По-друге, війна тягне за собою підвищення рівня смертності. Станом на 18 жовтня 2022 р. управління Верховного комісара ООН з прав людини зафіксувало 6 322 загиблих цивільних [10]. Припускаємо, що реальні цифри загиблих цивільних вищі, оскільки отримання інформації з місць, де тривають інтенсивні бойові дії, ускладнене. По-третє, має місце значна кількість депортованих до російської федерації, за даними ООН, – понад 2,5 мільйони [11].

Вище вказане торкається передусім регіонів особливо небезпечної території. Незважаючи на відсутність обліку таких процесів на належному рівні, зрозуміло, що обсяги побутових відходів тут знизились в рази, зокрема й через падіння рівня споживання.

З початком війни значна кількість підприємств зупинила роботу, а отже й промислових відходів, які були в мирний час, утворюється менше. Особливо небезпечна територія охоплює ті регіони, що характеризувались високим рівнем концентрації промислових підприємств та зайнятих у промисловому секторі. Сьогодні, за даними Мінекології, майже 500 промислових підприємств знищено/пошкоджено [12].

До 2022 року понад 80 % відходів, які продукувала переробна промисловість, припадала на підприємства металургійного виробництва, виробництва готових металевих виробів, крім машин і устаткування (4074 одиниць) [13]. Близько 98 % цих відходів генерувались на території Дніпропетровської, Донецької, Запорізької та Миколаївської областей. За відсутності інформації, припускаємо, що значна їх частина працює не на повну потужність або припинила діяльність через руйнацію, порушення логістичних зв'язків, міграцію (евакуацію/депортацію) працівників, проблеми з енергопостачанням тощо. Частина з них репрофілювалась на потреби воєнно-оборонного сектора.

У межах 10–12 % відходів продукували підприємства з виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів. Інтенсивніше генерували такого виду відходи суб'єкти господарювання Тернопільської, Полтавської, Львівської, Черкаської, Хмельницької областей та м. Києва, що залишається незмінним й у воєнний час. Слід вказати, що ця галузь вирізняється певною

стабільністю порівняно з іншими секторами промисловості, а отже, зниження темпів утворення відходів та їхніх обсягів очікується менш значним.

Близько 2,5 % відходів припадало на підприємства, діяльність яких пов'язана з виробництвом хімічних речовин, фармацевтичних продуктів, гумових і пластмасових виробів (1552 одиниці). У розрізі областей України найвищі показники стабільно демонстрували Сумська, Тернопільська області та м. Київ. Обсяги цих відходів значно скоротяться з огляду на ситуацію у Сумській області.

Особливої уваги в межах відносно безпечних територій потребують побутові відходи (ПВ). Період воєнного стану обмежив проведення відповідних операцій/заходів в цих регіонах. Регіональні/місцеві плани управління відходами або не виконують відповідно до визначених термінів, або такі не розроблені/затверджені взагалі. Звісно, це складні процеси, та й війна забирає домінуючу кількість фінансових і людських ресурсів. Адміністративно-територіальні утворення не в змозі надати передбачений спектр послуг у сфері поводження з відходами, що призводить до розширення площ місць видалення відходів, стихійних сміттєзвалищ, забруднення рекреаційних, прибережних територій та природоохоронного призначення тощо. Регіони, які відносять до відносно безпечних територій, зіткнулись з необхідністю вишукувати додаткові ресурси для забезпечення безперебійного надання послуг у сфері поводження з побутовими відходами, в першу чергу у великих містах і містечках.

Припускаємо, що події лютого–листопада 2022 р. спричинили наступне:

- різке збільшення обсягів генерування ПВ в областях, які безпосередньо межують з особливо небезпечною зоною, через евакуацію населення у лютому–березні поточного року (Кіровоградська, Полтавська, Житомирська, Рівненська області);
- поступове збільшення обсягів ПВ в областях Західного регіону, які приймають внутрішньо переміщених осіб як на постійне, так і тимчасове проживання з подальшим переміщенням за кордон (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська, Волинська області);
- зміну морфології відходів;
- збільшення навантаження на полігони. Зі збільшенням населення в тому чи іншому регіоні збільшується й кількість ПВ, які необхідно обслуговувати, а, отже, збільшується і навантаження на звалища.

З іншого боку, неминуче впливають на обсяги генерування ПВ населенням й інфляційні процеси та кризові тенденції у соціальній сфері.

Утилізаційні потужності у регіонах відносно безпечної зони представлені на низькому рівні попри те, що саме тут у довоєнний час відзначались кращі результати щодо роздільного збирання відходів. Навіть ті незначні у всеукраїнському контексті потужності зазнають згубного впливу на їхню діяльність через кризову ситуацію, пов'язану з енергозабезпеченням. Попри намагання зберегти довоєнні темпи перероблення відходів, суб'єкти господарювання у цій сфері зазнають втрат, які не в змозі компенсувати місцеві органи влади сьогодні. Зазначимо, що функція, пов'язана з переробленням ПВ, потребує відповідних передумов, які, як правило, в кризову для економіки країни добу відходять на другий план, що перешкоджає не просто їхньому функціонуванню, а й існуванню взагалі.

Ці суб'єкти господарювання, як будь-які інші виробничі підприємства, залежать від людських ресурсів, енергетичного та сировинного забезпечення, підтримання засобів виробництва у належному стані, упорядкованих логістичних зв'язків тощо. Утилізація ПВ у довоєнний період становила незначну частку. На жаль, цей показник змінюватиме своє значення, наближаючись до нульової відмітки. Тим паче, що регіональні плани управління відходами (принаймні ті, що затверджені), орієнтовані на виконання заходів щодо модернізації полігонів/побудови нових. Тобто, не зобов'язують до прийняття рішень щодо впровадження новітніх технологій з перероблення ПВ. Тим паче не вбачається можливим розгляд таких ініціатив та прийняття відповідних рішень на місцях в умовах воєнного стану.

Отож місцеві органи влади сфокусовані на вивезенні ПВ за межі населених пунктів, а ключовою функцією залишатиметься їхнє захоронення. В такому разі проблеми, пов'язані з місцями видалення відходів, загостряться:

- зростатиме навантаження на полігони;

- зростатиме кількість несанкціонованих звалищ;
- зростатиме потреба у будівництві нових об'єктів захоронення ПВ;
- підвищуватиметься рівень зношеності спецтехніки;
- зростатиме негативний вплив на дорожню інфраструктуру та благоустрій населених пунктів.

Водночас сьогодні потрібно знайти *modus vivendi* у нових обставинах, адекватно до реальності, яка є складною і непередбачуваною, що виключає подальше загострення ситуації. Закон України «Про управління відходами» розпочав свою дію 7 липня 2023 року. Він передбачає, зокрема, розбудову відповідної інфраструктури (утилізаційних потужностей). У цій сфері Україна вимушена розраховувати на зовнішню підтримку у впровадженні необхідних технологій. З цією метою ЄС координуватиме свою підтримку, опираючись на ґрунтовний аналіз, зокрема проблем, які є на сьогодні і матимуть місце в подальшому. Тому дослідження довоєнних проблем у сфері поводження з відходами, які посилюються у результаті воєнних дій, та нових, спричинених війною допоможе сконцентрувати увагу інвесторів до них.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отож орієнтиром для вітчизняної практики поводження з відходами є якнайшвидший перехід до відповідної системи управління через впорядкування національного законодавства на засадах європейських принципів та стандартів, що довели свою ефективність, а також впровадження інноваційних технологій рециркуляції відходів та їхньої утилізації без негативних екологічних наслідків. При цьому така реформа повинна передбачати радикальні кроки. Визначені у статті проблеми – це питання, які потребують розв'язання, оскільки за ними постають загрози; це завдання, які слід розв'язати у контексті Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 року з метою формування/розвитку системи управління відходами; це цілі, які треба розв'язати в контексті сталого розвитку, розбудови циклічної економіки.

#### Джерела та література

1. Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N., Hultink E. The circular economy – a new sustainability paradigm. *Journal of Cleaner Production*. 2017. Vol. 143, № 1. P. 757–768. URL : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652616321023?via%3Dihub> .
2. Ghisellini P., Cialani C., Ulgiati S. A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*. 2016. Vol. 114, № 2. P. 11. URL : <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.007> .
3. Millar N., McLaughlin E., Boerger T. The circular economy: swings and roundabouts. *Ecological Economics*. 2019. Vol. 158, № 4. P. 11–19. URL : <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2018.12.012> .
4. Міщенко В. С. Удосконалення системи класифікації відходів і засади українського LIST OF WASTES. *Екологія і промисленість*. 2011. № 2. С. 107–111.
5. Haas, W., Krausmann, F., Wiedenhofer, D., Heinz M. (2015). How circular is the global economy? *Journal of Industrial Ecology*, 5, 765-777. Vol. 19. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/jiec.12244>
6. *Організаційно-економічні засади формування систем управління відходами в регіонах України: науково-аналітична доповідь / наук. ред. д.е.н., с.н.с. Колодійчук І. А. Львів, ІПД НАНУ. 2022. 170 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку») ISBN 978-617-14-0031-3 ; ISBN 978-966-02-4252-4 (серія)*
7. Про затвердження Порядку поводження з відходами, що утворились у зв'язку з пошкодженням (руйнуванням) будівель та споруд внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій або проведенням робіт з ліквідації їх наслідків та внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України: Постанова КМУ № 1073 від 27.09.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1073-2022-%D0%BF#Text>
8. План відновлення України. Мапа руйнувань. URL: <https://recovery.gov.ua/>
9. В ООН порахували, скільки українців виїхали за кордон: рекордна кількість. URL: <https://www.unn-com.ua/uk/news/1991409-v-oon-porakhuvali-skilki-ukrayintiv-viyikhali-za-kordon-rekordna-kilkist>
10. ООН назвала кількість вбитих цивільних у війні з рашистами. URL: <https://glavcom.ua/country/incidents/oon-nazvala-kilkist-vbitikh-tsilvnikh-u-vijni-z-rashistami-883890.html>
11. За даними ООН, кількість депортованих до Росії українців становить понад 2,5 мільйони, але ці дані можуть бути неточними – ZMINA. URL: <https://zmina.info/news/za-danyimi-oon-kilkist-deportovanyh-do-rosiyi-ukrayinciv-stanovyt-ponad-25-miljony-ale-czi-dani-mozhut-but-y-netochnymy-zmina/>
12. Росія завдала найтяжчої шкоди екології Європи – Мінекології. URL: <https://socportal.info/ua/news/rossiya-nanesla-tyazheleishii-vred-ekologii-evropy/>

13. Колодійчук І. А. *Формування територіально збалансованих систем управління відходами: регіональний вимір : монографія*. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2020. 524 с.

#### References

1. Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N., Hultink E. (2017). The circular economy – a new sustainability paradigm. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 143, № 1. P. 757–768. URL : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652616321023?via%3Dihub> . [in English].
2. Ghisellini P., Cialani C., Ulgiati S. (2016). A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 114, № 2. P. 11. URL : <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.007> . [in English].
3. Millar N., McLaughlin E., Boerger T. (2019) The circular economy: swings and roundabouts. *Ecological Economics*. Vol. 158, № 4. P. 11–19. URL : <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2018.12.012> .
4. Mishchenko, V. S. (2011). Udoskonalennia systemy klasyfikatsii vidkhodiv i zasady ukrainskoho LIST OF WASTES. [Improving the waste classification system and the principles of the Ukrainian LIST OF WASTES]. *Ekologiya y promyshlennost*. № 2. S. 107–111. [in Ukrainian].
5. Haas, W., Krausmann, F., Wiedenhofer, D., Heinz M. (2015). How circular is the global economy? *Journal of Industrial Ecology*, 5, 765–777. Vol. 19. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/jiec.12244> . [in English].
6. Kolodiichuk, I. A. (Eds.). (2022). *Orhanizatsiino-ekonomichni zasady formuvannia system upravlinnia vidkhodamy v rehionakh Ukrainy: naukovo-analitychna dopovid [Organizational and economic principles of the formation of waste management systems in the regions of Ukraine: scientific and analytical report]*. Lviv: Institute of Regional Research of the NAS of Ukraine. (Seriiia «Problemy rehionalnoho rozvytku») ISBN 978-617-14-0031-3 ; ISBN 978-966-02-4252-4 (seriia) [in Ukrainian].
7. Pro zatverdzhennia Poriadku povodzhennia z vidkhodamy, shcho utvorylys u zviazku z poshkodzhenniam (ruinuvanniam) budivel ta sporud vnaslidok boiovykh dii, terorystychnykh aktiv, dyversii abo provedenniam robot z likvidatsii yikh naslidkiv ta vnesennia zmin do deiakykh postanov Kabinetu Ministriv Ukrainy [On the approval of the Procedure for handling waste generated in connection with the damage (destruction) of buildings and structures as a result of hostilities, acts of terrorism, sabotage or carrying out work to eliminate their consequences and making changes to some resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine:] (2022). CMU Resolution No. 1073 dated September 27. *Zakonodavstvo Ukrayiny [Legislation of Ukraine]*: website. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1073-2022-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
8. Plan vidnovlennia Ukrainy. Mapa ruinuvan.[Ukraine recovery plan. Map of destruction.]: website. Retrieved from <https://recovery.gov.ua/> [in Ukrainian].
9. V OON porakhuvaly, skilky ukraintsiv vyikhaly za kordon: rekordna kilkist [The UN counted how many Ukrainians went abroad: a record number]: website. Retrieved from <https://www.unn.com.ua/uk/news/1991409-v-oon-porakhuvali-skilki-ukrayintsiv-viyikhali-za-kordon-rekordna-kilkist> [in Ukrainian].
10. OON nazvala kilkist vbytykh tsyvilnykh u viini z rashystamy [The UN has named the number of civilians killed in the war with the Rashists] : website. Retrieved from <https://glavcom.ua/country/incidents/oon-nazvala-kilkist-vbitikh-tsyvilnykh-u-vijni-z-rashistami-883890.html> [in Ukrainian].
11. Za danymy OON, kilkist deportovanykh do Rosii ukraintsiv stanovyv ponad 2,5 miliony, ale tsi dani mozhut buty netochnymy – ZMINA [According to the UN, the number of Ukrainians deported to Russia is more than 2.5 million, but these data may be inaccurate - ZMINA] : website. Retrieved from <https://zmina.info/news/za-danymy-oon-kilkist-deportovanyh-do-rosiyi-ukrayincziv-stanovyv-ponad-25-miljony-ale-czi-dani-mozhut-but-y-netochnymy-zmina/> [in Ukrainian].
12. Rosiia zavdala naitiazhchoi shkody ekolohii Yevropy – Minekolohii [Russia has caused the most severe damage to the ecology of Europe - Minecology] : website. Retrieved from <https://socportal.info/ua/news/rossiya-nanesla-tyazheleishii-vred-ekologii-evropy/>
13. Kolodiichuk, I. A. (2020). *Formuvannia terytorialno zbalansovanykh system upravlinnia vidkhodamy: rehionalnyi vymir : monohrafiia [Formation of territorially balanced waste management systems: regional dimension: monograph]*. Lviv : DU «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». 524 с. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 15.08.2023 р.

УДК 658.586

Nataliia Hrytsiuk,  
PhD, Researcher, School of Management University College London,  
Associate Professor of the Department of Management and Administration  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
London; ORCID ID: 0000-0002-9024-6092  
Email: [n.hrytsiuk@ucl.ac.uk](mailto:n.hrytsiuk@ucl.ac.uk)

Tetyana Sak,  
PhD, Associate Professor Department of Entrepreneurship and Marketing Economics  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Lutsk; ORCID ID: 0000-0002-7202-3426  
Email: [sak.tatiana@vnu.edu.ua](mailto:sak.tatiana@vnu.edu.ua)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-14-23>

## BRITISH STARTUP ECOSYSTEM: PROSPECTS FOR UKRAINE

The article outlines the unique characteristics of the startup ecosystems in both Great Britain and Ukraine. The analysis delved into the role of prominent academic institutions like Cambridge and University College London in fostering innovation and entrepreneurship. The venture funds operating in both countries, along with their areas of focus. This involved detailing the sectors they invest in (e.g., technology, biotech, fintech) and their track record in supporting startups.

Based on the experience of Great Britain, the article propose strategies to boost the startup ecosystem in Ukraine.

Overall, the analysis to provide a comprehensive understanding of the startup ecosystems in Great Britain and Ukraine, offering valuable insights and recommendations for enhancing the entrepreneurial landscape in Ukraine based on the experiences and successes of the UK's ecosystem.

**Keywords:** ecosystem, startups, Great Britain, Ukraine, venture funds, entrepreneurship, early stage of enterprise development, innovative entrepreneurship, industry, sectors

Наталія Грицюк,  
кандидат економічних наук, науковий співробітник Школи менеджменту  
Університетського коледжу Лондона,  
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
Лондон

Тетяна Сак,  
кандидат економічних наук, доцент,  
кафедра економіки підприємництва та маркетингу,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
Луцьк

## ЕКОСИСТЕМА СТАРТАПІВ ВЕЛИКОБРИТАНІЇ: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

У статті окреслено унікальні характеристики екосистем стартапів Великобританії та України. Аналіз заглибився в роль відомих наукових установ, таких як Кембридж і Університетський коледж Лондона, у сприянні інноваціям і підприємництву. Венчурні фонди, що працюють в обох країнах, разом із сферами їх діяльності. Це включає деталізацію секторів, у які вони інвестують (наприклад, технології, біотехнології, фінтех), і їхню історію підтримки стартапів.

На основі досвіду Великої Британії в статті запропоновано стратегії розвитку стартап-екосистеми в Україні.



Загалом, аналіз забезпечує всебічне розуміння екосистем стартапів у Великій Британії та Україні, пропонуючи цінну інформацію та рекомендації щодо покращення підприємницького ландшафту в Україні на основі досвіду та успіхів екосистеми Великобританії.

**Ключові слова:** екостема, стартапи, Великобританія, Україна, венчурні фонди, підприємництва, рання стадія розвитку підприємств, інноваційне підприємництва, індустрія, сектори

**Formulation of the problem.** The British startup ecosystem has been vibrant and thriving in recent years, with London being a major hub for innovation and entrepreneurship. It offers a conducive environment with a strong infrastructure, access to capital, a diverse talent pool, and a vibrant entrepreneurial culture. The city attracts entrepreneurs and investors from around the world, fostering a dynamic and diverse startup ecosystem.

Great Britain is a supportive ally of Ukraine in its struggle for independence, and the two countries have the potential for future broad economic cooperation, it's important to consider the geopolitical landscape and potential challenges. However, the strong historical ties and shared values between the two nations provide a solid foundation for building a mutually beneficial economic relationship.

**Analysis of recent research and publications.** Authors who have conducted research on the British startup ecosystem are: Colin Mason is a renowned expert on entrepreneurship and has extensively researched the startup ecosystem in the UK, including its impact on startups and the broader entrepreneurial ecosystem.

Karen Bonner has researched and written about the British startup ecosystem, explores the role of the state in fostering innovation and entrepreneurship in the UK, including its impact on startups and the startup ecosystem.

Henry Chesbrough has conducted research on open innovation and the role of startups in driving innovation, provides insights into the innovation processes and strategies that can be relevant for startups in any ecosystem.

Markku Sotarauta is a researcher who has conducted studies on regional innovation and entrepreneurship, including in the UK, explores the role of cities in fostering innovation and entrepreneurship, shedding light on the dynamics of the British startup ecosystem.

Julian Birkinshaw and Gary Hamel have written about management and innovation in the context of large organizations, including the challenges and opportunities presented by startups.

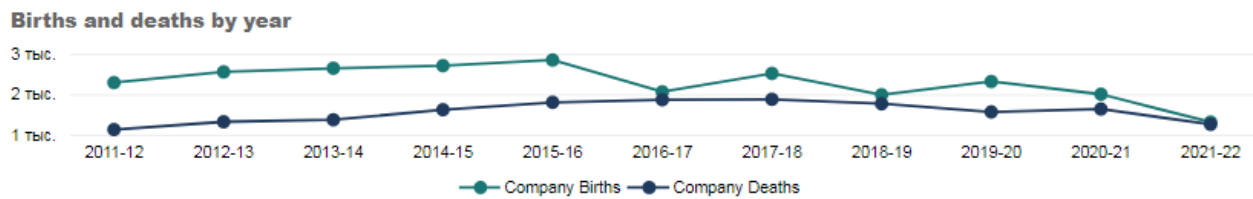
These authors offer valuable insights into different aspects of the British startup ecosystem, including its history, government support, innovation dynamics, and regional variations. Their works can provide a deeper understanding of the factors that shape the ecosystem and the experiences of startups within it, but not for focuss in post-war period for Ukrain.

**Presentation of the main material and substantiation of the obtained research results.** Between 2021-2022, 753,168 new startups have been registered in the UK. [4] But here's the exciting part: while most UK companies survive for roughly 8 years, 36% may run into problems during the first four years of their existence and eventually dissolve. According to the same source, a whopping 14% to 20% of all companies face the spectre of collapse and closure within a year!

All global businesses have faced difficult times because of the worldwide pandemic, the supply shortage, and economic disruption caused by inflation and the rising cost of living, and the UK is no exception. In addition, Brexit and two general elections have worsened the situation for small business owners during the past four years.

One of famous clusters in UK is the Cambridge also known as the "Silicon Fen," which refers to the concentration of technology companies and startups in and around the city of Cambridge in the United Kingdom. This cluster has gained recognition for its innovation and contributions to various industries, including technology, biotechnology, and research.

The steady increase in the number of established companies from 2011 to 2020 is a positive sign of the region's thriving entrepreneurial ecosystem. The fact that a similar number of new companies were founded and exited the market in 2021 suggests a dynamic and competitive environment where startups are being created, but there's also a natural turnover as some ventures succeed while others may not.



**Fig. 1.** Newly formed and defunct companies in the UK

Source: [2]

This continuous growth of innovative companies is indicative of a supportive ecosystem that fosters entrepreneurship, research, and collaboration between academia and industry. The presence of renowned institutions like the University of Cambridge plays a significant role in driving this culture of innovation and entrepreneurship.

Education and Training has the most more employment from among other sectors. As a hub for innovation, Cambridge offers opportunities in education and training, including roles in entrepreneurship education, skills development, and professional training. The next developed sector is technology and Software. This sector includes software development, artificial intelligence, machine learning, data analytics, and more.

Other sectors what the most developed there are Biotechnology and Life Sciences, Healthcare and Medical Technology, Research and Academia, Advanced Manufacturing, Clean Technology and Sustainability, Financial Technology (FinTech), Aerospace and Space Technology, Artificial Intelligence and Machine Learning, Education and Training.

Another great center for the development of entrepreneurship in Great Britain is University College London. It is indeed another prestigious institution that fosters entrepreneurship and supports the development of startups. UCL has a strong emphasis on innovation, research, and collaboration, making it a hub for entrepreneurial activities. Here are ways UCL contributes to the development of entrepreneurship:

- UCL Innovation & Enterprise. UCL's dedicated department for innovation and enterprise offers a wide range of support services for students, researchers, and alumni looking to launch startups. This includes mentorship, workshops, funding opportunities, and access to resources.
- BaseKX. BaseKX is UCL's entrepreneurship hub, providing a space for startups to work, collaborate, and access facilities. It's a dynamic environment that encourages networking and idea-sharing.
- Venture Accelerator. UCL's Venture Accelerator program provides startups with funding, mentorship, and office space. It's designed to help startups accelerate their growth and bring their products or services to market.
- Entrepreneurship Competitions. UCL hosts various entrepreneurship competitions and challenges, offering cash prizes and exposure to investors. These competitions encourage students and researchers to develop and pitch their business ideas.
- Alumni Network. UCL's network of alumni includes successful entrepreneurs and business leaders who often contribute to mentoring, advising, and investing in new startups emerging from the university.
- Collaboration and Research. UCL's strong emphasis on interdisciplinary research and collaboration creates an environment where entrepreneurial ideas can thrive. The university's research often leads to innovations that can be commercialized.
- UCL Innovation Society. This student-led society organizes events, workshops, and networking opportunities for students interested in entrepreneurship and innovation.
- Partnerships and External Engagement. UCL collaborates with industry partners, investors, and other organizations to provide startups with a comprehensive ecosystem of support.

These initiatives and resources at UCL contribute to a vibrant ecosystem that nurtures entrepreneurship and supports startups, helping to bridge the gap between academia and the business world. Keep in mind that details of these initiatives might evolve over time, so it's a good idea to explore UCL's official website or contact their Innovation & Enterprise department for the most current information.

UCL and the University of Cambridge have been associated with numerous successful startups and entrepreneurial ventures. These are just a few examples in the table 1.



Table 1

**Successful startups from UCL and University of Cambridge**

University	Startup	Founders	Features	Industry
UCL	DeepMind	Demis Hassabis, Shane Legg, and Mustafa Suleyman	A leading artificial intelligence research lab	AI
UCL	Bloomsbury AI	Guillaume Bouchard	Technology that used natural language processing and machine learning to analyze and understand text	AI
UCL	Medopad	Dan Vahdat, Medopad	Developed solutions to monitor patients' health remotely and securely through mobile devices.	Health tech
UCL	Repositive	Fiona Nielsen, Repositive	Developed a platform to connect researchers with genomic data sources, making it easier to find and access valuable genetic data.	Health tech
UCL	Polymermedics	Steve Bassetti, Polymermedics	Specializes in medical device design and manufacturing.	Health tech
Cambridge	ARM	Hermann Hauser	Developed semiconductor intellectual property and microprocessors. It played a significant role in the mobile device revolution	Technology
Cambridge	Darktrace	Poppy Gustafsson, Darktrace	Uses artificial intelligence to detect and respond to cyber threats in real-time	AI
Cambridge	Cambridge Nanosystems	Catharina Paukner and Andrea Ferrari	Focuses on producing graphene-based materials for various applications	Technology
Cambridge	CMR Surgical	Martin Frost	Develops robotic systems for minimal access surgery, with a focus on improving patient outcomes	Health tech
Cambridge	Horizon Discover	Chris Torrance	Specializes in gene editing and gene modulation technologies for the life sciences sector	Technology
Cambridge	Prowler.io	Vishal Chatrath	Focuses on developing decision-making technology using artificial intelligence and machine learning	AI

*Compiled by the authors based by [2,3]*

In addition to universities, the UK has a well-developed network of funds and venture capital. Here are some of them

Great Britain is place to a vibrant and diverse ecosystem of venture capital funds that support startups and innovative companies across various sectors. Some well-known venture funds in the UK are in Table 2.

The country's startup ecosystem is dynamic and constantly evolving, attracting investment from both domestic and international funds. When seeking funding for your startup, it's important to research and identify the funds that align with your industry, stage, and goals.

No one can deny that startups are a promising and growth-driven model that can change the business landscape across the world. The British startup ecosystem delivers a world of opportunities to thrive, especially for ambitious brands. However, the situation is not so cheerful. Actually, the average failure of entrepreneurs who couldn't transform their vision into reality might discourage you!

Table 2

Venture funds in the UK

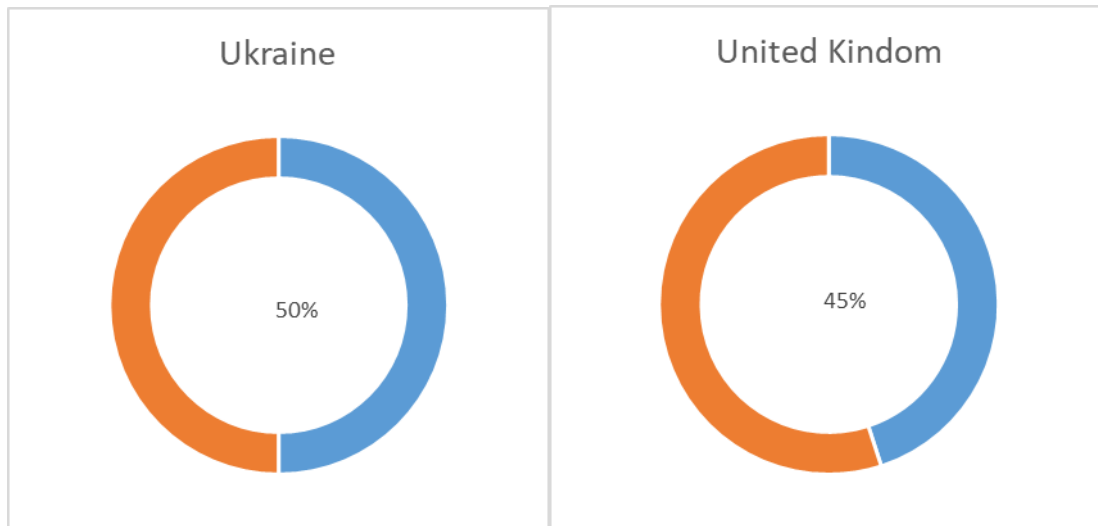
Venture fund	Features	Industry
Balderton Capital	A London-based venture capital firm that invests in European startups at various stages. They have backed companies in sectors like technology, consumer goods, and healthcare	Technology, consumer goods, and healthcare
Index Ventures	With offices in London and other global cities, Index Ventures is a venture capital firm that invests in technology and life sciences startups. They are known for backing successful companies like Deliveroo and Revolut	Technology and life sciences startups
Accel Partners	A global venture capital firm with a presence in London, Accel invests in early-stage and growth-stage startups across sectors like software, fintech, and consumer technology.	Software, fintech, and consumer technology
Draper Esprit	A venture capital firm that invests in high-growth technology companies in the UK and Europe. They focus on areas like AI, fintech, and digital health	AI, fintech, and digital health
Atomico	A venture capital firm founded by Niklas Zennström, co-founder of Skype. Atomico invests in European startups and has a presence in London	Other
Episode 1	A venture capital firm that specializes in early-stage technology investments. They focus on sectors like software, marketplaces, and fintech	Software, marketplaces, and fintech
Notion Capital	A venture capital firm that invests in B2B SaaS and enterprise technology startups. They have a strong focus on cloud computing, AI, and cybersecurity	Cloud computing, AI, and cybersecurity
MMC Ventures	A venture capital firm that supports technology companies at various stages. They invest in sectors like software, fintech, and digital health	Software, fintech, and digital health
Hoxton Ventures	A London-based venture capital firm that invests in European technology startups, with a focus on early-stage companies	Technology
LocalGlobe	A venture capital firm that invests in seed and early-stage startups. They focus on sectors like fintech, marketplaces, and consumer technology	Fintech, marketplaces, and consumer technology

Compiled by the authors

On average, six out of ten UK startups go under within one to three years.

More than 4% of all startups in the UK achieve high growth, representing 12,090 startups. The highest number of these startups are located in London, amounting to 2,690, followed by the Southeast region.[4]

Only 42% of new businesses make it past their fifth year. (Source: Business Comparison) (Fig.2)



**Fig.2.** The percentage of established enterprises that survive up to 5 years in UK and UA  
Compiled by the author based on [1,6]

Table 3

**Survival rates in 2020 of enterprises born 1-5 years ago, by employee size class in Ukraine**

Employee size class	years	Survival rate 1	Survival rate 2	Survival rate 3	Survival rate 4	Survival rate 5
Total	2020	76,4	74,7	66,4	59,4	50,4
to 9	2020	76,0	74,3	65,9	59,1	49,9
from 10 to 49	2020	90,4	85,8	77,9	70,6	65,2
from 50 to 249	2020	94,5	89,1	86,4	57,1	53,9
More than 250	2020	100,0	100,0	71,4	57,1	41,7

Source: [6]

A similar indicator of Ukrainian companies shows that more than half of new enterprises survive up to 5 years. This demonstrates greater survival of businesses than in the UK.

The reason may be less competition and change in the innovativeness of companies that deal with proven business rather than innovation.

Lower competition in the Ukrainian market might give new businesses a better chance to establish themselves and grow. In more saturated markets, it can be harder for new businesses to gain a foothold.

Companies focusing on proven business models and less innovative approaches might have a higher chance of survival in certain markets. Innovation can bring high rewards, but it also carries higher risks. In less innovative markets, businesses might avoid the risks associated with cutting-edge technologies or ideas.

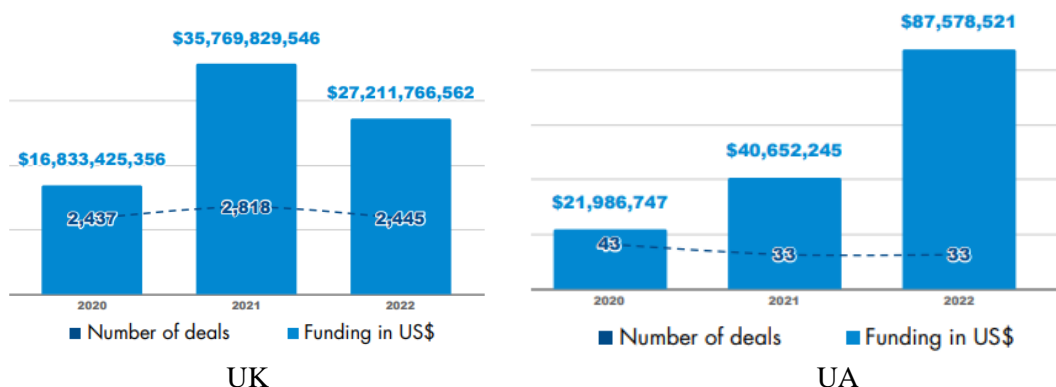
Therefore, the Ukrainian market is less saturated and more suitable for a beginner entrepreneur.

Ukraine's thriving startup ecosystem able to impressive contributions to the global business landscape. The emergence of Kyiv as a prominent city with a developed ecosystem, along with the success of notable startups like People.ai, Grammarly, GitLab, and Ahrefs, highlights the innovation and entrepreneurial spirit present in the country.

The emphasis on a talented and resilient workforce, particularly in the IT sector, has clearly played a pivotal role in Ukraine's startup success. The dedication to nurturing and harnessing the skills of developers has allowed the country to stand out on the global stage. Moreover, the strategic focus on defense technical solutions indicates a forward-thinking approach to diversifying and expanding Ukraine's entrepreneurial endeavors.

The combination of a supportive ecosystem, skilled professionals, and a commitment to innovation has propelled Ukraine's startup scene to achieve remarkable growth and recognition. As the ecosystem continues

to evolve and expand, it has the potential to bring about even greater economic and technological advancements for the country and beyond.



**Fig. 3.** Investments and the number of funded startups in Great Britain and Ukraine  
 Source: [5]

There remains a large gap in the number of investments in startups in these countries. Fig. 1. While investments in startups in Great Britain are measured in billions, in Ukraine only in millions. And the number of supported projects in Ukraine is only 33 compared to 2,445 in Great Britain in 2022.

The reason for this are:

- Economic Development. The UK is a more developed economy with a larger GDP and higher income levels compared to Ukraine. This economic strength provides a more conducive environment for larger-scale investments, including in startups. Investors tend to flock to markets with strong economic fundamentals and a larger consumer base.
- Investor Confidence. Established economies like the UK often have more mature and sophisticated investment ecosystems. This can lead to higher investor confidence in the stability of the market, legal protections, and potential returns on investments, including in startups.
- Access to Capital. The UK has a well-developed financial industry with access to a wide range of funding sources, including venture capital, private equity, and angel investors. This access to capital makes it easier for startups to secure funding at various stages of growth.
- Startup Ecosystem. The UK has long been recognized as a global hub for innovation and startups, particularly in cities like London. The presence of world-class universities, research institutions, tech clusters, and networking opportunities creates a robust ecosystem that attracts both local and international investment.
- Cultural Attitudes Toward Risk. Cultural attitudes toward entrepreneurship and risk-taking can differ between countries. In some countries, risk aversion might discourage individuals from investing in startups, while in others, a more risk-tolerant culture might lead to higher levels of investment.
- Regulatory Environment. A favorable regulatory environment can attract investment. The UK's established legal framework for business and innovation can provide investor protections and make it more attractive for startups seeking funding.
- Market Maturity. The maturity of the market also plays a role. The UK's startup ecosystem has had more time to evolve and develop, leading to a greater number of startups and investment opportunities.
- Global Connectivity. The UK's historical and ongoing global connectivity, through trade, business networks, and investment ties, can facilitate cross-border investment and attract international investors.
- Government Support. The level of government support for startups and innovation varies between countries. The UK government has invested in initiatives, grants, and programs to promote entrepreneurship and innovation.

Perception and Awareness: The global perception of the UK as a business and tech hub might draw more attention and interest from investors, leading to higher investment numbers.

While the gap in investment between the UK and Ukraine is significant, it's worth noting that startup ecosystems can evolve and grow rapidly. Many emerging markets, including Ukraine, are working to foster

innovation, improve regulatory frameworks, and attract investment to develop their startup ecosystems further. Over time, with the right policies and efforts, Ukraine could potentially close the investment gap and build a more vibrant startup ecosystem.

Ukraine has seen the growth of various Ukrainian and foreign startup support funds aimed at fostering innovation, providing financial backing, and aiding startups throughout their lifecycle. Here are some examples:

Table 4

#### Ukrainian Funds

Fund	Features
TA Ventures	A Ukrainian venture capital firm that invests in early-stage technology companies globally, with a focus on Eastern Europe. They have supported startups in various sectors, including SaaS, marketplaces, fintech, and more
U.Ventures	A Kyiv-based venture fund that invests in technology startups at various stages. They offer not only financial support but also mentoring and operational expertise.
Pragmatech Ventures	A venture capital firm that invests in technology startups in Ukraine and the broader Eastern European region. They focus on areas like AI, cybersecurity, and software development.
Digital Future	A fund that supports tech startups and innovative projects. They provide funding, mentorship, and networking opportunities for entrepreneurs

*Compiled by the authors*

Table 5

#### Foreign Funds with Ukrainian Presence

Fund	Features
500 Startups	A globally recognized venture capital firm and startup accelerator that has made investments in Ukrainian startups. They offer both funding and mentorship to startups at different stages.
VentureFriends	A European venture capital fund that has invested in Ukrainian startups. They focus on early-stage investments in technology companies.
Balderton Capital	Although based in London, Balderton Capital has invested in Ukrainian startups. They are known for supporting startups in various tech sectors.
Eastlabs	While not a traditional venture fund, Eastlabs is an accelerator and investment platform that helps Ukrainian startups access funding, mentorship, and resources to grow their businesses.
Horizon Capital	A private equity firm with offices in Kyiv and other locations, Horizon Capital invests in various sectors, including technology, in Ukraine and the surrounding region.

*Compiled by the authors*

These funds, among others, play a significant role in providing startups in Ukraine with the necessary financial support, guidance, and resources to develop their businesses. They contribute to the overall growth of the Ukrainian startup ecosystem and help startups navigate the challenges of scaling and achieving success. Keep in mind that the availability and focus of these funds can change over time, so it's important to stay updated on the latest developments in the startup investment landscape.

Balderton Capital, even though it is based in London, has indeed made investments in Ukrainian startups and has been active in supporting startups across various tech sectors. This showcases the global nature of venture capital investment and the interest of such funds in tapping into innovative companies regardless of their geographical location.

Balderton Capital's willingness to invest in Ukrainian startups reflects the growing recognition of the country's tech talent and entrepreneurial potential. Such investments can significantly contribute to the growth and development of the Ukrainian startup ecosystem by providing not only financial backing but also valuable mentorship and expertise. It's a positive indicator of how international venture funds are willing to engage with emerging markets and contribute to their tech innovation and growth.

Table 6

**Key aspects of the British startup ecosystem**

London as a startup hub	London is considered one of the leading cities for startups globally. It has a strong infrastructure, a diverse talent pool, access to capital, and a supportive regulatory environment. The city is home to numerous co-working spaces, accelerators, and incubators, which provide resources and support for startups at various stages.
Government support	The UK government has implemented various initiatives to foster the growth of startups. One such initiative is Tech Nation, which promotes the development of digital tech businesses across the country. Additionally, the government offers tax incentives, grants, and funding schemes to encourage entrepreneurship and innovation.
Access to funding	British startups have access to a wide range of funding options. Venture capital firms, angel investors, and crowdfunding platforms are active in the ecosystem, providing capital to promising startups. London boasts a robust investment community, attracting both domestic and international investors.
Strong entrepreneurial network	The British startup ecosystem benefits from a strong network of entrepreneurs, mentors, and advisors. Numerous networking events, conferences, and meetups take place regularly, fostering collaboration and knowledge sharing among startups. Organizations like Tech London Advocates and Founders Forum play a significant role in connecting and supporting entrepreneurs.
Industry diversity	The startup scene in the UK is not limited to a specific sector. It spans across various industries, including fintech, artificial intelligence, cybersecurity, health tech, creative industries, and more. This diversity allows for cross-industry collaboration and innovation.
Academic collaboration	Collaboration between universities and startups is encouraged in the UK. Universities often provide support and resources for entrepreneurial ventures, and initiatives like university incubators and technology transfer offices help commercialize research and foster innovation.
International connectivity	The UK's startup ecosystem benefits from its global connectivity. London's position as a financial hub and its international transport links attract startups from around the world, facilitating access to global markets and investors.

*Compiled by the authors*

Overall, the British startup ecosystem offers a conducive environment for entrepreneurs to launch and scale their ventures. London's prominence as a startup hub, government support, access to funding, and a collaborative network contribute to its growth and success.

Potential for trillions of dollars: McKinsey estimated the impact of artificial intelligence on the global economy

The consulting giant McKinsey&Co has published a voluminous report on the economic potential of generative artificial intelligence. This is one of the first attempts to quantify the hottest technology of the past six months and its impact on business.

For example, experts say that the potential of AI is trillions of dollars of infusions into the world economy. AI could add the equivalent of \$2.6 trillion to \$4.4 trillion annually across the 63 scenarios analyzed. For comparison, the entire GDP of Great Britain in 2021 was \$3.1 trillion. [4]

Conclusions. The British startup ecosystem can offer valuable opportunities for Ukrainian entrepreneurs and startups in the future. Here's how the British startup ecosystem can benefit Ukraine:

Access to capital. The UK has a well-developed investment ecosystem with a wide range of venture capital firms, angel investors, and crowdfunding platforms. Ukrainian startups can explore funding opportunities in the UK to secure the necessary capital for their growth and expansion plans.

Market expansion. The UK market presents a significant opportunity for Ukrainian startups looking to expand internationally. With its large consumer base and diverse industries, the UK can serve as a launchpad for Ukrainian startups to test their products or services in a new market.

Networking and collaboration. The British startup ecosystem offers a strong network of entrepreneurs, mentors, and advisors. By connecting with the UK startup community, Ukrainian entrepreneurs can access valuable resources, gain insights, and establish partnerships that can accelerate their startup's growth.

Talent acquisition. The UK has a diverse talent pool with professionals from around the world. Ukrainian startups can tap into this talent pool to recruit skilled individuals who can contribute to their growth and bring international perspectives to their teams.

Knowledge sharing and learning. The UK startup ecosystem hosts numerous events, conferences, and workshops that provide valuable opportunities for knowledge sharing and learning. Ukrainian entrepreneurs can attend these events to gain insights, learn best practices, and network with industry leaders and experts.

Collaboration in research and innovation. The UK has a strong academic and research community, with universities at the forefront of innovation. Ukrainian startups can explore collaborations with British universities and research institutions to leverage their expertise, access cutting-edge research, and develop innovative solutions.

Regulatory support and frameworks. The UK government has implemented supportive policies and frameworks for startups. Ukrainian entrepreneurs can benefit from these regulations, which provide a conducive environment for innovation, entrepreneurship, and growth.

To tap into the British startup ecosystem, Ukrainian entrepreneurs can explore partnerships, accelerator programs, and incubators in the UK. They can also leverage online platforms, industry networks, and government initiatives to connect with potential investors, mentors, and collaborators in the UK startup ecosystem.

It's worth noting that the specific dynamics and opportunities for Ukrainian startups in the British startup ecosystem may evolve over time. It's essential for entrepreneurs to stay updated on the latest developments, explore relevant networks, and adapt their strategies accordingly.

### References

1. Companies register activities: 2021 to 2022 URL: <https://www.gov.uk/government/statistics/companies-register-activities-statistical-release-2021-to-2022/companies-register-activities-2021-to-2022> (application date 10.08.2023)
2. Official site Cambridge Cluster Insights. URL: <https://www.cbr.cam.ac.uk/research/research-projects/the-cambridge-corporate-database-regional-growth/cambridge-cluster-insights/> (application date 10.08.2023)
3. Official site UCL Innovation & Enterprise. URL: <https://www.ucl.ac.uk/enterprise/> (application date 10.08.2023)
4. Official site Let's build your digital brand. URL: <https://profiletree.com/uk-business-startup-statistics/> (application date 10.08.2023)
5. Official site Startupblink. URL: <https://www.startupblink.com> (application date 10.08.2023)
6. Official site State Statistics Service URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (application date 10.08.2023)
7. Sak T., Ivashko O., Hrytsiuk N. The Role Of Startup Accelerators In The Development Of Innovative Entrepreneurship In Ukraine URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/734/595> (application date 10.08.2023)

Стаття надійшла до редакції 20.08.2023 р.

УДК 332.1

**Ищук Світлана,**  
доктор економічних наук, професор,  
ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України»,  
завідувач відділу проблем реального сектора економіки регіонів,  
м. Львів; ORCID ID: [0000-0002-3698-9039](https://orcid.org/0000-0002-3698-9039)  
e-mail: [iso.ird@ukr.net](mailto:iso.ird@ukr.net)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-24-33>

## **ЕКОНОМІКА РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ: НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ**

У статті проаналізовано трансформацію структури валового внутрішнього продукту України (за видами економічної діяльності), що відбулись під впливом повномасштабної збройної агресії з боку російської федерації. Діагностовано зміни в показниках діяльності будівельного (у сфері житлового і нежитлового будівництва) і транспортного секторів національної економіки у регіональному розрізі. Проведено детальну оцінку динаміки обсягу реалізованої продукції виробництв української переробної промисловості, зокрема, металургійної. Встановлено вектори і розраховано величину змін у динаміці зовнішньоекономічних операцій України, які спричинили зниження коефіцієнта покриття товарним експортом імпорту. Визначено експортну спеціалізацію регіонів України за основними товарними групами. Окреслено ключові тенденції у формуванні та розвитку вітчизняного експортного потенціалу.

Ключові слова: економіка, будівництво, промисловість, продукція, виробництво, експорт, імпорт, регіони.

**Ishchuk Svitlana,**  
**Dr. Sc. (Econ.), Professor, SI «Institute of Regional Research**  
**n.a. M.I. Dolishniy of the NAS of Ukraine»,**  
**Head of the Department of problems of real sector of regions economy;**  
**Lviv**

## **THE ECONOMY OF UKRAINE'S REGIONS IN THE CONDITIONS OF FULL-SCALE WAR: THE LATEST TRENDS**

Over the last decade, Ukraine has been in an extremely difficult geopolitical and socio-economic situation. The problems began in 2014 after the occupation of 7% of the territory by the Russian Federation, where 13% of Ukrainian population lived and 13.7% of the GDP was formed (in 2013). Russia's armed aggression against Ukraine, which began on the 24<sup>th</sup> of February, 2022, caused large-scale destruction of production capital and infrastructure, brought significant human victims and social losses. The war led to a reduction in jobs and incomes, a decrease in purchasing power and the amount of accumulated assets. The purpose of the article is to determine the latest development trends in the economy of Ukraine's regions, caused by the influence of full-scale Russian armed aggression. In this context, the transformation of Ukraine's GDP structure (by types of economic activity) that took place during 2022 was analyzed. Changes in the performance indicators of the construction (in the field of residential and non-residential construction) and transport sectors of the national economy in the regional section are diagnosed. A detailed dynamics assessment of the sold products' volume in the Ukrainian processing industry, in particular, the metallurgical industry, was carried out. The vectors were established and the amount of changes in the dynamics of Ukraine's foreign economic operations, which caused a decrease in the ratio of commodity exports to imports, was calculated. The export specialization of Ukraine's regions by main product groups was determined. It was established that the key trends in the formation and development of Ukrainian export potential, except of the geographical reorientation of the export of goods in the European direction (the share of EU countries in the structure of domestic exports increased by 1.6 times during 2022 – up to 63% against 39.4% in 2021), are mainly negative and, at the same time, interdependent, namely: a decrease in the share of high-tech products in the structure of commodity exports with a deepening of the latter's raw material orientation; displacement of domestic producers from traditional market segments as a result of their loss of competitive advantages; little possibility of occupying new market segments with products of low-tech industry segments; dependence on cyclical fluctuations and external factors of not only economic, but also geopolitical origin; excessive energy and resource consuming intensity of domestic production and its dependence on high-tech imports.



Prospects for further research in this scientific direction are envisioned in the methodological and analytical substantiation of strategic development priorities in the economy of Ukraine's regions in the conditions of increasing global challenges and threats.

Keywords: economy, construction, industry, products, production, export, import, regions.

**Постановка проблеми та її значення.** Упродовж останнього десятиліття Україна перебуває у надскладній геополітичній та соціально-економічній ситуації. Проблеми почалися у 2014 році після окупації російською федерацією 7% території, на якій проживало 13% населення України (2 млн. осіб у Криму і близько 4 млн. осіб на окупованих територіях Донецької і Луганської областей) та формувалось 13,7% ВВП (у 2013 році) [1]. Втрати України від окупації цих територій (за умови їх втрати назавжди) оцінено у 98,8 млрд. дол. США, що склало 88,1% ВВП України у 2017 році [2]. Збройна агресія росії проти України, яка почалася 24 лютого 2022 року, викликала масштабні руйнування виробничого капіталу та інфраструктури, принесла значні людські жертви та соціальні втрати. Війна призвела до скорочення робочих місць і доходів, зменшення купівельної спроможності і обсягів накопичених активів. Експерти Світового банку і Єврокомісії оцінюють економічні втрати від війни в Україні за перший рік війни в сумі 134,7 млрд доларів, а потреби у відновленні – 410,6 млрд. доларів [3]. У загальній сумі потреб на відновлення на транспортну сферу припадає 22%, на житловий сектор – 17%, на енергетику – 11%, на сферу соціального захисту і життєдіяльності – 10%, на сільське господарство – 7%. Масштабність національної економіки та, водночас, її глибока неоднорідність у регіональному розрізі, яка поглиблюється під впливом повномасштабної військової агресії з боку росії, обумовлюють актуальність наукових пошуків у даному тематичному напрямку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науково-аналітичному виданні «Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрямки забезпечення стійкості» [4], підготовленому науковцями ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України», широко висвітлено питання ідентифікації та оцінювання викликів і загроз соціально-економічному розвитку регіонів України, які виникли внаслідок військової агресії з боку російської федерації. Зокрема, визначено загрози втрати експортного потенціалу та поглиблення імпортозалежності національної економіки. У цьому контексті наголошено, що у перспективі необхідним є налагодження виробництва продукції з високою доданою вартістю, що, своєю чергою, дозволить змінити товарну структуру українського експорту у напрямку збільшення у ній частки готової продукції переробних виробництв і машинобудування. Науковцями Інституту економіки і прогнозування НАН України у науковій доповіді «Виклики майбутнього для промислового розвитку України» [5] визначено детермінанти соціально-економічного зростання національної економіки в умовах глобальної нестабільності і запропоновано рекомендації та інструменти промислової політики з метою адекватного реагування на виклики сучасності. У [6] зазначено, що на сьогодні в більшості регіонів України застаріла промислова структура підвищила рівень загроз безпеці для національної економіки у війні нового покоління: гібридній, неконтактній, далекобійній, спрямованій на свідоме знищення промислових та інфраструктурних об'єктів. Післявоєнна відбудова вітчизняної промисловості, на думку вчених, має базуватися на територіально-галузевої диверсифікації, інноваційному розвитку військово-промислового комплексу та його науковому обґрунтуванні, формуванні нової системи матеріально-технічного забезпечення міжнародної торгівлі.

**Мета і завдання статті.** Метою статті є визначення новітніх тенденцій розвитку економіки в регіонах України, зумовлених впливом повномасштабної російської збройної агресії. Для досягнення поставленої мети було вирішено низку завдань: проаналізовано трансформацію структури валового внутрішнього продукту України у розрізі видів економічної діяльності; діагностовано зміни у показниках діяльності будівельного і транспортного секторів національної економіки у регіональному розрізі; проведено оцінку динаміки обсягу реалізованої продукції виробництв української переробної промисловості; визначено експортну спеціалізацію регіонів України за основними товарними групами; окреслено ключові тенденції у формуванні та розвитку вітчизняного експортного потенціалу.

**Викладення основного матеріалу та обґрунтування отриманих результатів дослідження.** Повномасштабна російська збройна агресія спричинила скорочення економіки України за підсумками

2022 року на 29,1% (табл. 1). Найбільшого падіння ВДВ зазнала сфера будівництва (-67,6%). Це стало наслідком зниження ділової активності через суттєве скорочення інвестицій в умовах високої невизначеності, різкого зменшення доходів населення, нестачі вільних коштів у компаній, обмеженості бюджетних ресурсів, а також масштабних руйнувань будівельних об'єктів і споруд.

Таблиця 1

**Динаміка і структура валового внутрішнього продукту України  
(у фактичних цінах, за виробничим методом)**

Вид економічної діяльності	Приріст т ВВП, %	Структура ВВП, %		Зміна структур и, в.п.
		2021	2022	
<b>Валовий внутрішній продукт</b>	<b>-29.1</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>х</b>
Сільське, лісове та рибне господарство	-28.4	10.9	8.2	-2.7
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	-32.2	6.4	5.7	-0.7
Переробна промисловість	-43.1	10.3	7.6	-2.7
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	-32.5	3.3	4.5	1.1
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	-26.6	0.4	0.3	0.0
<b>Будівництво</b>	<b>-67.6</b>	<b>2.8</b>	<b>1.2</b>	<b>-1.5</b>
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	-30.9	13.6	12.4	-1.3
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	-44.3	5.4	3.9	-1.5
Тимчасове розміщування й організація харчування	-40.3	0.9	0.7	-0.2
Інформація та телекомунікації	-15.4	4.7	4.6	-0.1
Фінансова та страхова діяльність	-15.8	3.0	2.9	-0.1
Операції з нерухомим майном	-34.5	5.8	4.9	-0.9
Професійна, наукова та технічна діяльність	-46.2	2.9	1.9	-1.0
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	-47.8	1.2	0.8	-0.5
Державне управління; обов'язкове соціальне страхування	35.4	6.2	21.1	15.0
Освіта	-11.4	4.3	4.2	-0.2
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	-17.5	2.5	2.4	0.0
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	-33.1	0.6	0.4	-0.1
Надання інших видів послуг	-31.5	0.9	0.7	-0.2
Податки на продукти	-36.4	14.3	12.2	-2.1
Субсидії на продукти	-24.4	-0.3	-0.5	-0.2

Джерело: авторські розрахунки за даними Державної служби статистики України [7]

За оцінками Світового банку [3], найбільших руйнувань зазнали сектори житлового будівництва – 38% від загального збитку української економіки. У 2022 році загальна площа житлових і нежитлових будівель на початку будівництва в Україні зменшилась на 51,4% (-9749506 м<sup>2</sup>), а прийнятих в експлуатацію – на 41,4% (-6779370 м<sup>2</sup>). Обсяги нового будівництва найбільше скоротились у регіонах бойових дій та сусідніх із ними регіонах. Зокрема, у Дніпропетровській, Запорізькій, Миколаївській, Одеській, Сумській, Харківській, Херсонській області та у м. Київ зменшення загальних площ будівель на початку будівництва суттєво перевищило середнє значення показника в Україні (-51,4%) і склало від -75,4% до -96% (табл. 2). Найбільше скорочення площ будівель, прийнятих в експлуатацію, також відбулось у регіонах бойових дій і наближених до них: у Дніпропетровській (-62,7%), Донецькій (-90,1%), Запорізькій (-78,4%), Сумській (-59,4) і Харківській (-92,0%) областях. Водночас у двох областях (Волинській і Івано-Франківській) збільшилась

загальна площа будівель на початку будівництва, а в Полтавській області – будівель, прийнятих в експлуатацію (+11,4%).

Падіння ВДВ у транспортній сфері склало 44,3%. Водночас, за оцінками Світового банку, збитки цього сектору економіки становлять 35,7 млрд. дол. США. У Донецькій, Луганській, Запорізькій, Херсонській і Харківській областях пошкоджено 88 залізничних станцій, понад 400 залізничних мостів, 28 мостів у мережі доріг державного значення, 76 мостів на дорогах обласного і селищного значення, а також понад 250 мостів і інших споруд вулично-дорожньої мережі комунальної власності. Сумарно на Донецьку, Луганську, Херсонську і Запорізьку області припадає понад 70% збитків, понесених у транспортній сфері. Значне скорочення діяльності транспорту і, як наслідок, - порушення логістичних потоків стало однією з причин (поряд із різким зниженням кількості споживачів та їх купівельної спроможності) звуження ділової активності у сфері торгівлі, додана вартість якої зменшилась на 30,9%.

Таблиця 2

## Зміна загальних площ будівель на початку будівництва і прийнятих в експлуатацію

Регіон	Загальна площа будівель на початок будівництва, м <sup>2</sup>		Приріст, %	Загальна площа будівель, прийнятих в експлуатацію, м <sup>2</sup>		Приріст, %
	2021	2022		2021	2022	
<b>Україна</b>	<b>18956564</b>	<b>9207058</b>	<b>-51,4</b>	<b>16382664</b>	<b>9603294</b>	<b>-41,4</b>
Вінницька	421671	268630	-36,3	598700	484039	-19,2
Волинська	313319	499267	59,3	505074	329940	-34,7
Дніпропетровська	975299	219044	-77,5	675701	251916	-62,7
Донецька	194879	к/с	к/с	106370	10523	-90,1
Житомирська	207390	102306	-50,7	280965	144879	-48,4
Закарпатська	366579	233560	-36,3	567572	396548	-30,1
Запорізька	311539	76751	-75,4	152249	32912	-78,4
Івано-Франківська	362954	367167	1,2	614214	567971	-7,5
Київська	3544362	2562805	-27,7	2642368	1873935	-29,1
Кіровоградська	92747	44661	-51,8	112797	84756	-24,9
Луганська	11752	к/с	к/с	17439	х	х
Львівська	2349939	1457127	-38,0	1716612	1085509	-36,8
Миколаївська	159313	6391	-96,0	190747	х	х
Одеська	1850472	380347	-79,4	1315544	804349	-38,9
Полтавська	330094	171378	-48,1	338429	376841	11,4
Рівненська	325110	249670	-23,2	374383	368960	-1,4
Сумська	246665	79586	-67,7	184000	74650	-59,4
Тернопільська	593056	336680	-43,2	623061	233451	-62,5
Харківська	889487	231180	-74,0	829528	66174	-92,0
Херсонська	208463	66758	-68,0	209299	х	х
Хмельницька	806008	445236	-44,8	527193	370565	-29,7
Черкаська	321771	177258	-44,9	282974	155821	-44,9
Чернівецька	337911	123231	-63,5	462084	257602	-44,3
Чернігівська	264667	126497	-52,2	194727	184815	-5,1
м. Київ	3471117	976229	-71,9	2860634	1389098	-51,4

Джерело: авторські розрахунки за даними Державної служби статистики України [7]

У 2021 році у регіональній структурі (без м. Київ) ВДВ цього сектора економіки частка найбільш постраждалих внаслідок бойових дій областей (Дніпропетровської, Донецької, Запорізької, Луганської, Харківської і Херсонської) сумарно становила 32,9%.

У переробній промисловості за підсумками 2022 року падіння ВДВ склало 43,1%. Як наслідок, частка цього ключового сектора економіки у ВВП України скоротилась на 2,7 в.п. (до 7,5%). Обсяг реалізованої продукції переробної промисловості зменшився на 31,5%, а, зокрема, продукції металургійних виробництв – на 57,9% (табл. 3). Це стало прямим наслідком величезних втрат виробничих потужностей вітчизняної металургії. Так, на повністю зруйновані ПрАТ

«Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча» і ПрАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь» у 2021 році сумарно припадало 19,95% реалізованої металургійної продукції в Україні. Загалом майже 87% продукції металургійних виробництв виготовлялось у Дніпропетровській (35,85%), Донецькій (32,24%) і Запорізькій (18,61%) областях. Відповідно у названих регіонах металургія була основним сегментом промисловості: у 2021 році частка металургійної продукції в загальному обсязі реалізованої промислової продукції у Донецькій області становила 53,20%, у Запорізькій – 39,50%, а у Дніпропетровській – 34,20%. Металургійна промисловість України завжди була зорієнтованою на експорт, і війна майже не змінила цієї ситуації. Так, якщо у 2021 році металургійні підприємства експортували ~70% від загального обсягу реалізованої продукції, то у 2022-му значення цього показника становило 66,5%.

У 2022 році приросту обсягу реалізованої продукції досягли лише легка промисловість (+8,5%) і окремі машинобудівні виробництва, зокрема, виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів (+9,2%). Позитивна динаміка цих показників спричинена швидкою переорієнтацією названих секторів промисловості на задоволення військових потреб і виконання відповідних державних замовлень. Порівняно незначне скорочення обсягів виробництва продемонстрували харчова, деревообробна і фармацевтична промисловість, що пояснюється стабільним внутрішнім попитом на їх продукцію та експортною орієнтацією останньої.

Таблиця 3

**Показники динаміки і структури реалізованої промислової продукції України, %**

Вид промислової діяльності	Темп приросту, %	Частка у промисловості, %	
		2021	2022
<b>Переробна промисловість</b>	<b>-31,5</b>	<b>61,3</b>	<b>53,6</b>
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	-11,9	18,9	21,3
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	8,5	0,8	1,1
Виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність	-11,8	3,3	3,7
Виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	-45,3	2,9	2,0
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	-43,0	2,9	2,1
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	-15,3	1,4	1,5
Виробництво гумових і пластмасових виробів	-18,6	1,9	2,0
Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	-49,6	3,8	2,4
<b>Металургійне виробництво</b>	<b>-57,9</b>	<b>16,0</b>	<b>8,6</b>
Виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	-24,0	1,8	1,8
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	-35,2	0,4	0,3
Виробництво електричного устаткування	-31,7	1,1	1,0
Виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	-47,1	2,0	1,3
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів	9,2	0,9	1,3
Виробництво інших транспортних засобів	-10,4	1,3	1,4
Виробництво меблів	-22,1	0,8	0,8
Виробництво іншої продукції	-9,6	0,2	0,2
Ремонт і монтаж машин і устаткування	-36,6	0,9	0,7

Джерело: авторські розрахунки за даними Державної служби статистики України [7]

Національна економіка традиційно є експортно орієнтованою. Однак, за підсумками 2022 року частка експорту товарів і послуг у ВВП України (у фактичних цінах) скоротилась до 35,5% (проти 40,7% у 2021-му). Частка товарного експорту в загальному обсязі вітчизняного експорту стабільно становить ~83%. У 2022 році відбулось зменшення обсягів товарного експорту з України на 35,2%, зокрема, внаслідок кардинального порушення логістики, передусім морської, через блокаду морських портів з боку росії. У 2021 році на морські перевезення припадало 62% від загальної вартості товарів (у

доларовому еквіваленті), що експортувалися з України, тоді як на автомобільні – 23%, а на залізничні – 12%.

Серед регіонів найбільших втрат експортного потенціалу зазнала економіка Донецької (-96%), Луганської (-94,8%) і Херсонської (-86,2%) областей (рис. 1а). Активні бойові дії призвели до зменшення частки Донецької області у регіональній структурі експорту до 0,6% (проти 10,3% у 2021 році). Водночас усі області західного регіону, окрім Івано-Франківської, продемонстрували нарощення експортної активності, але найбільшого приросту товарного експорту упродовж 2022 року досягли Черкаська і Одеська області. Так, експорт олії (товарна група III) з Черкаської області зріс у понад 8 разів, а експорт насіння соняшника (товарна група II.12) з портів Одеської області – у понад 24 рази.

До повномасштабної війни економіка Донецької, Запорізької і Миколаївської областей, порівняно з іншими регіонами, була найбільш експортно орієнтованою – частка експорту у їх ВРП перебувала на рівні 60÷70%. Відповідно обсяги втрат експортного потенціалу цих областей тісно корелюють із обсягами втрат, яких зазнає їх економіка.

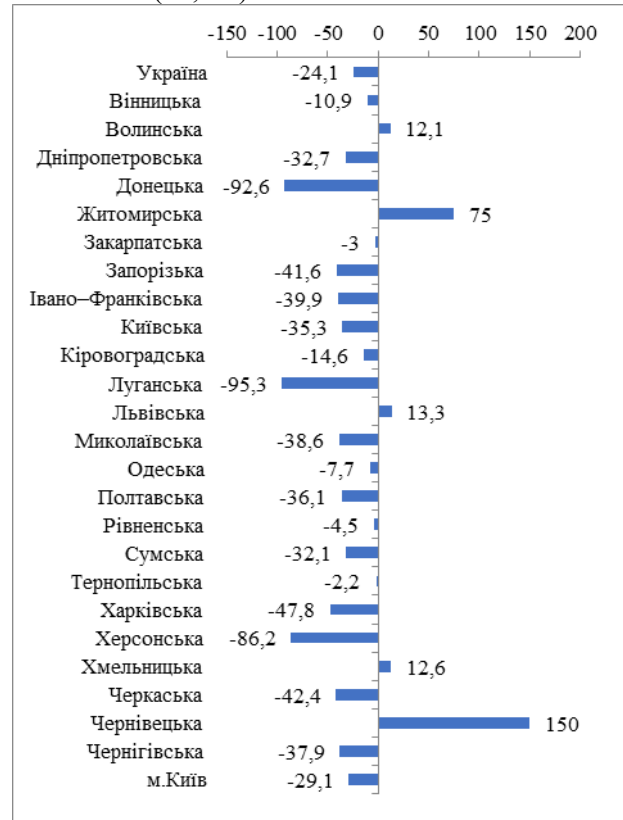
Упродовж 2022 року товарний імпорт в Україну скоротився на 24,1%. Приріст цього показника продемонстрували лише п'ять регіонів (рис. 1б). 39,8% імпорту припало на м. Київ (проти 42,6% у 2021 році), а ще 23,3% – на три області: Дніпропетровську, Київську і Львівську. Частка останньої у регіональній структурі товарного імпорту (9,7%) стала найвищою після м. Києва. Водночас за часткою у регіональній структурі товарного експорту (6,9%) Львівська область у 2022 році зайняла третє місце після м. Києва (23,7%) і Дніпропетровської області (14,2%).



**Рис. 1а.** Приріст товарного експорту у 2022 році, %

Джерело: побудовано за даними Державної служби статистики України [7]

Зміни у динаміці зовнішньоекономічних операцій України спричинили зниження коефіцієнта покриття товарним експортом імпорту до 80% (проти 93,5% у 2021 році). Проте, сальдо зовнішньої торгівлі товарами було негативним лише у м. Києві і у 7-ми областях (рис. 2).



**Рис. 1б.** Приріст товарного імпорту у 2022 році, %



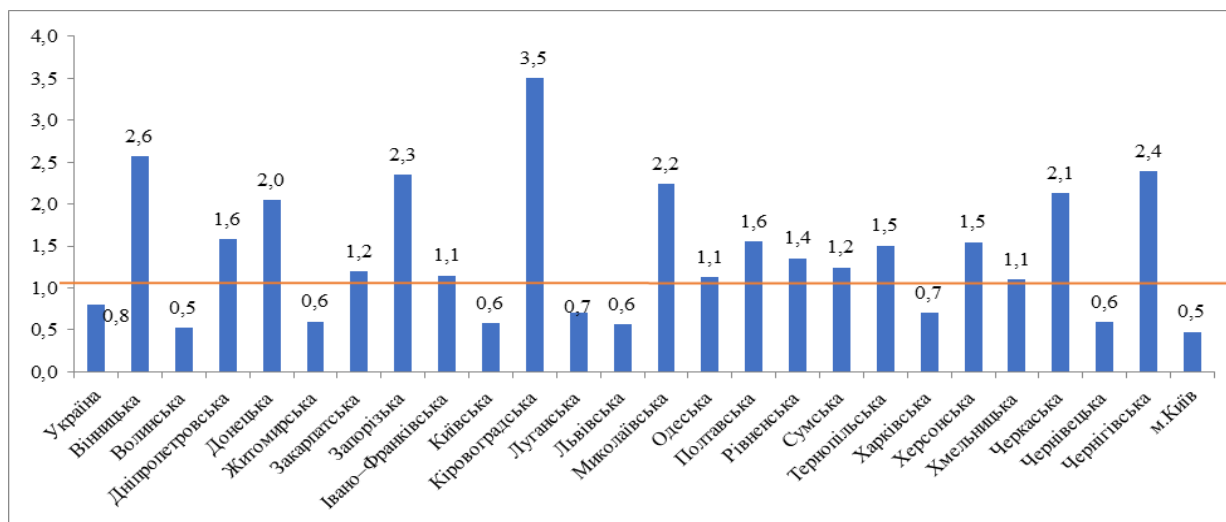


Рис. 2. Коефіцієнт покриття експортом імпорту у 2022 році

Джерело: побудовано за даними Державної служби статистики України [7]

У вітчизняному товарному експорті загалом домінує продукція промислового виробництва, однак, інтеграція України до глобального ринку завжди мала чітко виражений ресурсний характер. Як наслідок, товарна структура експорту демонструє стійку тенденцію до погіршення, що проявляється у зменшенні у ній часток високотехнологічної продукції машинобудування і хімічної промисловості, а натомість – зростанні питомої ваги продукції АПК із низькою доданою вартістю. За підсумками 2022 року у товарній структурі вітчизняного експорту відбулись відчутні негативні зміни, спричинені військовими діями на значній території України. Найбільшого скорочення (-9,89 в.п.) зазнала частка продукції металургійної промисловості (товарна група XV), обсяги експорту якої впали на 62,5% (рис. 3). Також суттєво зменшились обсяги експорту продукції хімічної промисловості (-54,3%) і мінеральних продуктів (-48,6%). Водночас обсяги експорту продуктів рослинного походження скоротились лише на 13,3%, а жирів та олій – на 15,5%. Наслідком описаної динаміки стало збільшення у товарній структурі експорту часток II і III товарних груп, відповідно, на 7,7 в.п. і 3,14 в.п.

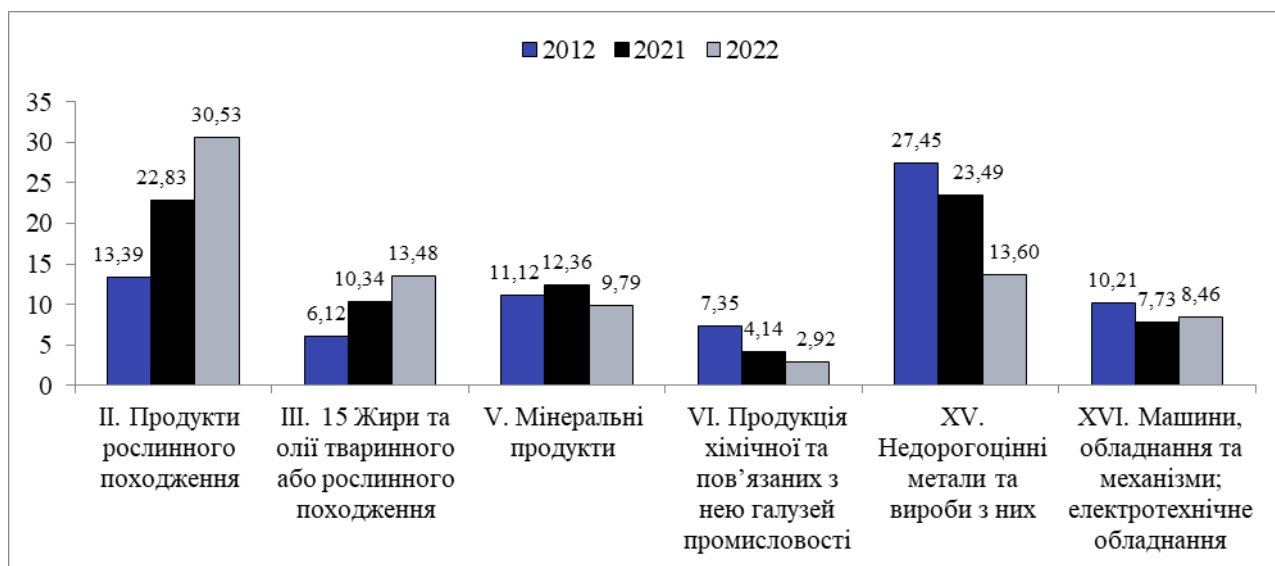


Рис. 3. Структура товарного експорту України (за основними товарними групами), %

Джерело: авторські розрахунки за даними Державної служби статистики України [7].

Експортна спеціалізація регіонів України упродовж 2022 року зазнала певних (але не суттєвих) трансформацій. Так, кількість областей, у структурі товарного експорту яких частка продуктів рослинного походження (товарна група II) перевищила 10%, за аналізований рік збільшилась з 14-ти до 17-ти (табл. 4). Зокрема, зернові культури (товарна група II.10) домінували в експорті Вінницької (22,3%), Луганської (57,3%), Миколаївської (47,9%), Одеської (34,0%), Сумської (31,0%), Харківської (22,2%), Хмельницької (33,7%), Черкаської (34,9%) і Чернігівської (49,6%) областей. Водночас м'ясо та їстівні субпродукти (товарна група I.02) були провідною експортною позицією лише у Київській області з часткою 26,2%, а жири та олії тваринного або рослинного походження (товарна група III.15) – у Кіровоградській (40,1%).

Таблиця 4

## Експортна спеціалізація регіонів України

Товарна група*	2021	2022
I. Живі тварини; продукти тваринного походження	Київська	Київська
II. Продукти рослинного походження	Вінницька, Київська, Кіровоградська, Львівська, Миколаївська, Одеська, Рівненська, Сумська, Тернопільська, Харківська, Херсонська, Хмельницька, Черкаська, Чернігівська	Вінницька, Волинська, Житомирська, Закарпатська, Київська, Кіровоградська, Луганська, Миколаївська, Одеська, Рівненська, Сумська, Тернопільська, Харківська, Херсонська, Хмельницька, Черкаська, Чернігівська
III.15. Жири та олії тваринного або рослинного походження	Вінницька, Київська, Кіровоградська, Одеська, Черкаська	Вінницька, Кіровоградська, Миколаївська, Одеська, Харківська, Херсонська, Черкаська
IV. Готові харчові продукти	Кіровоградська, Херсонська	Херсонська
V. Мінеральні продукти	Дніпропетровська, Полтавська	Донецька, Дніпропетровська, Львівська, Полтавська
VI. Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	Івано-Франківська, Миколаївська	Рівненська
VII. Полімерні матеріали, пластмаси та вироби з них	Івано-Франківська	Івано-Франківська
IX. Деревина і вироби з деревини	Вінницька, Волинська, Житомирська, Івано-Франківська, Рівненська, Чернівецька	Волинська, Житомирська, Івано-Франківська, Львівська, Рівненська, Чернівецька
X. Маса з деревини або інших волокнистих целюлозних матеріалів	Луганська	-
XV. Недорогоцінні метали та вироби з них	Дніпропетровська, Донецька, Запорізька, Херсонська	Дніпропетровська, Запорізька
XVI. Машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання	Волинська, Житомирська, Закарпатська, Львівська, Сумська, Тернопільська, Харківська, Чернівецька	Волинська, Житомирська, Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Сумська, Тернопільська, Чернівецька
XX. Різні промислові товари	Волинська, Львівська, Чернівецька	Львівська

\*У таблиці представлено товарні групи, частка яких у структурі експорту регіонів перевищувала 10%

У 2022 році у структурі товарного експорту Донецької області 55,9% припало на палива мінеральні, нафту і продукти її перегонки (товарна група V.27), тоді як у 2021-му у цій структурі 84,0% займали чорні метали (товарна група XV.72). Останні залишились домінантними експортними позиціями Дніпропетровської (34,7%) і Запорізької (73,7%) областей. Деревина і вироби з деревини

(товарна група IX.44) переважали в експорті Волинської (25,6%), Житомирської (21,3%), Івано-Франківської (18,6%), Рівненської (27,4%) і Чернівецької (20,3%) областей. Про загалом низький технологічний рівень українського експорту свідчить той факт, що продукція хімічної промисловості (товарні групи VI і VII) не домінує в товарній структурі жодного регіону, а продукція машинобудування, зокрема, електричні машини (товарна група XVI.85), яка була ключовою в експорті Закарпатської (46,6%) і Львівської (17,0%) областей, виготовляється з давальницької сировини.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Підсумовуючи, можна констатувати, що ключові тенденції у формуванні та розвитку експортного потенціалу України, окрім географічної переорієнтації експорту товарів у європейському напрямі (частка країн ЄС у структурі вітчизняного експорту упродовж 2022 року зросла в 1,6 разу – до 63% проти 39,4% у 2021-му), є переважно негативними і, водночас, взаємозалежними, а саме:

- зменшення частки високотехнологічної продукції у структурі товарного експорту при поглибленні сировинної орієнтації останнього;
- витіснення вітчизняних товаровиробників із традиційних сегментів ринку унаслідок втрати ними конкурентних переваг;
- незначна ймовірність зайняти нові ринкові сегменти із продукцією низькотехнологічних сегментів промисловості;
- залежність від циклічних коливань та зовнішніх чинників, що мають не лише економічне, а й геополітичне походження;
- надмірна енерго- і ресурсоемісність внутрішнього виробництва та його залежність від високотехнологічного імпорту.

Перспективи подальших досліджень у цьому науковому напрямку вбачаються в методологічному і аналітичному обґрунтуванні стратегічних пріоритетів розвитку економіки регіонів України в умовах посилення глобальних викликів і загроз.

#### Джерела та література

1. Тільки факти. Сьогоднішня Україна без Криму й Донбасу. Факти ICTV. 13 квітня 2017. – Режим доступу: <https://fakty.ictv.ua/ua/ukraine/20170413-tilky-fakty-shho-ukrayina-vtratyla-vnaslidok-okupatsiyi-krymu-i-donbasu>
2. Kremlin Aggression in Ukraine: the Price Tag: Report / A. Aslund // Atlantic Council's Eurasia Center. – 2018. – Retrieved from : [http://www.atlanticcouncil.org/images/publications/Cost\\_of\\_Kremlin\\_Aggression\\_web.pdf](http://www.atlanticcouncil.org/images/publications/Cost_of_Kremlin_Aggression_web.pdf)
3. Ukraine: Rapid Damage and Needs Assessment, February 2022 – February 2023. *World Bank Group*. Retrieved from: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/pdf/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf>
4. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрямки забезпечення стійкості: науково-аналітичне видання / наук. ред. І. З. Сторонянська; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2022. 70 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»). URL: <http://ird.gov.ua/irdp/p20220033.pdf>
5. Виклики майбутнього для промислового розвитку України : наукова доповідь / за ред. д-ра екон. наук Л.В. Дейнеко; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». К., 2022. 184 с. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/06/Vyklyky-majbutnjogo-dlja-promyslovogo-rozvytky.pdf>
6. Дейнеко Л. В., Кушніренко О. М., Ципліцька О. О., Гахович Н. Г. Наслідки повномасштабної воєнної агресії РФ для української промисловості. *Економіка України*. 2022. № 5(726). С. 3-25.
7. Офіційний сайт Державної служби статистики України, 2023. Статистична інформація. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.



---

### References

1. Eurasia Center (2017, April, 13). Tilky fakty. Sohodnishnia Ukraina bez Krymu y Donbasu [Only facts. Today's Ukraine without Crimea and Donbass]. *Fakty ICTV – Facts ICTV*. Retrieved from <https://fakty.ictv.ua/ua/ukraine/20170413-tilky-fakty-shho-ukrayina-vtratyla-vnaslidok-okupatsiyi-krymu-i-donbasu>. [in Ukrainian].
2. Aslund, A. (2018). Kremlin Aggression in Ukraine: the Price Tag. (Report). Atlantic Council's Eurasia Center. Retrieved from [http://www.atlanticcouncil.org/images/publications/Cost\\_of\\_Kremlin\\_Aggression\\_web.pdf](http://www.atlanticcouncil.org/images/publications/Cost_of_Kremlin_Aggression_web.pdf).
3. Ekonomika rehioniv Ukrayiny v umovakh viyny: ryzyky ta napryamky zabezpechennya stiykosti: naukovy-analitychne vydannya [The economy of the regions of Ukraine in the conditions of war: risks and directions of ensuring stability: scientific and analytical edition] / nauk. red. I. Z. Storonyans'ka; DU «Instytut rehional'nykh doslidzhen' imeni M. I. Dolishn'oho NAN Ukrayiny». L'viv, 2022. 70 s. (Seriya «Problemy rehional'noho rozvytku»). URL: <http://ird.gov.ua/irdp/p20220033.pdf> [in Ukrainian].
4. Ishchuk, S. O., Lyakhovs'ka, O. V. (2020). Rozvytok ahropererobnykh vyrobnytstv u rehionakh Ukrayiny: syrovynni aspekty: naukovy vydannya [Development of agro-processing industries in the regions of Ukraine: raw material aspects: scientific edition] / DU «Instytut rehional'nykh doslidzhen' imeni M. I. Dolishn'oho NAN Ukrayiny»; [nauk. red.: S. O. Ishchuk]. L'viv, 2020. 51 s. (Seriya «Rehiony: monitorynh, prohnozy, modeli») [in Ukrainian].
5. Vykyky maybutn'oho dlya promyslovoho rozvytku Ukrayiny : naukova dopovid' [Future challenges for the industrial development of Ukraine: scientific report] / za red. d-ra ekon. nauk L.V. Deyneko; NAN Ukrayiny, DU «In-t ekon. ta prohnoz. NAN Ukrayiny». K., 2022. 184 s. Retrieved from <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/06/Vykyky-majbutnjogo-dlja-promyslovogo-rozvytku.pdf> [in Ukrainian].
6. Deyneko, L. V., Kushnirenko, O. M., Tsyplits'ka, O. O., Hakhovych, N. H. (2022). Naslidky povnomasshtabnoyi voyennoyi ahresiyi RF dlya ukrayins'koyi promyslovosti [Consequences of full-scale military aggression of the Russian Federation for Ukrainian industry.]. *Ekonomika Ukrayiny – Ukraine economy*, 5(726), 3-25 [in Ukrainian].
7. State Statistics Service of Ukraine (2022). *Official site of the State Statistics Service of Ukraine*. Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua>. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 20.09.2023 р.

УДК 338.45:620.9]-049.5(477)"364"

Шабала Олександр,  
аспірант кафедри економіки і торгівлі,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк; ORCID ID: 0000-0003-0928-8787  
e-mail: [shabala@ieeer.top](mailto:shabala@ieeer.top)

Новосад Оксана,  
докторант кафедри економіки і торгівлі,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк; ORCID ID: 0000-0001-7156-643X  
e-mail: [Novosad.Oksana@vnu.edu.ua](mailto:Novosad.Oksana@vnu.edu.ua)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-34-42>

## ЗАПОБІГАННЯ НАСЛІДКІВ ЕКОЛОГО-ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КАТАСТРОФИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Дії агресора у зимовий період 2022-2023 року змусили керівництво країни і енергетичний комплекс загалом задуматись над зміною концепції використання та захисту енергоносіїв та підприємств, які безпосередньо пов'язані з енергетичною інфраструктурою. В результаті наслідків, які мали місце у холодний період, було зруйновано немало об'єктів критичної інфраструктури, однак завдяки сумлінній роботі енергетиків, якісній організації процесу відновлення та швидкої відбудови, більшість громадян нашої країни користувались світлом і надалі, хоча і з невеликими обмеженнями.

Особливу увагу слід звернути на атомні, тепло та гідроелектростанції (АЕС, ТЕС, ГЕС), які в перші дні війни були під загрозою. Удари з боку росії по атомним станціям, могли б спричинити не тільки локальну катастрофу із загибеллю великої кількості людей, алей екологічну глобальну кризу, наслідки якої довелося б «викорінювати» не один рік, а то і десятиліття. Що в результаті і сталося 6 червня поточного (2023 року) на Каховській ГЕС. На превеликий жаль терористичні дії з боку росії можуть призвести не тільки до екологічної катастрофи, але й викликати низку інших негативних реакцій, наприклад виникнення епідемій та епізоотій, що в результаті може відгукнутися трагедією не тільки для нашої країни, алей розповсюдитися на інші території, навіть на територію країни-агресора. Необдуманий вандалізм з боку росії однозначно повинен привернути увагу світової спільноти, і те тільки партнерів України, алей навіть тих, хто до сьогодні підтримує країну-агресора, адже настільки очевидні та безглузді атаки ніяк не впливають на послаблення нашої армії, лише тільки множать смерть і небезпеку серед мирного населення, людей, тварин, руйнування майна, тощо. Очевидно, що сьогодні Україна не може віддавати перевагу, або ставити надавати пріоритету таким питанням як альтернативні джерела енергії, відновлювальна енергетика, але стояти осторонь перспективи в галузі зеленої енергетики теж не варто. Створення відповідних інститутів, нормативно-правової бази, механізмів та інструментів по втіленню в життя проектів та моделей, які дадуть змогу більш швидко та ефективно перейти на зелену енергетику, питання яке залишається актуальним, так як після перемоги, процес відбудови України однозначно буде включати в себе вищезокреслену проблематику. Перспективи розвитку та екологізації за рахунок відновлювальних джерел енергії очевидні, тому питання залишається відкритим, і не дивлячись на військовий стан, наша країна не лишається осторонь європейських цінностей, в які якраз таки входить екологізація.

**Ключові слова:** Альтернативні джерела енергії, екологізація, епідемія, епізоотії, Каховська ГЕС.

Shabala Oleksandr,  
graduate student of the Department of Economics and Trade,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Lutsk

Oksana Novosad,  
doctoral student of the Department of Economics and Trade,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Lutsk

## PREVENTION OF THE CONSEQUENCES OF AN ENVIRONMENTAL AND ENERGY DISASTER IN UKRAINE DURING THE CONDITIONS OF WAR

The actions of the aggressor in the winter period of 2022-2023 forced the country's leadership and the energy complex in general to think about changing the concept of the use and protection of energy carriers and enterprises that are directly related to the energy infrastructure. As a result of the consequences that took place during the cold period, many critical infrastructure facilities were destroyed, but thanks to the conscientious work of energy workers, the high-quality organization of the restoration process and rapid reconstruction, the majority of our country's citizens continued to use light, albeit with small restrictions.

Particular attention should be paid to nuclear, thermal and hydroelectric power plants, which were under threat in the first days of the war. Strikes by Russia on nuclear power plants could cause not only a local catastrophe with the death of a large number of people, but also a global ecological crisis, the consequences of which would have to be "eradicated" not only for one year, but even for decades. What happened as a result on June 6 of the current year (2023) at the Kakhovskaya GES. Unfortunately, terrorist actions on the part of Russia can lead not only to an ecological disaster, but also cause a number of other negative reactions, such as the occurrence of epidemics and epizootics, which as a result can be a tragedy not only for our country, but also spread to other territories, even the territory of the aggressor country. Reckless vandalism on the part of Russia should definitely attract the attention of the world community, and only Ukraine's partners, even those who support the aggressor country to this day, because such obvious and senseless attacks have no effect on the weakening of our army, they only multiply death and danger among civilians, people, animals, destruction of property, etc. It is obvious that today Ukraine cannot give preference or give priority to issues such as alternative energy sources, renewable energy, but it is also not worth standing aside from prospects in the field of green energy. The creation of appropriate institutions, legal framework, mechanisms and tools for the implementation of projects and models that will make it possible to more quickly and effectively switch to green energy, an issue that remains relevant, since after victory, the process of rebuilding Ukraine will definitely include the above-mentioned problems. The prospects for development and greening due to renewable energy sources are obvious, so the question remains open, and despite the military situation, our country does not remain aloof from European values, which include greening.

**Key words:** Alternative energy sources, environmentalization, epidemic, epizootics, Kakhovskaya GES.

**Постановка проблеми.** Трагедія на Каховській ГЕС, яка сталася 6 червня ще раз показала слабкі сторони такого роду споруд. В першу чергу це стосується того, що після руйнування об'єкту, завжди стається сама страшна катастрофа, пов'язана не тільки з еколого-економічними наслідками, алей з великою вірогідністю виникнення епідеміологічної ситуації не тільки на регіональному рівні, алей ширших масштабах. Звісно, швидкий перехід до відновлювальних джерел енергії неможливий, тому країнам, які використовують на сьогоднішній день ГЕС, АЕС, ТЕЦ, потрібно залучатися підтримкою та гарантіями інших країн або міжнародних організацій, які б забезпечували одна одну відповідними гарантіями, задокументованими, у разі якщо стається війна, або інші непередбачувані процеси. Однак не дивлячись ні на що, Україна не збирається відмовлятися від можливостей слідувати Європейським курсом, втілювати в життя, якщо не зараз то після Перемоги точно, різного роду проекти щодо екологізації, та переходу на дешеву, чисту енергетику в найближчій перспективі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Висвітлена проблематика частково знаходить своє відображення у публікаціях Павлова К. В., Павлової О. М., Короті М. І., Купчака В. Р. [5,6,7].

Актуальність та необхідність вивчення процесів вдосконалення напрямів та механізмів ефективного використання альтернативних джерел енергії, запобігання наслідків катастрофи, яка мала місце на Каховській ГЕС.

**Мета статті.** Висвітлення та дослідження нагальних питань, пов'язаних з катастрофою на Каховській ГЕС, запропонувати методи та механізми запобігання подібних аварій в майбутньому, окреслити можливості та перспективи переходу, після Перемоги над агресором, на альтернативні джерела енергії, провести аналіз використання зеленої енергетики в інших країнах, дати оцінку забрудненості регіону, а також виокремити важливі аспекти розвитку зеленої енергетики безпосередньо в нашій країні.

**Методика дослідження:**

- акцентувати увагу на ризиках, які можуть спричинити екологічну катастрофу не тільки всередині України;
- донести до зарубіжних партнерів усі наслідки що сталися, і які ще можуть виникнути в результаті удару по Каховській ГЕС;
- запропонувати можливі варіанти вирішення проблеми;
- акцентувати увагу на пріоритетах та необхідності впровадження в найближчому майбутньому відновлювальних джерел енергії.

**Виклад основного матеріалу.** Удар який був нанесений росією по Каховській ГЕС, змусив багатьох аналітиків, політиків науковців замислитись про методи та механізми вирішення та запобігання подібних сценаріїв. На нашу думку, в першу чергу варто звернути увагу на такі запропоновані основні принципи та концепції безпеки:

- Співпраця з зарубіжними партнерами у напрямку розвитку та охорони небезпечних енергетичних, теплових об'єктів нашої країни, та інших країн світу зокрема;
- Забезпечення належного контролю та моніторингу з боку місцевих органів самоврядування, Верховної Ради України тощо, створення експертної комісії, залучення спеціалістів в галузі енергетики, інженерів;
- Розробка моделі забезпечення якісного та безперебійного технічного нагляду в режимі онлайн, обмежити доступ до основних вузлів, компонентів тощо;
- Надати можливість місцевим та зарубіжним спеціалістам працювати над новими ідеями щодо екологізації, зменшення ризиків, та стабільної роботи (АЕС, ГЕС, ТЕЦ);
- Переміщення основних блоків, компонентів у безпечні місця, наприклад у спеціальні приміщення побудовані під землею, спеціального захисту за допомогою міцних стін з бетону, з відповідними системами кондиціонування та умов для праці тощо;
- Забезпечення відповідної нормативно-правової бази, прийняття жорстких законів щодо унеможливлення повторення подібних прецедентів, терактів, які мали місце на Каховській ГЕС;
- Залучення міжнародних наглядачів, комісії швидкого реагування та пошук безпосередніх винуватців такого роду терористичних дій;
- Співпраця з іншими країнами, забезпечення безпеки на такого роду об'єктах по всіх країнах, не тільки в Україні, яка на даний момент найбільше потребує таких дій по причинні постійного ризику та військових дій.

Окрім того варто зауважити, що основними завданнями викладеного матеріалу є:

- аналіз та оцінка наслідків катастрофи яка сталася внаслідок терористичних дій росії;
- проекти щодо перспектив розвитку та реалізації планів по запровадженню в окремих регіонах України альтернативних джерел енергії;
- створення необхідних умов для реалізації та використання зеленої енергетики на території України;
- оцінка можливостей створення інституціональних механізмів щодо реалізації планів нетрадиційних джерел енергії в Україні;

Важливим аспектом при розробці такого роду документації та нормативно-правових актів, має бути однозначна та беззаперечна гарантія, визнання об'єктів ГЕС, ТЕЦ, АЕС критичними загрозами та надання великої шкоди світу у разі нападу, або навмисно неправильної їх експлуатації. Дії, та наслідки у разі невиконання однією з країн, неважливо чи підписувала вона відповідні нормативно-правові акти чи ні, має каратись максимально суворо, швидко, та ефективно, так як несе загрозу екологічного, епідеміологічного характеру якщо не для усього світу, то для великої частини прилягаючих територій до місця трагедії, теракту тощо. Не треба бути експертом щоб спрогнозувати мінімальні наслідки теракту на ГЕС в Україні – проблеми з водопостачанням, гибель риби, тварин, людей, екосистем, будівель тощо, затоплення територій родючих земель, розкладання трупів може призвести до виникнення невідомих штамів, отруйні води можуть попасти у ґрунтові води, що призведе до масового отруєння, захворювання різними паличками, тощо. Про економічну складову таких катастроф годі і говорити, це найменше із наслідків що можуть статися.

Агресор в обличчі росії, вкотре показав своє нелюдське відношення до усього живого, вчинивши теракт на дамбі Каховської ГЕС, тим самим, в тому числі, поставивши під загрозу постачання та виготовлення продукції аграрного сектору на місцевий та міжнародний ринок.

Згідно з даними озвученими органами місцевого самоврядування, внаслідок цього вандалного вчинку з боку агресора, було затоплено 600 квадратних кілометрів, а середній рівень склав жакливі цифри - 5,6 метра [1].

Епізоотія — широке вибухоподібне поширення інфекційного захворювання тварин, що значно перевищує звичайний рівень захворюваності на цю хворобу на даній території.

Українське законодавство визначає: «епізоотія» — широке поширення заразної хвороби тварин за короткий період часу, що значно перевищує звичайний рівень захворюваності на цю хворобу на відповідній території».

Чи варто задумуватись на фоні аварії ГЕС про таке явище як «Епізоотія»? Однозначно так, тому що:

1. Фактори впливу, наслідки, які ведуть за собою руйнування Каховської ГЕС, однозначно є одними із критеріїв, які підпадають під вектор виникнення, як мінімум, епідеологічної катастрофи;
2. Не тільки тварини, люди, які загинули внаслідок терористичного руйнування з боку росії, але й інші археологічні особливості в тому числі, а саме; якщо аналіз руйнування навіть не перевищує допущених «норм», то в будь-якому випадку, поняття «Епізоотія» буде мати місце;
3. Затоплення скотомогильників;
4. Затоплення і територій де мешкали тварини (зоопарки, свійські тварини, риба, рибгоспи), по факту призводять до епізоотії;
5. Кліматичні умови та особливості регіону (південний клімат) теж є невід'ємним, негативним аспектом розвитку бактерій, вірусів, тощо;
6. Відсутність можливостей, інструментів, механізмів, запобігання вище наведених (критеріїв, факторів, причин), теж є однією з реальних причин Епізоотії;
7. Війна, військові дії, неадекватність з боку агресора, теж одна з причин, що стає бар'єром для вирішення проблеми Епізоотії;
8. Літній період, неможливість місцевої влади вирішувати проблему швидко по зрозумілим причинам - війна;
9. Ігнорування проблеми з боку населення, тобто (вживання води з колодязів, скважин тощо), чи впливає це на розвиток Епізоотії – так; (неможливість використання належного ресурсу, як мінімум за допомогою місцевої інфраструктури);

Політико-економічний аспект (недоліки, перспективи та розвиток):

1. Неможливість забезпечити, та виконати соціально-направлені програми в умовах Епізоотії;
2. Відсутність нормативно-правової бази щодо виникнення форс-мажорної ситуації такого рівня можливої загрози епідемії;

3. Геополітична ситуація. Пріоритети, напрями.

Підтримка з боку влади:

1. Евакуація Людей та тварин;
2. Забезпечення належного існування в умовах війни;
3. Фінансування з місцевих бюджетів і не тільки;
4. Волонтерство;
5. Підтримка з боку Президента;
6. Підтримка з місцевих Рад, а також народних депутатів;
7. Аналіз і оцінка МОЗ, щодо виникнення «ситуації»;

Слід також зазначити, що третина затопленої території розміщена на правому березі Дніпра, інше на тимчасово окупованому лівому березі. Не для кого не секрет, що наслідки дій російських варварів, нам доведеться долати не один рік, а може і десятиліття. Як заявили у Міністерстві аграрної політики та продовольства, знищення Каховської ГЕС призведе до того, що поля на півдні України вже у майбутній рік можуть перетворитися на пустелі.

Родючі землі, які знаходились на півдні нашої держави, сьогодні знищенні, і невідомий період їх повного або хоча б часткового відновлення. Напривеликий жаль, дана техногенна катастрофа

приведе до росту цін не тільки всередині самої України, алей поза її межами, адже велика кількість зернових культур вирощувались саме завдяки зрошувальним систем, які постачали воду на поля, що в свою чергу демонструвало гарні показники по врожаю.

Отже, створення потужної організації, яка б відповідала та слідувала за подібного роду катастрофами на сьогоднішній день просто необхідна. Звісно потрібні ефективні механізми та важелі для функціонування такого роду організації, яка в свою чергу має включати в себе відповідні інституції, що будуть займатися регулятивним процесом, удосконаленням відповідних структур, розробкою відповідних нормативно-правових баз, актів, які б досить ефективно та жорстко придушували усі можливості виникнення подібного роду катастроф. Включити в організацію незалежні комісії спеціалістів, експертів не тільки з енергетики, але і інженерів відповідних профілів, які б могли б колегіально, на професійному рівні вирішувати та надавати поради по вдосконаленню тих чи інших систем всередині самої структури захисту об'єктів типу ГЕС, ТЕЦ, АЕС тощо.

Ще один досить вагомий аргумент, трагедія у Херсоні, щоб спрямовувати вектор розвитку енергетичного комплексу у бік чистої, відновлювальної енергії, адже при аварії на будь якому об'єкті, який безпосередньо пов'язаний з видобутком, генерацією альтернативних джерел енергії, не буде нести в собі таких катастрофічних наслідків, як на ГЕС, АЕС, ТЕЦ тощо. Наприклад сонячні батареї, вітряки і тому подібне, при пошкодженні можуть замінитися без особливої шкоди для економіки, а для навколишнього середовища взагалі ніяк.

Перехід на відновлювальні джерела енергії, однозначно вирішить цілу низку проблем пов'язаних не тільки з економікою та екологією, але й запустить процес раціонального використання часу, який можна буде направити саме на розвиток не тільки еколого-енергетичного комплексу, але й багатьох галузей та сфер економічного, політичного, соціального та іншого прошарку.

На сьогоднішній день в Україні немало університетів вивчають ефективні енергозберігаючі технології, які використовуються у виробництві електричної та теплової енергії. Окрім того заклади вищої освіти які спеціалізуються на даній проблематиці вивчають газотурбінні та парові установки, втілення в життя світових аналогів в області вже існуючих інститутів. Має місце також тенденція запозичення досвіду щодо нових сучасних агрегатів, електротехнологій, діджиталізації, технічного потенціалу в даній галузі, реконструкції, переобладнанні та модернізації об'єктів критичної інфраструктури [2].

Можна виокремити деякі напрямки діяльності в електроенергетичному секторі, а також дотичні з ним, які мають безпосередній вплив на розвиток та удосконалення механізму створення інституцій альтернативних джерел енергії. Наприклад за минулий рік більше ніж 15 тис. українців встановили сонячні електростанції на своїх будинках. Звичайно в результаті дій країни агресора росії, статистика не може бути стабільною сьогодні, так як по нашій території постійно ведуться обстріли та загроза життю кожного громадянина України, однак вищевказані цифри перевищують показники минулого та позаминулого року [3].

Не для кого не секрет, що якби в нашій державі сьогодні не було військового часу, Україна однозначно досягла б неабияких результатів в розвитку зеленої енергетики, та найбільш вірогідно, що статистика була б зовсім іншою. Однак слід повернутися до забезпечення та створення відповідних умов для нормального та ефективного, безперебійного функціонування електроенергетичного комплексу як відновлювальних, так і невідновлювальних джерел енергії. Питання досить актуальне на сьогоднішній день, особливо після варварського підриву на Каховській ГЕС, яке відбулося 6 червня 2023 року.

Одним із негативних наслідків видобутку сучасної енергії за допомогою традиційних методів (використання вугілля, газу або атомних електростанцій), являється в першу чергу зміна кліматичних умов по усій планеті, забруднення чистої води, дефіцит продовольчих товарів та навіть забруднення радіонуклідами значних територій. Використання або розробка навіть глобальної концепції переходу на альтернативні джерела енергії, дозволить вирішити проблеми не тільки з екологізацією та забезпеченням чистою енергетикою, але й допоможе нашій країні стати енергонезалежною, що в нинішніх умовах вкрай як важливо, та однозначно є пріоритетом не тільки для України, алей її європейських партнерів.

Невичерпність чистої енергетики дозволить позбавитись необхідності постійно вливати величезні капітали для видобутку вичерпних ресурсів, які окрім того потребують неабиякої складної інфраструктури для ефективного забезпечення необхідною енергією, теплом, але в результаті все одно приходиться досить дорого платити ще й екологією та наслідками описаними вище.

Відновлювальна енергія не потребує постійного процесу закупівлі паливних матеріалів, таких наприклад як газ, вугілля, уран. Окрім того використовуючи зелену енергетику, вже сьогодні можливо забезпечити не одну галузь електрикою та теплом – промислові об'єкти, домогосподарства, транспорт, агропромисловий комплекс тощо.

Альтернативна енергія відкриє нові горизонти та технологічні зрушення, дасть можливість створити немало нових робочих місць, інститутів, виготовлення та встановлення нових агрегатів, монтування та обслуговування сонячних батарей, вітрових станцій (в залежності від особливості ландшафту та кліматичних умов), проведення якісного енергоаудиту споруд.

Такого роду проєкти потребують звісно немалих зусиль, часу та коштів, однак поступовий перехід на відновлювальні джерела енергії, це однозначно виправданий крок для будь-якої держави, особливо для нашої України.

Одним із важливих аспектів побудови вектору переходу на альтернативні джерела енергії є залучення спеціалістів та експертів, консультації щодо поступової трансформації станцій та переобладнання деяких з них, якщо дозволять інженерні рішення, на станції по генерації та виробленні дешевої енергетики.

Одним із перспективних на сьогоднішній день напрямів дешевої енергетики є водень

Сьогодні воднева енергетика це напрям вироблення та використання енергії людиною, яка базується на застосуванні водню як методу акумулювання, вживання енергії суспільством, транспортними засобами, підприємствами які безпосередньо займаються виробничими процесами. В умовах сьогоднішнього дня водень обрано як найпоширеніший елемент який має місце на нашій планеті та у космосі. Ця речовина (водень) містить в собі найбільшу енергоємність, а результатом його згоряння є тільки  $H_2O$ , яка знову входить в цикл.

Якщо звернутися до невеликого історичного екскурсу, то саме поняття воднева енергетика» запропонував Джон Бокріс під час лекції, яку він прочитав у 1970 році в Технічному центрі General Motors [4].

Саме завдяки водню, новий вид палива змінить в найближчій перспективі нафтові продукти, які використовуються сьогодні в більшості транспортних засобів і не тільки, перетворюючи внаслідок згоряння хімічну енергію в кінетичну або електроенергію, що в результаті призводить до викиду парникових газів, та негативно впливає на навколишнє середовище.

Основний інтерес до водневої енергетики спрямований на перспективи застосування елементів у автотранспортних засобах. Якщо буде змога ефективно впровадити практичні способи зберігання водню, а ціна паливних елементів стане меншою, то вони можуть зайняти достойне місце серед конкурентів в порівнянні з авто, які пересуваються за допомогою гібридних паливних елементів або акумуляторів, в тому числі звісно і двигунах внутрішнього згорання які використовують звичайні викопні матеріали.

Неабияким бар'єром для повноцінного використання водневої енергетики є побоювання суспільства щодо займистості водню, який легко загорається при контакті з киснем. Ліміти спалахування водню - 4 до 75 %. Однак це не означає, що витік цієї речовини в будь-якому випадку призведе до катастрофічних наслідків, займання. По причині дуже малої молекулярної ваги, структура водню досить швидко дифундує (просочується) у повітрі[5].

У 2001 році у штаті Флорида був проведений експеримент з порівнянням вибуху речовини на водневій основі та на бензині. В результаті такого роду дослідження було виявлено, що якраз таки водень більш безпечний ніж бензин, так як він горить вертикально, у той час як бензин має властивість розливатися та спалювати усе на своєму шляху. Водень, як і метан, не має запаху, тому витік чистого водню не можна помітити за допомогою нюху.

Звісно використання водню та його застосування в житті у великих масштабах потребує відповідної оцінки, аналізу, дослідження, розробки механізмів та методів зменшення ризиків по його

експлуатації, однак основна концепція та особливості уже відомі, та можуть послужити у майбутньому для подальшого вдосконалення процесу застосування цієї речовини [6].

Таким чином можна з упевненістю сказати що у водневої енергетики є майбутнє, і вона може зайняти достойне місце серед представників альтернативних джерел енергії. Звісно акцентувати увагу тільки на водневій енергетиці не варто, треба розвивати і створювати механізми розвитку інших напрямів використання дешевої енергії. Для цього в першу чергу треба дати можливість та право на життя відповідним профільним інститутам, які будуть безпосередньо займатися розвитком та удосконаленням процесів видобутку та генерації альтернативної енергії.

Саме по собі поняття «Інститут» включає в себе не тільки роботу над різного роду проектами, дослідженнями, впровадження інноваційних механізмів, новацій у ті чи інші процеси, але й заклад, який повинен забезпечувати належну підготовку за тією чи іншою галуззю зокрема. Саме інститути дозволяють формувати вміння у своїх вихованців та пробуджувати в них потяг до культурно-просвітницької діяльності, самовдосконаленню, більш глибокого вивчення предмету свого дослідження тощо. Таким чином можна з упевненістю сказати, що саме інститути є основною мотиваційною, спонукаючою ланкою, яка дозволяє здобувачам вищої освіти постійно знаходитись серед однодумців, здійснювати обмін інформацією, знаннями, впроваджувати свої ідеї та замисли у життя, проектувати та моделювати нові підходи до розвитку та вдосконалення об'єкту дослідження, розробляти нові механізми та інструменти, які допоможуть пришвидшити процес вирішення тієї чи іншої проблематики.

Інституціональний механізм в контексті альтернативних джерел енергії однозначно є найбільш ефективним методом та способом вирішення завдань, пов'язаних безпосередньо з галуззю, яка включає в себе відновлювальні джерела енергії [7]. Постійний процес пошуку, робота в колективі фахівців даного напрямку дасть змогу скоротити шлях по винайденню, вдосконаленню, втіленню у життя проектів щодо впровадження альтернативних джерел енергії на території нашої країни. Не дивлячись на агресивні дії з боку росії, питання переходу на відновлювальну енергетику залишається актуальним. Більш того, постійні загрози удару по критичній інфраструктурі з боку країни-терориста, повинно підштовхувати до процесу переходу на екологічну енергетику. Обравши правильний вектор, а саме елементи інтенсифікації та мотивації швидкого переходу на зелену енергетику, суспільство вже найближчій перспективі отримає можливість не тільки економічно вигідну, алей посприє процесу екологізації в Україні, адже усім відомо, що альтернативні джерела енергії є синонімом поняття «Екологія».

В умовах сьогодення є досить актуально говорити і навіть діяти у напрямку екологізації не тільки в країнах ЄС, алей у тих частинах світу, де використання відновлювальної енергетики мінімальне [8].

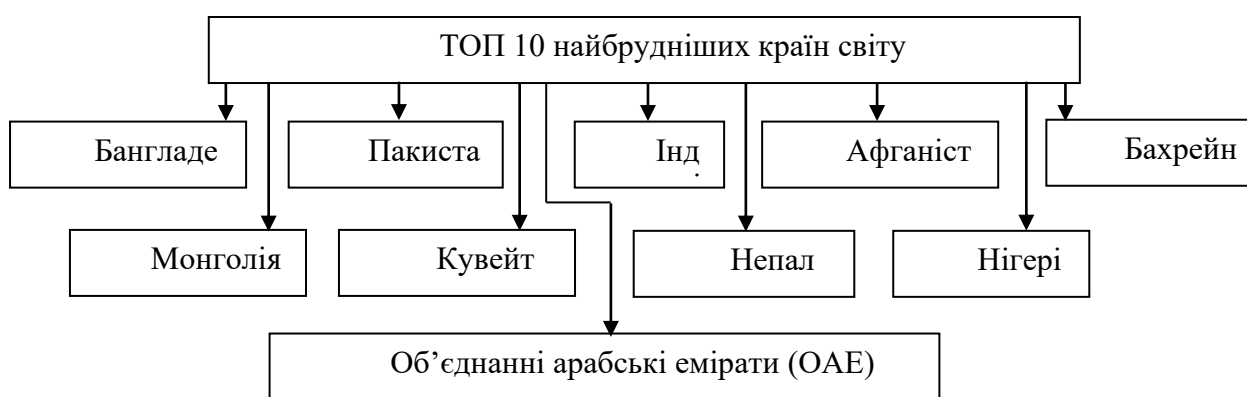


Рис. 1. Країни з найменшим рівнем екологізації

Наприклад Індія, яка на сьогодні входить в ТОП -10 найбрудніших країн світу (рис.1), сьогодні вже впевнено бере свій курс на перехід та хоча б часткове використання відновлювальних джерел



енергії. Індія на даний момент в повному обсязі використовує такі види зеленої енергетики як енергію сонця та вітру, і сьогодні вважається п'ятою за встановленою потужністю в усьому світі [9]. Використання вітрової енергії в вищезгаданій країні займає 8,5 відсотків потужності виробництва всієї електроенергії Індії. Сонячний потенціал Індії становить 600 ТВт.

Варто зазначити, що Індія це унікальна держава, яка володіє досить великим потенціалом природних ресурсів, а саме залізна, марганцева та багато інших родовищ. Не дивлячись на багаті природні запаси, Індія не втрачає ініціативи і впроваджує в життя немало проектів щодо використання альтернативних джерел енергії.

**Висновок.** Якщо виходити з вищевикладеного, то можна з упевненістю сказати, що на сьогоднішній день, володіючи величезними можливостями в контексті інформатизації, комп'ютеризації, діджиталізації, інструментами та механізмами науково-технічного прогресу, суспільним науково-практичним інтелектом, можливості та шанси переходу на відновлювальні джерела енергії є м'яко кажучи колосальними.

Саме правильна реалізація та організація наукового потенціалу, технічних можливостей, дасть змогу не тільки пришвидшити процес втілення в життя ідей і проектів щодо видобутку, генерації та використання зеленої енергетики, алей якісно та ефективно реалізувати енергетичний потенціал екологічної енергії у нашій країні. Не останню, а можливо навіть одну з найважливіших ролей можуть відіграти зарубіжні партнери та жорстка санкційна політика по відношенню до країни-агресора. Ґрунтовне вивчення та запровадження нових, діючих важелів впливу щодо постійного свавілля з боку росії, дозволить не тільки зупинити агресивні дії, алей в майбутньому не дозволити повторювати подібне беззаконня в повному сенсі цього слова.

#### Джерела та література

1. Електронний ресурс: <https://www.unian.ua/economics/agro/naslidki-kahovskoji-tragediji-yak-ruynuvannya-rashistami-ges-vdarit-po-agrosektoru-12287913.html>
2. Електронний ресурс: <https://kpi.ua/web-tae-nniate>
3. Електронний ресурс: [https://generacia.org.ua/top\\_3\\_changes?gclid=CjwKCAjwyqWkBhBMEiwAp2yUFpQidzQCQxyVjDKuBQzB87AHPt3zVFW2FSIERyWYn8ESd\\_O8F9giKxoCu9oQAvD\\_BwE](https://generacia.org.ua/top_3_changes?gclid=CjwKCAjwyqWkBhBMEiwAp2yUFpQidzQCQxyVjDKuBQzB87AHPt3zVFW2FSIERyWYn8ESd_O8F9giKxoCu9oQAvD_BwE)
4. Електронний ресурс: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D0%B0\\_%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D0%B0_%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0)
5. Павлова О.М., Павлов К.В. Сучасний стан та перспективи розвитку відновлювальної енергетики в регіоні. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Луцьк. Вежа-Друк. 2020. №1(21). С.22- 31.
6. Павлов К.В., Павлова О.М., Коротя М.І. Регулювання діяльності регіональних газорозподільних підприємств України: монографія. Луцьк: СПД Гадак Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф», 2020. 256 с.
7. Купчак В.Р., Павлова О.М, Павлов К.В., Лагодієнко В.Р. Формування та регулювання регіональних енергетичних систем: теорія, методологія та практика: монографія. Луцьк: СПД Гадак Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф», 2019. 346 с.
8. Електронний ресурс: [ТОП-10 найбрудніших країн світу - Tochka.net](https://top10.net)
9. Електронний ресурс: [Природні ресурси Індії \(moyaosvita.com.ua\)](https://moyaosvita.com.ua).

#### References

1. Electronic resource: <https://www.unian.ua/economics/agro/naslidki-kahovskoji-tragediji-yak-ruynuvannya-rashistami-ges-vdarit-po-agrosektoru-12287913.html> [in Ukraine].
2. Electronic resource: <https://kpi.ua/web-tae-nniate> [in Ukraine].
3. Electronic resource: [https://generacia.org.ua/top\\_3\\_changes?gclid=CjwKCAjwyqWkBhBMEiwAp2yUFpQidzQCQxyVjDKuBQzB87AHPt3zVFW2FSIERyWYn8ESd\\_O8F9giKxoCu9oQAvD\\_BwE](https://generacia.org.ua/top_3_changes?gclid=CjwKCAjwyqWkBhBMEiwAp2yUFpQidzQCQxyVjDKuBQzB87AHPt3zVFW2FSIERyWYn8ESd_O8F9giKxoCu9oQAvD_BwE) [in Ukraine].
4. Electronic resource: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D0%B0\\_%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D0%B0_%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0) [in Ukraine].

5. Pavlova O.M., Pavlov K.V. The current state and prospects for the development of renewable energy in the region. Economic journal of Lesya Ukrainka East European National University. Lutsk. Tower-Druk. 2020. No. 1(21). P.22-31. [in Ukraine].
6. Pavlov K.V., Pavlova O.M., Korotyа M.I. Regulation of regional gas distribution enterprises of Ukraine: monograph. Lutsk: SPD Hadyak Zhanna Volodymyrivna, printing house "Volynpoligraf", 2020. 256 p. [in Ukraine].
7. Kupchak V.R., Pavlova O.M., Pavlov K.V., Lagodienko V.R. Formation and regulation of regional energy systems: theory, methodology and practice: monograph. Lutsk: SPD Hadyak Zhanna Volodymyrivna, printing house "Volynpoligraf", 2019. 346 p. [in Ukraine].
8. Electronic resource: TOP-10 dirtiest countries in the world - Tochka.net [in Ukraine].
9. Electronic resource: Natural resources of India (moyaosvita.com.ua). [in Ukraine].

Стаття надійшла до редакції 21.09.2023 р.

## **РОЗДІЛ II**

### **Облік, аналіз, аудит та оподаткування**

УДК 331.105.6:[657:336.225.3]

Кулинич Мирослава,  
кандидат економічних наук, доцент,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра обліку і оподаткування,  
м. Луцьк; ORCID ID: 0000-0001-9024-2924  
e-mail: [kulmiros@gmail.com](mailto:kulmiros@gmail.com)

Шворак Анатолій,  
доктор економічних наук, професор,  
Луцький національний технічний університет,  
кафедра агрономії,  
м. Луцьк; ORCID ID: 0000-0003-2077-5308  
e-mail: [ams95@ukr.net](mailto:ams95@ukr.net)

Сафарова Анна,  
кандидат економічних наук, доцент,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра обліку і оподаткування,  
м. Луцьк; ORCID ID: 0000-0002-9424-5097  
e-mail: [anja-audit@ukr.net](mailto:anja-audit@ukr.net)

Грудзевич Юлія,  
кандидат економічних наук, доцент,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра обліку і оподаткування,  
м. Луцьк; ORCID ID: 0000-0002-2790-5681  
e-mail: [hrudzevich.julia@vnu.edu.ua](mailto:hrudzevich.julia@vnu.edu.ua)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-43-53>

#### **ДОДАТКОВЕ БЛАГО ПРАЦІВНИКА: ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ**

**Анотація.** В статті розглянуто проблеми щодо бухгалтерської інтерпретації додаткового блага працівника, які мають бути оцінені та ідентифіковані в обліку як виокремлений об'єкт. Проте блага є специфічними у своїх проявах, що викликає певні труднощі у визнанні та оподаткуванні. Матеріальні чи нематеріальні цінності, послуги, інші види доходу, що їх виплачує працівникові (платникові податку) роботодавець (податковий агент) є додатковим благом. Їх основними критеріями є те, що дохід не є зарплатою працівника; не є винагородою за цивільно-правовим договором; не пов'язаний із виконанням обов'язків трудового найму. Поглиблення характеру предмета бухгалтерського обліку в сучасних умовах, його постійне удосконалення передбачає появу нових об'єктів, які не обмежують його, а додають деталі до змісту його теорій. Турбота про здоров'я і життя працівників – це один з головних пріоритетів соціальної політики не лише зарубіжних підприємств, але й вітчизняних. Так, окрім матеріальної винагороди у формі заробітної плати чи соціальних гарантій працівнику може бути запропоновано щедрий соціальний пакет. Питання розуміння поняття «благо» є вкрай важливим не лише для суто теоретичного розуміння об'єкта цивільних правовідносин,

а й для практичного розмежування та визначення отримуваних суб'єктом цивільних чи трудових правовідносин об'єктів як таких, які є благом (додатковим благом), так і таких, які благом не є. Додаткові блага – це кошти, матеріальні чи нематеріальні цінності, послуги, інші види доходу, що виплачуються (надаються) платнику податку податковим агентом, якщо такий дохід не є заробітною платою та не пов'язаний з виконанням обов'язків трудового найму або не є винагородою за цивільно-правовими договорами (угодами), укладеними з таким платником податку.

**Ключові слова :** Додаткове благо, заробітна плата, податок на доходи фізичних осіб, бухгалтерський облік, оподаткування, військовий збір, об'єкт обліку, податки.

**Myroslava Kulynych,**  
**Candidate of Economic Sciences, Docent,**  
**Lesya Ukrainka Volyn National University,**  
**Accounting and Taxer Department,**  
**Lutsk**

**Shvorak Anatoliy,**  
**Doctor of Economics, Professor,**  
**Lutsk National Technical University,**  
**Department of AnalyticaEconomics and Nature Management,**  
**Lutsk**

**Safarova Anna,**  
**PhD in Economics, Associate Professor,**  
**Lesya Ukrainka Volyn National University,**  
**Department of Accounting and Taxation,**  
**Lutsk**

**Grudzevych Yuliya,**  
**PhD in Economics, Associate Professor,**  
**Lesya Ukrainka Volyn National University,**  
**Department of Accounting and Taxation,**  
**Lutsk**

## **ADDITIONAL EMPLOYEE BENEFITS: FEATURES OF ACCOUNTING AND TAXATION**

**Abstract.** The article deals with problems related to the accounting interpretation of the additional benefits of the employee, which should be evaluated and identified in accounting as a separate object. However, benefits are specific in their manifestations, which causes certain difficulties in recognition and taxation. Tangible or intangible values, services, other types of income paid to the employee (tax payer) by the employer (tax agent) are additional benefits. Their main criteria are that the income is not the employee's salary; is not a reward under a civil law contract; not related to the performance of employment obligations. Deepening the nature of the subject of accounting in modern conditions, its constant improvement involves the appearance of new objects that do not limit it, but add details to the content of its theories. Caring for the health and life of employees is one of the main social policy priorities of not only foreign enterprises, but also domestic ones. Thus, in addition to material reward in the form of wages or social guarantees, the employee may be offered a generous social package. The issue of understanding the concept of "benefit" is extremely important not only for a purely theoretical understanding of the object of civil legal relations, but also for the practical delimitation and definition of objects received by the subject of civil or labor legal relations as such, which are beneficial (additional benefits), and those that are not beneficial. Additional benefits are funds, tangible or intangible values, services, other types of income paid (provided) to a taxpayer by a tax agent, if such income is not a salary and is not related to the performance of employment obligations or is not a reward according to civil law contracts (agreements) concluded with such a taxpayer.

**Keywords:** Additional benefits, wages, personal income tax, accounting, taxation, military tax, object of accounting, taxes.

---

**Постановка проблеми та її значення.** Успішна діяльність бізнесу можлива лише за умови злагодженої роботи вмотивованого колективу. Мотивація працівників може здійснюватися із залученням матеріальних і нематеріальних благ. Матеріальна винагорода у формі заробітної плати та соціальних гарантій працівнику доповнюється соціальним пакетом. Мотивуючи працівника соціальним пакетом, підприємство перш за все отримує вигоди через більш ефективне виконання працівником свої обов'язки. Проте такі вигоди супроводжуються певними втратами для роботодавця. Певну питому вагу таких витрат становлять податки ( ПДВ, ПДФО, ЄСВ, ВЗ).

Матеріальні чи нематеріальні цінності, послуги, інші види доходу, що їх виплачує працівникові (платникові податку) роботодавець (податковий агент) є додатковим благом. Їх основними критеріями є те, що дохід не є зарплатою працівника; не є винагородою за цивільно-правовим договором; не пов'язаний із виконанням обов'язків трудового найму.

Такі блага мають бути оцінені та ідентифіковані в обліку як виокремлений об'єкт. Проте блага є специфічними у своїх проявах, тому виникає певна проблема щодо їх бухгалтерської інтерпретації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми мотивації і стимулювання праці в якості додаткового блага з точки зору бухгалтерського обліку мало досліджені і вивчені. Розробкою і втіленням цих питань на практиці займаються економічні служби підприємства. Але облікове забезпечення, відображення різного роду нарахувань і виплат працівникам є сферою, за яку відповідає бухгалтерський облік.

Визнання об'єктами обліку і оподаткування мотивації працівників, у тому числі додаткового блага, висвітлюється в наукових працях таких дослідників як Жук В. М., Сокіл В. Г., Кулинич М. Б., Долюк А. В., Ткачук І. М., Єфімов О., Аніщенко Г. Ю., Іванова Н. А. Онищенко В. [1 - 6; 9 -10].

**Мета і завдання статті.** Питання ідентифікації і визнання «додаткового блага» є вкрай важливим не лише для суто теоретичного розуміння об'єкта бухгалтерського обліку, а й для практичного відображення і оцінки отримуваних суб'єктом цивільних чи трудових правовідносин об'єктів як таких, які є благом (додатковим благом), та обов'язковості нарахування і сплати податків і зборів.

#### **Викладення основного матеріалу та обґрунтування отриманих результатів дослідження.**

Досліджуючи питання сутності в обліку предмету бухгалтерського обліку Жук В.М. зазначає, що ними є реальні, визначені соціально-правовими відносинами, господарські процеси та явища, які в обліку відображаються та контролюються запитамі інституцій. І не тільки тих інституцій, які його регулюють та організовують, а й тих, що використовують його інформацію для прийняття управлінських чи інших рішень. Об'єктами бухгалтерського обліку є складові його предмета, які знаходять, окреме як об'єкти, відображення в системі бухгалтерського обліку та представляють інформаційну цінність загалом для всіх користувачів (інституцій), чи вибірково для їх груп чи індивідуумів.

Запропоновані тлумачення та, головне, підхід до сутності облікового предмета та об'єктів посилює теоретико-практичну основу розвитку бухгалтерського обліку, в тому числі і через запровадження галузевих стандартів та галузевої підсистеми бухгалтерського обліку [1].

Об'єктами бухгалтерського обліку, що належать до змісту його предмета є суспільний продукт і затрати на його виробництво; процес розподілу суспільного продукту і зобов'язання та розрахунки, що виникають при цьому; процес обороту суспільного продукту, грошові кошти та розрахунково-кредитні операції, що виникають при цьому [2].

В умовах розвитку соціально орієнтованої економіки об'єкти обліку зазнають значних змін. Це пояснюється тим, що зростає кількість показників, що характеризують не тільки економічну сторону бізнесу, а й соціальну, екологічну відповідальність, системність і якість корпоративного управління, наявність нефінансових об'єктів, таких як: організаційний, людський, інноваційний, репутаційний капітали, які забезпечують базу для створення вартості. Сфера об'єктів обліку розширюється за рахунок появи нових гібридних і модифікованих форм активів, зобов'язань і капіталу: криптовалюти, розумні активи, розумні контракти, інструменти змішаного інвестування, нові форми фінансових угод, електронні потоки коштів, віртуальні монетарні та немонетарні одиниці цінності та ін. Їх відображення в обліку потребує формування нових принципів систематизації та таксономії

об'єктів обліку, виділення критеріїв визнання, метрик і принципів відображення в економічній інформації [3].

Поглиблення характеру предмета бухгалтерського обліку в сучасних умовах, його постійне удосконалення передбачає появу нових об'єктів, які не обмежують його, а додають деталі до змісту його теорій (витрати по угоді, гудвіл, біологічні активи, професійне публічне пояснення фінансової звітності тощо).

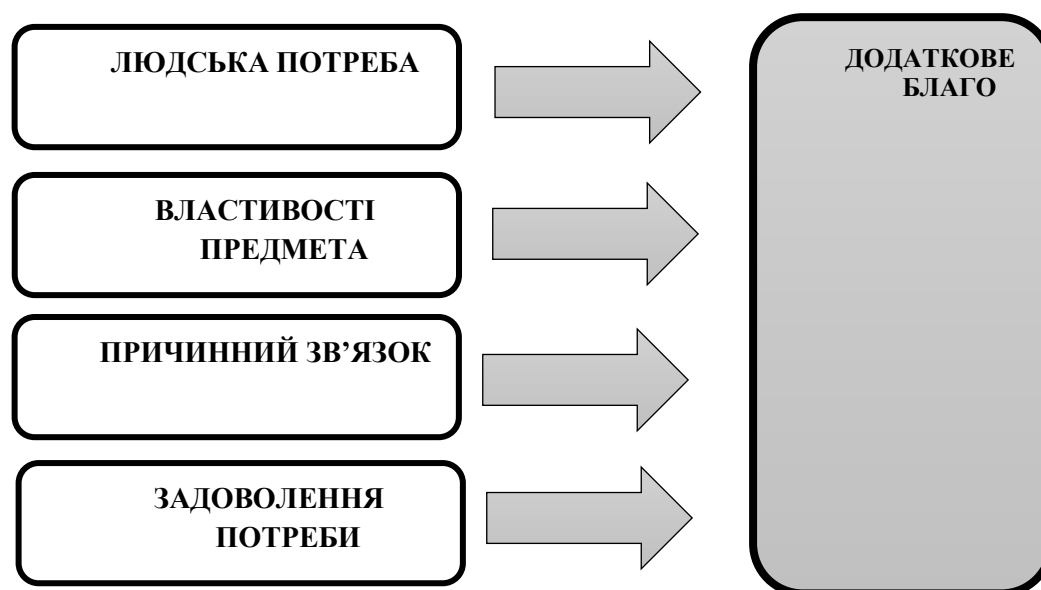
Як зазначає А. В. Долюк «проблеми мотивації і стимулювання праці, на жаль, з точки зору бухгалтерського обліку до цього часу не розглядалися. Ця проблема чомусь вважається прерогативою економічних служб підприємства. З однієї сторони це правильно, так як розробленням систем стимулювання праці всіх без винятку працюючих, займаються економічні підрозділи підприємства. Але питаннями обліку зарплати всіх її форм і видів – бухгалтерії. Зарплата, проблеми мотивації та стимулювання їх облік як відомо, це зовсім різні речі. До тепер в обліку відображається лише порядок нарахування та виплати основної і додаткової оплати праці. Цього явно недостатньо для здійснення оперативного аналізу і внутрішнього контролю, визначення ефективності впроваджених на підприємстві систем стимулювання праці всіх, хто виробляє продукт. Головний недолік – це невизнання до цього часу системи стимулювання працюючих самостійним об'єктом бухгалтерського обліку. Жоден автор, хто досліджував проблеми обліку зарплати, не визнав мотивацію та стимулювання праці об'єктом бухгалтерського обліку. Насправді стимулювання – це процес праці за який передбачена грошова і натуральна винагорода. Вона може здійснитись або ні, а значить є самостійним об'єктом обліку, тобто відображенням процесу нарахування та виплати. Для чого? Для здійснення аналізу і контролю за ефективністю впровадженої системи стимулювання праці. А інакше навіщо запроваджувати таку систему» [4].

У сьогоднішній турбота про здоров'я і життя працівників – це один з головних пріоритетів соціальної політики не лише зарубіжних підприємств, але й вітчизняних. Так, окрім матеріальної винагороди у формі заробітної плати чи соціальних гарантій працівнику може бути запропоновано щедрі соціальний пакет. Забезпечуючи працівника соціальним пакетом, підприємство отримує як вигоди (більш ефективно виконання працівником свої обов'язків), так і витрати (роботодавець несе додаткові витрати). І з метою найменших витрат, зокрема в частині сплати податків, роботодавець має подбати про формування соцпакету, який відповідатиме його господарській діяльності. Адже, від цього залежатиме чи підприємство сплачуватиме ПДВ, ПДФО, ЄСВ, ВЗ [4].

Питання розуміння поняття «благо» є вкрай важливим не лише для суто теоретичного розуміння об'єкта цивільних правовідносин, а й для практичного розмежування та визначення отримуваних суб'єктом цивільних чи трудових правовідносин об'єктів як таких, які є благом (додатковим благом), так і таких, які благом не є. Адже відповідно до пп. 164.2.17. ст. 164 ПКУ ті об'єкти правовідносин, які відносяться до благ, включаються до об'єкту оподаткування податком на доходи фізичних осіб.

Для того, щоб будь-який предмет набув ознак блага, необхідним є збіг таких чотирьох умов:

- 1) людської потреби;
- 2) властивостей предмета, що роблять його придатним бути поставленим у причинний зв'язок із задоволенням цієї потреби;
- 3) пізнання людиною цього причинного зв'язку;
- 4) можливості розпоряджатися предметом таким чином, щоб дійсно вживати його для задоволення цієї потреби (рис. 1).



**Рис. 1** Необхідні умови набуття об'єктом обліку додаткового блага

Наявність цих чотирьох ознак дозволяє відмежувати, наприклад, знаряддя праці, яке отримує працівник, від блага. Адже у трудові правовідносини працівник вступає також з метою задоволення своїх потреб. Таким чином, для того, щоб будь-яка річ, послуга чи робота, отримані працівником, набули статусу блага взагалі і додаткового блага зокрема, слід дослідити їх з точки зору, чи задовольняють вони особисті потреби працівника, мотивують його до вчинення дій, які приведуть до такого задоволення; чи мають вони властивості, що роблять їх придатними бути поставленими у причинний зв'язок із задоволенням вказаної потреби; чи знає та усвідомлює працівник існування зазначеного причинного зв'язку; та чи має він можливість розпоряджатися предметом таким чином, щоб дійсно вживати його для задоволення потреби. Тобто цей предмет, робота чи послуги повинні не просто мати певну цінність/вартість, вони повинні мати споживчу вартість для такого працівника. Наявність саме цих умов і перетворює усе отримане працівником на благо чи додаткове благо, а відсутність – усуває перетворення отриманого на об'єкт оподаткування податком на доходи фізичних осіб та військовим збором [6].

Отже, віднесення того чи іншого блага до додаткового та його оподаткування є тим наріжним каменем, через який спотикаються як працівники ДФС, так і платники податків. Щоб припинити таке спотикання необхідно чітко розібратися у тому, що ж таке благо, чиє воно, коли воно стає «додатковим благом», коли його треба оподатковувати ПДФО та ВЗ. Підпунктом 14.1.47. ст.14 Податкового кодексу України (ПКУ) передбачено, що додаткові блага – це кошти, матеріальні чи нематеріальні цінності, послуги, інші види доходу, що виплачуються (надаються) платнику податку податковим агентом, якщо такий дохід не є заробітною платою та не пов'язаний з виконанням обов'язків трудового найму або не є винагородою за цивільно-правовими договорами (угодами), укладеними з таким платником податку [7].

Отже, ПКУ додатковими благами називає об'єкти цивільних правовідносин, а саме: кошти, матеріальні чи нематеріальні цінності, послуги інші види. У бухгалтерському обліку дохід визнається під час збільшення активу або зменшення зобов'язання, що зумовлює зростання власного капіталу (за винятком зростання капіталу за рахунок внесків учасників підприємства), за умови, що оцінка доходу може бути достовірно визначена [8]. Для фізичної особи у сенсі такого визначення доходом є усе те, що фізична особа отримує у тому чи іншому вигляді без будь-якого зустрічного обов'язку (оплати, виконання роботи...). Причому отримує не у володіння, а у власність, тобто

набуває права розпоряджатися тим, що отримала. Наприклад, якщо фізична особа отримує кошти як зарплату, то вона має право ними розпоряджатися на власний розсуд, і такі кошти є її доходом. Якщо ж ці кошти отримані нею «під звіт», для придбання якихось ТМЦ для підприємства, то вони вже не є її доходом, так як розпоряджатися коштами така особа не вправі та й повинна підприємству повернути гроші, або звіт про їх витрачання в інтересах підприємства. Критерієм віднесення того чи іншого доходу до додаткового блага є те, що такий дохід не повинен бути заробітною платою, та не повинен бути пов'язаний з виконанням обов'язків трудового найму, не бути винагородою за цивільно-правовими договорами (угодами), укладеними з таким платником податку.

Будь-яка оплата роботи чи послуг фізичної особи, яка прямо пов'язана з такими послугами чи роботою, позбавляє таку оплату лише статусу додаткового блага, а не статусу блага взагалі. Додаткове благо тому й додаткове, що отримується додатково до обіцяного підприємством. Окрім того, пп.164.2.17. ст.164 ПКУ містить перелік доходів, отриманих платником податку як додаткове благо [7]. Це доходи у вигляді:

- вартості використання житла, інших об'єктів матеріального або нематеріального майна, що належать роботодавцю, наданих платнику податку в безоплатне користування, або компенсації вартості такого використання;

- вартості майна та харчування, безоплатно отриманого платником податку;

- вартості послуг домашнього обслуговуючого персоналу, безоплатно отриманих платником податку, включаючи працю підпорядкованих осіб, а також осіб, що перебувають на військовій службі чи є заарештованими або ув'язненими;

- суми грошового або майнового відшкодування будь-яких витрат або втрат платника податку, крім тих, що обов'язково відшкодовуються згідно із законом за рахунок бюджету або звільняються від оподаткування згідно з цим розділом;

- суми безповоротної фінансової допомоги (крім суми процентів умовно нарахованих на таку допомогу);

- основної суми боргу (кредиту) платника податку, прощеного (анульованого) кредитором за його самостійним рішенням, не пов'язаним з процедурою банкрутства, до закінчення строку позовної давності, та ін.

Критеріями виключення доходу з додаткового блага (відповідно – й критеріями віднесення його до додаткового блага у протилежному разі) з точки зору ПКУ є також:

- одержання доходів у формі та розмірах, що підлягають включенню роботодавцем до собівартості реалізованих товарів, виконаних робіт, наданих послуг, одержання коштів, вартості послуг, проживання, проїзду, харчування, спортивного одягу, аксесуарів, взуття та інвентарю, колясок для інвалідів, у тому числі таких, що призначені для участі інвалідів в фізкультурно-реабілітаційних та спортивних заходах, лікарських та медико-відновлюваних засобів та інших доходів, наданих (виплачених) платнику податку учаснику;

- спортивних (крім професійного спорту), фізкультурно-оздоровчих заходів, заходів з фізкультурно-оздоровчої діяльності та фізкультурно-спортивної реабілітації, що фінансуються з бюджету та/або бюджетними організаціями, іншими неприбутковими організаціями, внесеними до Реєстру неприбуткових організацій та установ на дату надання таких коштів;

- сплачена суб'єктом кінематографії вартість товарів та послуг, а саме проїзду, проживання, харчування, охорони, страхування, медичного обслуговування, тренування, навчання, що пов'язані з участю такого платника податку у виробництві аудіовізуальних творів, що виробляються (створюються) суб'єктами кінематографії України, якщо це передбачено умовами договору з такими платниками податку та/або режисерським сценарієм аудіовізуального твору.

З огляду розглянутих критеріїв відмежування додаткового блага (блага взагалі) від того, що благом для працівника не є, можна виділити дві основні їх групи: загальні та особливі.

До загальних критеріїв слід віднести такий критерій, як можливість включення роботодавцем певних витрат до собівартості реалізованих товарів, виконаних робіт, наданих послуг. Якщо те чи інше «благо», отримане працівником, включається до собівартості реалізованих товарів, виконаних робіт, наданих послуг, то воно не є ані додатковим благом для працівника, ані благом



взагалі. Очевидно, що включатися до собівартості такі «блага» мають безпосередньо, а не опосередковано через фонд оплати праці. В останньому разі, до собівартості включатиметься вже не отримане працівником благо, а його вартість, що стала складовою фонду оплати праці.

До особливих критеріїв слід віднести такі, що за своєю суттю цілком підпадають під ознаки додаткового блага, проте для них законодавець встановив «усвідомлене» виключення із загального обсягу благ, отримуваних фізичною особою. Це перелік коштів, ст.165 ПКУ містить перелік доходів, які не включаються до розрахунку загального місячного (річного) оподатковуваного доходу, проте/хоча й називає їх доходами. Тому стосовно цього переліку коректно буде сказати, що вони є благами, отримуваними фізичними особами, проте такі блага не збільшують базу оподаткування податком на доходи фізичних осіб. Таке собі штучне виключення благ з сукупності доходів. Таким чином, питання віднесення певних коштів, предметів, речей до додаткових благ чи не віднесення їх до такої категорії є необхідним для їх розмежування, оскільки від цього залежить включення чи не включення їх до об'єкту оподаткування податком на доходи, а отже й для правильного визначення бази оподаткування.

Облік тісно пов'язаний з правовою наукою, яка оцінює благо з точки зору цивільних правовідносин. Елементом цивільних правовідносин є їх об'єкт, тобто те, стосовно чого цивільні правовідносини виникають та існують. Метою, з якою суб'єкти вступають у цивільні правовідносини, є задоволення їх матеріальних та духовних потреб, а отже отримання певного блага. Суб'єкти правовідносин хочуть задовольнити потреби саме споживанням корисних якостей предмета, а не лише наявністю (оцінка вартості) певного предмета, тому саме споживча вартість предмета перетворює його в благо.

Наявність саме цих умов і перетворює усе отримане працівником на благо чи додаткове благо, а відсутність – усуває перетворення отриманого на об'єкт оподаткування податком на доходи фізичних осіб та військовим збором. Ця обставина є ключовою при відображенні в обліку, адже додаткове благо повинне бути персоніфіковане і пов'язане із конкретною фізичною особою. У зв'язку з цим судові органи, зазначають, що податковий агент (роботодавець) повинний вказувати конкретну фізичну особу, у якої це благо виникає та період, у який це додаткове благо виникло. Зі свого боку, податківці можуть не звернути на це увагу і збільшувати зобов'язання зі сплати ПДФО на суму всіх витрат на додаткове благо, а не на окремі їх частини, що призначені конкретним особам. У цьому випадку судом дії контролюючих органів можуть бути визнані такими, що не ґрунтуються на нормах Податкового кодексу, адже у звітності платника його витрати не персоніфіковані.

Додаткове благо не може бути доходом, що отримується платником як виконання зобов'язання за трудовим або колективним договором. Ця умова передбачена в ПКУ (п.п. 164.2.17 п. 164.2 ст. 164) і підтверджується судовою практикою. Хоча від сплати ПДФО, ЄСВ та військового збору це не рятує, проте податківці звертають увагу на підставу визначення та сплати цих зобов'язань. Якщо у колективному або у трудовому договорі передбачена компенсація витрат на житло працівника, то така компенсація прирівнюється до заробітної плати, згідно з ч. 3 ст. 2 Закону "Про оплату праці" і всі обов'язкові платежі будуть утримуватися як із заробітної плати.

На основі податкового законодавства можна виокремити окремі характерні риси додаткового блага, як об'єкта бухгалтерського обліку (табл. 1).

Для того, щоб досліджуваний об'єкт бухгалтерського обліку відображався у системі рахунків з прив'язкою до конкретних працівників, які отримують від роботодавців «додаткове благо» та обліковувався на рахунку 66 «Розрахунки за виплатами працівникам» Аніщенко Г. Ю., Іванова Н. А., пропонує передбачити додатковий субрахунок 664 «Розрахунки з працівниками за отриманим додатковим благом». Враховуючи потреби практики він може кореспондувати: – за кредитом з дебетом субрахунку 949 «Інші витрати операційної діяльності» при виникненні додаткового блага у грошовій формі, рахунках обліку витрат (15 «Капітальні інвестиції», 23 «Виробництво», 91 «Загально виробничі витрати», 92 «Адміністративні витрати», 93 «Витрати на збут», 94 «Інші витрати операційної діяльності») – у грошовій формі подібно до нарахування оплати праці; – за дебетом з кредитом рахунків: 37 «Розрахунки з різними дебіторами» чи 68 «Розрахунки за іншими операціями» при відображенні розрахунків зі сторонніми

організаціями, які надавали послуги на користь та в інтересах працівників; 22 «Малоцінні та швидкозношувані предмети» при позаплановій видачі відповідних активів; 30 «Готівка» чи 31 «Рахунки в банках» при компенсаційних виплатах тощо [9].

Таблиця 1

**Характеристика «додаткового блага» як об'єкта бухгалтерського обліку**

Форма «додаткового блага»	Критерії віднесення	Джерело походження	Класифікація	Документальне підтвердження
1. Кошти; 2. Матеріальні чи нематеріальні цінності; 3. Послуги; 4. Інші види доходу.	1. Не є заробітною платою; 2. Отриманий дохід не пов'язаний з виконанням обов'язків трудового найму; 3. Не є винагородою за цивільно-правовими договорами (угодами), укладеними з таким платником податку	Витрати податкового агента	За формою виплати: 1) у грошовій формі; 2) у натуральній формі	1. Наказ (розпорядження) керівника; 2. Акт; 3. Накладна 4. Відомості на виплату чи вдачу матеріальних цінностей, коштів, чи інших активів

\*Джерело: [9].

Особливої уваги заслуговує оподаткування додаткового блага, яке надано у грошовій і натуральній формі (табл. 2).

Таблиця 2

**Особливості оподаткування додаткового блага**

Податок	Особливість застосування
<b>Виплата додаткового блага у грошовій формі</b>	
ПДФО – 18% ВЗ – 1,5 %	Податок утримується з нарахованої суми блага працівнику за загальними правилами (однак ПСП до додаткового блага ніколи не застосовується, так як це не зарплата). Для підприємства така виплата, по суті, нічим не відрізняється від зарплати, а тому цілком може бути замінена розрахованою премією. Однак, якщо працівник має ПСП, то внаслідок нарахування такої премії він може її втратити через перевищення зарплатного порогу на її утримання.
ПДФО – 18%	База нарахування визначається шляхом збільшення вартості блага використанням натурального коефіцієнта ( $=100/(100 - 18) = 1,219512$ ). 1,219512 – це натуральний коефіцієнт додаткового блага, який дозволяє визначити базу нарахування ПДФО за нормами ПКУ (п. 164.5). Використовується виключно для ситуацій виплат у натуральній, а не грошовій формі. Також застосовується при оподаткуванні вчасно неповернутих після відрядження сум. Працівнику видано у власність корпоративний одяг на суму 2500 грн. База оподаткування ПДФО = $2500 \times 1,219512 = 3048,78$ (даний збільшений дохід буде відображено і Додатку 4ДФ Податкового розрахунку). Розраховуємо податки: ПДФО = $3048,78 \times 0,18 = 548,78$ грн.
ВЗ – 1,5 %	Працівнику видано у власність корпоративний одяг на суму 2500 грн. База оподаткування ВЗ = 2500 грн. ВЗ = $2500 \times 0,015 = 37,50$ грн.
ЄСВ 22%	ЄСВ нараховується без використання натурального коефіцієнта

\*Складено авторами на основі [10]

При складанні податкової звітності, заповненні додатка 4ДФ податкового розрахунку додаткове благо відображається в сумі нарахованого блага (для натуральних виплат – з врахуванням натурального коефіцієнта) за ознакою доходу 126.

Альтернативними способами “проведення” додаткового блага в обліку, а також, щоб зменшити оподаткування можна застосувати варіант проведення додаткових благ як: подарунків; нецільової благодійної допомоги (позика працівнику підприємства) (таблиця 3).

Таблиця 3

**Альтернативні варіанти проведення додаткового блага в обліку**

Альтернативний варіант	Умова застосування	ПДФО	ВЗ	ЄСВ
Як подарунок	Не оподатковується сума, що рівна 25% мінімальної зарплати на 1 січня (у 2023 році – 1675 грн). Все це в розрахунку на місяць (пп. 165.1.39 ПКУ). Необхідний наказ керівника про дарування. Ознака доходу “160”	-	-	+
	Під оподаткування у 2023 році потрапляє сума перевищення 1675 грн. Дана сума розглядається як додаткове благо, ознака доходу “126”			
Як матеріальна допомога (нецільова благодійна допомога)	На 2023 рік можна не оподатковувати суму, яка виписана як матеріальна допомога у зв’язку з соціально-побутовими причинами, та у своїй сумі за рік розмірі не менше 3620 грн ( $\approx 2589 \times 1,4$ ) (пп. 170.7.3 ПКУ). Необхідна заява працівника. 2589 грн – прожитковий мінімум працездатної особи на 1 січня 2023 р. (пп. 170.7.3 ПКУ). Ознака доходу “169”	-	-	_*
	Сума перевищення 3620 грн. Ознака доходу “127”	+	+	_*
* не входить до фонду оплати праці та є в списку звільнених виплат, тому ЄСВ не нараховується (п. 14 Переліку № 1170).				

\*Складено авторами на основі [10]

Як зазначає Г.Ю. Аніщенко в бухгалтерському обліку виникає проблема відсутності документальної ідентифікації «персоналізованих» виплат, що виступає базою для проведення утримань податку на доходи фізичних осіб та військового збору з конкретних працівник-платників податків, натомість є документи з обліку витрат, які виникли при нарахуванні заборгованості послуг чи вартості використаних запасів тощо. Через це виникає багато помилок, які тягнуть за собою накладання штрафних санкцій. Вирішення питання ідентифікації та відображення у бухгалтерському обліку додаткового блага пропонується у декілька кроків, серед яких передбачено: фіксація у трудових угодах зобов’язань щодо оплати роботи чи послуг найманих працівників; модернізація законодавства з розробкою єдиного нормативного документу для регулювання порядку визнання, обліку додаткового блага; доповнення діючої структури рахунку 66 «Розрахунки за виплатами працівникам» окремим субрахунком для накопичення відповідних даних. Ключовим критерієм, за яким серед проведених виплат для поліпшення умов праці та відносин з працівниками вирізняється «додаткове благо» – це «прив’язка до обов’язку роботодавця за трудовим наймом» [11].

В якості первинного оформлення господарських операцій, що призводять до виникнення в обліку та оподаткування додаткового блага, необхідно спиратись на розпорядчу документацію керівника (накази) та належно оформляти бухгалтерськими довідками нараховані доходи і розрахунки утриманих податків і зборів. У системі рахунків бухгалтерського обліку даний об’єкт належить до розрахунків з конкретними працівниками, а тому у складі рахунку 66 «Розрахунки за виплатами працівникам» доцільно передбачити окремий субрахунок «Розрахунки з працівниками за отриманим додатковим благом» транзитного характеру, через який за кредитом проводитиметься нарахування сум отриманого блага та одночасним віднесення у повній сумі за дебетом вартості послуг сторонніх організацій, які надавали послуги на користь та в інтересах працівників;

скоригована вартість відповідних активів при їх видачі чи наданні знижок за умов їх продажу працівникам, проведенні компенсаційних виплат [11].

**Висновки і пропозиції.** З метою усунення підстав виникнення конфліктів між платниками податків та контролюючими органами з приводу тлумачення того чи іншого об'єкту правовідносин, як блага, отриманого працівником та відповідно, оподатковуваного податком на доходи фізичних осіб і військовим збором доцільно чіткіше прописати ПКУ ст. 164, що не вважається додатковим благом платника податку майно, речі, товари, роботи, послуги, які не задовольняють особисті матеріальні та/або духовні потреби працівника. Щодо роботодавців, то доцільним є розробка та затвердження положення про визнання додаткового блага як стимулюючого фактору для працівника, на рівні облікової політики підприємства.

Це сприятиме правильному трактуванню і розрахункам сум нарахованих та сплачених податків, зборів і внесків, а також уникненню можливих санкцій з боку податкових органів, дозволить гармонізувати фінансовий та податковий облік в частині коректного оподаткування доходів громадян.

#### Джерела та література

1. Жук В.М. Предмет та об'єкти бухгалтерського обліку сільськогосподарської діяльності. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Міжнародний збірник наукових праць. Житомир: ЖДТУ, 2010. 448 с. С.100-105.
2. Сокіл О. Г. Методологія бухгалтерського обліку сталого розвитку. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*, 1(36), 247–259. [https://doi.org/10.26642/pbo-2017-1\(36\)-247-259](https://doi.org/10.26642/pbo-2017-1(36)-247-259).
3. Кулинич М. Б. Удосконалення елементів методу бухгалтерського обліку в контексті цифрової модернізації економіки. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 4(24). С. 97-103. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-04-97-103>
4. Долюк А. В., Стимулювання праці як об'єкт бухгалтерського обліку Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Кривий Ріг, 17 грудня 2016 р.) : тези доповідей / редкол.: О. М. Барановська, М. Л. Крапивко, В. Я. Нусінов [Електронний ресурс]. Кривий Ріг : Вид. Р.А. Козлова, 2016. 100-101с.
5. Ткачук І. М., Бірюк М. І., Основні аспекти оподаткування соціального пакету працівника, Облік, аналіз і аудит: виклики інституціональної економіки: тези доповідей V міжнародної науково-практичної конференції. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 252-254.
6. Сфімов О. Гармонізація цивільного та податкового законодавства України щодо матеріального блага. <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/78b35141-13c4-4857-9e2b-04bd9203340d/content.c>. 87-92
7. Податковий кодекс: закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. Дата оновлення: 03.09.2023 р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 26.09.2023).
8. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід», затвердженого наказом Міністерства фінансів України від 29.11.1999 № 290, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 14 грудня 1999 за № 860/4153. (дата звернення: 26.09.2023).
9. Аніщенко Г. Ю., Іванова Н. А., Додаткове благо, як об'єкт обліку та аудиту. *Ефективна економіка*, 2022. № 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.9.26>
10. Онищенко В. Додаткове благо 2021. *Головбух*. URL: <https://www.golovbukh.ua/article/7595-dodatkove-bлаго> (дата звернення: 25.09.2023).
11. Аніщенко Г.Ю., Проблеми ідентифікації та відображення у бухгалтерському обліку додаткового блага, Аспекти стабільного розвитку економіки в умовах ринкових відносин, матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції. 26 травня 2022 р. Умань : 2022. 221с..145-147.

#### Reference

1. Zhuk V.M. Subject and objects of accounting of agricultural activities. Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis. International collection of scientific papers. Zhytomyr: ZHYTOMYR STATE TECHNICAL UNIVERSITY, 2010. 448p. pp. 100-105
2. Methodology of accounting for sustainable development. Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis, 1(36), 247-259 p. [https://doi.org/10.26642/pbo-2017-1\(36\)-247-259](https://doi.org/10.26642/pbo-2017-1(36)-247-259).

3. Kulinich M. B. Improving the elements of the accounting method in the context of digital modernization of the economy. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Eastern European National University*. 2020. № 4(24). pp. 97-103. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-04-97-103>
4. Doluk A.V., Stimulation of labor as an object of accounting Materials of the International Scientific and Practical Conference (Kryvyi Rih, December 17, 2016): abstracts / editors: O.M. Baranovska, M.L. Krapivko, V.Y. Nusinov [Electronic resource]. Kryvyi Rih: R.A. Kozlov's publishing house, 2016. pp. 100-101 .
5. Tkachuk IM, Biryuk MI, The main aspects of taxation of the employee's social package, Accounting, analysis and audit: challenges of institutional economy: abstracts of the V international scientific and practical conference. Lutsk: IPV of Lutsk NTU, 2018. pp. 252-254.
6. Harmonization of Civil and Tax Legislation of Ukraine on Material Wealth. <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/78b35141-13c4-4857-9e2b-04bd9203340d/content>. pp. 87-92
7. Tax Code: Law of Ukraine dated 02.12.2010 No. 2755-VI. Date of update: 03.09.2023 p. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (accessed on 26.09.2023).
8. Regulation (standard) of accounting 15 "Income", approved by the order of the Ministry of Finance of Ukraine dated 29.11.1999 No. 290, registered with the Ministry of Justice of Ukraine on December 14, 1999 No. 860/4153 (accessed on September 26, 2023). .
9. Anishchenko G.Y., Ivanova N.A., Additional benefit as an object of accounting and audit. *Effective Economy*, 2022. No. 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.9.26>
10. Onishchenko V. Additional benefit 2021. *Golovbukh*. URL: <https://www.golovbukh.ua/article/7595-dodatkovye-bлаго> (accessed September 25, 2023).
11. Anishchenko G., Problems of identification and reflection in accounting of an additional benefit, Aspects of stable development of the economy in market conditions, materials of the XVII International Scientific and Practical Conference. May 26, 2022, Uman: 2022. 221p. pp145-147.

Стаття надійшла до редакції 15.09.2023 р.

## **РОЗДІЛ III**

### **Фінанси, банківська справа та страхування**

УДК 336:330

**Карлін Микола,**  
доктор економічних наук, професор,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
професор кафедри фінансів,  
м. Луцьк; ORCID ID: 0000-0002-1421-1066  
e-mail: [karlin.lutsk@gmail.com](mailto:karlin.lutsk@gmail.com),

**Артур Больчук,**  
аспірант кафедри фінансів  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк; ORCID ID: 0009-0002-0075-3996  
e-mail: [arthurbolchuk@gmail.com](mailto:arthurbolchuk@gmail.com)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-54-60>

#### **НЕОБХІДНІСТЬ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ ПРИ ПРОВЕДЕННІ ТЕНДЕРІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

В статті розкрито особливості публічних закупівель в системі публічних фінансів України; проаналізовані особливості здійснення публічних закупівель в Україні та їх відповідність вимогам ЄС, а також чинники, які впливають на їх ефективність; досліджені проблеми, які існують в Україні при проведенні тендерних закупівель в умовах воєнного часу; виявлено шляхи подолання недоліків у проведенні публічних закупівель в сучасних умовах.

В умовах вторгнення Росії в Україну в 2022 р. наша країна зазнала значних економічних втрат, що вимагає суттєвої економії бюджетних витрат. Бюджет 2022 року вдалося виконати завдячуючи допомозі зарубіжних партнерів, але багато закупівель були відмінені через перенаправлення коштів на закупівлю озброєння та військової техніки. Як ніколи гостро постало питання підвищення ефективності використання бюджетних коштів, в тому числі через удосконалення тендерних закупівель щоб мінімізувати корупцію при їх проведенні. У 2023 р. ситуація у використанні бюджетних коштів частково покращилася, що дало можливість ширше використовувати тендерні закупівлі, зокрема, при закупівлях продуктів харчування та речового майна для силових структур. Водночас, рівень корупції при їх здійсненні суттєво не зменшився. Це вимагає значного реформування тендерного законодавства та покращення роботи державних контролюючих структур. Крім того, важливо посилити роль громадськості при проведенні публічних закупівель на всіх рівнях, в тому числі й для потреб оборони. Практика їх проведення в 2022 р. показала, як тільки публічні закупівлі пішли в обхід системи Prozorro, ціни на багато товарів, робіт і послуг різко зросли у порівнянні з цінами на вільному ринку. Насамперед, це проявилось при проведенні закупівель товарів і послуг з боку відповідних структур Міністерства оборони України, які прикривалися грифом «таємно». Під тиском громадськості та міжнародних спонсорів українська влада була змушена частково розкрити систему публічних закупівель в цьому Міністерстві, але суттєвого підвищення їх ефективності поки не вдалося досягти. Тому наступним кроком повинен стати суттєвий перегляд тендерного законодавства та максимального відкриття матеріалів публічних закупівель для громадськості. Інакше Україна не зможе отримати значні закордонні інвестиції для відбудови країни після війни.

**Ключові слова:** публічні закупівлі, бюджетні кошти, система Prozorro, тендерна процедура, корупція, стратегія фінансування, фінансове управління, воєнний стан.

**Karlin Mykola,**  
Doctor of economics, Professor,  
Lesya Ukrainka Volyn National University  
Lutsk

**Bolchuk Artur,**  
PhD's degree student  
specialty 072 Finance, banking and insurance  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Lutsk

### **THE NEED TO INCREASE THE EFFICIENCY OF USING BUDGET FUNDS WHEN CONDUCTING TENDERING UNDER THE CONDITIONS OF THE STATE OF MARTIAL**

The article reveals the peculiarities of public procurement in the public finance system of Ukraine; analyzed features of public procurement in Ukraine and their compliance with EU requirements, as well as factors affecting their effectiveness; investigated the problems that exist in Ukraine when conducting tender purchases in wartime conditions; identified ways to overcome shortcomings in conducting public procurement in modern conditions.

In the event of Russia's invasion of Ukraine in 2022, our country has suffered significant economic losses, which requires significant budget savings. The 2022 budget was met thanks to the help of foreign partners, but many purchases were canceled due to the redirection of funds for the purchase of weapons and military equipment. The question of increasing the efficiency of the use of budget funds has become more acute than ever, including through the improvement of tender purchases in order to minimize corruption during their implementation. In 2023, the situation in the use of budget funds partially improved, which made it possible to use tender procurement more widely, in particular, in the procurement of food products and property for law enforcement agencies. At the same time, the level of corruption during their implementation did not decrease significantly. This requires a significant reform of tender legislation and improvement of the work of state control structures. In addition, it is important to strengthen the role of the public in conducting public procurement at all levels, including for defense needs. The practice of conducting them in 2022 showed that as soon as public procurement bypassed the Prozorro system, prices for many goods, works and services rose sharply compared to prices on the free market. First of all, this was manifested in the procurement of goods and services by the relevant structures of the Ministry of Defense of Ukraine, which were disguised as "secret". Under the pressure of the public and international sponsors, the Ukrainian authorities were forced to partially open the system of public procurement in this Ministry, but it was not possible to achieve a significant increase in their effectiveness. Therefore, the next step should be a substantial revision of the tender legislation and maximum opening of public procurement materials to the public. Otherwise, Ukraine will not be able to receive significant foreign investments for the reconstruction of the country after the war.

**Key words:** public procurement, budget funds, Prozorro system, tender procedure, corruption, financing strategy, financial management, martial law.

**Постановка проблеми.** У 2022-2023 рр. перед Українською державою, як ніколи, постало питання економії коштів для забезпечення військових потреб та життєдіяльності громадян пропри всі корупційні ризики, які існують в Україні, зокрема, в публічних закупівлях. Корупція, як вказують експерти, це лише частина проблем закупівельної сфери, хоча неефективне витрачання коштів не завжди помітне, але втрати, що вони спричиняють державі і громадянам, є колосальними. Безперечно, корупційні ризики присутні завжди і виявити неефективне використання публічних коштів досить складно. Слід зазначити, що електронна система Prozorro недосконала в плані ефективності використання коштів, хоча призначена саме для цього. Вона більше спрямована на виявлення антикорупційної складової, що поки не завжди вдається зробити.

Як відомо, тендерний процес поділяється на декілька етапів: підготовка тендерної документації; оголошення проведення закупівлі; визначення переможця; підписання контракту. Натомість, найважливішим етапом при проведенні будь яких закупівель є визначення доцільності та ефективності даного процесу, а також врахування життєвого циклу куплених товарів чи послуг. Дуже прикро, що в більшості випадків все зводиться лише до етапу тендерної процедури. Досить часто й інші етапи цього циклу залишаються поза увагою. Наприклад, питання доцільності закупівель (чи варто закуповувати конкретну послугу, чи товар, обладнання чи сировину саме зараз).

Також залишається актуальним питання обрання найкращого рішення. Для прикладу можна купити економний автомобіль або електрокар середнього класу для працівників університету, замість дорогого вартісного позашляховика з великим об'ємом двигуна. Подібні ситуації виникають не лише в закупівлях автівок. На жаль, в багатьох випадках рішення щодо оголошення тендеру приймається без оцінки доцільності закупівлі, а також ефективності обраного підходу. В масштабах країни це призводить до неефективного споживання та надмірного витрачання сотень мільйонів бюджетних коштів, що недопустимо в умовах воєнного стану. Тому важливо розробити механізм підвищення ефективності публічних закупівель в умовах воєнного стану, який би мінімізував корупційні ризики при їх проведенні. Цього поки не вдається досягнути, про що, зокрема, свідчать масові порушення при тендерних закупівлях, що здійснює Міністерство оборони України.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** За кордоном та в Україні питанням підвищення ефективності публічних закупівель займається не так багато вчених, як хотілося б. Серед дослідників вказаної проблеми слід зазначити таких як: Бойер А, Кириленко О., Конашук Н., Куценко Т., Книжников О., Мірошніченко І., Никифоров П., Проць Н., Синютка Т., Сташук О., Ткач., Шаппер Р., Яременко С. та інші. Серед чиновників, вивченням даного питання активно займається міністерша економіки Н. Бігун, публікуючи статті в інтернет-виданні: «Українська правда», а також керівники Державного підприємства «Прозорро». Натомість, в Україні поки недостатньо уваги приділяється особливостям здійснення публічних закупівель відповідно до стандартів ЄС та вивченню досвіду країн Вишеградської групи (Польщі, Угорщини, Чехії та Словаччини), які мають подібну до української структуру економіки. Поглиблений аналіз досвіду країн Вишеградської групи у проведенні та фінансуванні публічних закупівель дозволить виявити ефективні підходи для їх здійснення й в Україні, оскільки основним завданням реформування сфери публічних закупівель у нашій країні є запровадження ефективної системи їх фінансування відповідно до принципів, які вже застосовуються вказаними країнами ЄС. В Україні важливо враховувати й той факт, що країни Вишеградської групи розглядають публічні закупівлі як інструмент не лише для задоволення поточної діяльності органів державного управління, а й для реалізації соціальної та екологічної політики. Натомість проблемою в Україні є те, що у нас при фінансуванні публічних закупівель домінують цінові критерії, які належним чином не націлюють замовників на придбання «зелених» товарів та послуг. Зокрема, з 2017 року в Україні працює Закон "Про запровадження нових інвестиційних можливостей, гарантування прав та законних інтересів суб'єктів підприємницької діяльності для проведення масштабної енергомодернізації», який розроблено за ініціативи Мінекономіки України та спрямований на залучення енергосервісних компаній для проведення енергомодернізації будівель і споруд. Проте, «зелених» закупівель подібного плану в Україні практично не проводиться.

**Мета та завдання дослідження.** Все вище згадане свідчить про необхідність визначення шляхів підвищення ефективності витрат коштів платників податків та максимальну оптимізацію видатків бюджету (в тому числі на публічні закупівлі), незважаючи на зовнішні інвестиції. Відповідно до зазначеної мети, важливо вирішити наступні завдання: дослідити шляхи досягнення максимальної ефективності при проведенні публічних закупівель, проаналізувати кожен з етапів їх проведення та підготовки тендерної документації, запровадження ініціативи щодо внесення змін до законодавства та адаптація його до норм ЄС, розробки стратегії фінансування публічних видатків, яка враховуватиме особливості воєнного стану в Україні. Ця стратегія повинна визначати пріоритети видатків, а також джерела фінансування, такі як залучення зовнішніх кредитів, мобілізація внутрішніх ресурсів та ефективне використання існуючих бюджетних коштів, виділення пріоритетних видатків в умовах воєнного стану. Це можуть бути витрати на забезпечення



обороздатності, утримання армії та внутрішніх сил безпеки, підтримку постраждалих місцевих громад та інфраструктури, а також економічне відновлення після завершення війни Росії проти України.

**Виклад основного матеріалу.** Як показує практика, усі країни ЄС, які застосували досить жорсткі законодавчі вимоги та запровадили максимально доцільні з економічної точки зору методи участі в публічних закупівлях досягли досить великого успіху на шляху досягнення фінансової ефективності [1]. Тому однією з головних метою фінансового управління в умовах воєнного стану в Україні є ефективне використання бюджетних коштів для забезпечення національної безпеки, оборони та реагування на економічні виклики, які виникають у цей період. Для цього потрібно вирішити декілька завдань, які слід вирішити для досягнення цієї мети. Насамперед, треба розробити відповідну стратегію фінансування: Україна повинна розробити чітку стратегію фінансування, яка враховуватиме особливості воєнного стану. Ця стратегія повинна визначати пріоритети видатків, а також джерела фінансування, такі як залучення зовнішніх кредитів, мобілізація внутрішніх ресурсів та ефективне використання існуючих бюджетних коштів.

Наступне завдання полягає у підвищенні ефективності управління: в умовах воєнного стану важливо забезпечити ефективну систему управління бюджетними коштами. Це охоплює впровадження ефективних механізмів контролю та моніторингу видатків, запобігання корупції та зловживань, а також підвищення прозорості та відповідальності у витрачанні коштів [2].

Україна також повинна визначити пріоритетні напрямки видатків в умовах воєнного стану. Це можуть бути витрати на забезпечення обороноздатності, утримання армії та внутрішніх сил безпеки, підтримку постраждалих місцевих громад та інфраструктури, а також економічне відновлення після завершення конфлікту.

Важливим завданням стратегії фінансування є розробка механізму залучення зовнішніх ресурсів: Україні доцільно розглянути можливості залучення зовнішніх ресурсів для фінансування воєнних потреб. Це може включати кредити від міжнародних фінансових установ, допомогу від союзників та партнерів, а також залучення інвестицій для розвитку галузей, пов'язаних з національною безпекою [3].

Загалом, в умовах війни Росії проти України особливо важливо мати чітку стратегію фінансового управління, щоб забезпечити оптимальне використання ресурсів і забезпечити ефективне функціонування економіки.

Аби покращити ефективність публічних закупівель, необхідно зробити детальний аналіз доцільності проведення процедури закупівлі. Разом з тим, слід залучати незалежних експертів для проведення консультацій та аудиту ефективності використання бюджетних коштів, як підрядників без застосування процедури електронних торгів, які змогли б працювати разом з тендерним відділом замовника над конкретною закупівлею. Особливо, коли мова іде про значні суми коштів платників податків [4]. Тільки раціональний та системний підхід дасть змогу прийти до зважених рішень щодо ефективного використання фінансування в широкому розумінні та за конкретним спрямуванням. В умовах війни Росії проти України це конче необхідно. Не варто залишати без уваги й зміни в законодавстві щодо публічних закупівель, які були здійснені під час дії воєнного стану.

Після впровадження воєнного стану в країні чинності набрали Постанова КМУ № 169 та Постанова КМУ № 185. Такі постанови є зі змінами, що до них вносилися, врегулювали роботу державних замовників системи Prozorro [5]. Задля роз'яснення деяких питань щодо закупівель під час воєнного стану Мінекономіки підготували наступні листи-роз'яснення:

1. № 3304-04\_9225-06 від 04.03.2022;
2. № 3304-04/9472-06 від 09.03.2022;
3. № 3304-04/16796-06 від 22.04.2022;
4. № 3323-04/42505-06 від 27.06.2022;
5. № 3323-04/50213-06, Додаток від 19.07.2022.

Відповідно до Постанови № 169 перед здійсненням закупівель замовник має затвердити перелік та обсяги необхідних закупівель товарів, робіт і послуг. Рекомендуємо вносити в цей перелік тільки те, що дійсно необхідно вашій організації під час воєнного стану. Закупівлі, в яких немає нагальної

потреби, краще відкласти і провести вже після перемоги, відповідно до процедур, які передбачені ЗУ “Про публічні закупівлі”.

За нормами Постанови № 169 закупівлі незалежно від очікуваної вартості та виду не додаються до річного плану. Такі закупівлі не плюсується за кодом ДК із закупівлями проведеними згідно норм ЗУ “Про публічні закупівлі”.

Замовник може здійснювати закупівлі, вартість яких є меншою 50 тис. грн шляхом:

- використання порядку проведення спрощених закупівель згідно змін до Наказу № 10 ДП “ПРОЗОРРО”;
- використання електронного каталогу (кошик/запит ціни пропозиції);
- проведення закупівлі без використання електронної системи.

Замовники електронної системи, крім тих, що визначенні ч. 9 ст. 3 ЗУ “Про публічні закупівлі” та тих, що працюють за Постановою № 185, здійснюють публічні закупівлі, вартість яких дорівнює або перевищує 50 тис. грн, із застосуванням електронного каталогу (кошик/запит ціни пропозиції) або порядку проведення спрощених закупівель, встановленого ЗУ “Про публічні закупівлі”. Водночас, такі закупівлі можуть здійснюватися без використання електронної системи за наявності підстав визначених постановою. Їх перелік можна переглянути в змінах до Постанови № 169. Водночас зауважимо, що використання таких підстав має бути документально підтверджено замовником. Наприклад, внутрішніми документами (наказом, розпорядженням, доповідною/службовою запискою, протоколом тощо) або зовнішніми документами (листом військової адміністрації/військового командування, чи компетентних органів влади, установ, підприємств, організацій тощо). Важливо, що Постанова КМУ № 169 використовується без граничної межі по вартості закупівель.

Правила використання електронного каталогу в умовах воєнного стану (якщо замовник керується нормами Постанови 169) є наступними:

- закупівлі до 200 тисяч можуть проводитися будь яким способом (закупівля через кошик або шляхом оголошення запиту ціни пропозиції)
- закупівлі від 200 тисяч обов’язково проводяться шляхом запиту ціни пропозиції якщо в профілі товару є дві чи більше пропозиції від постачальників. Якщо пропозиція одна – можна закуповувати напряду через кошик без верхнього обмеження по сумі.

Організації з категорією “Замовник, що здійснює закупівлі для потреб оборони”, а також інші замовники, визначені Міністерством оборони України, зараз не мають технічної можливості оприлюднювати плани та закупівлі в системі Prozoغو. Відповідно до рішення Міноборони, до закінчення воєнного стану вся інформація про таких замовників та їх закупівлі в електронній системі буде прихована. Інформація про закупівлі стане публічною, як і раніше, після завершення воєнного стану [6]. Загалом, все це вимагає значного реформування тендерного законодавства та покращення роботи державних контролюючих структур. Також важливо посилити роль громадськості при проведенні публічних закупівель на всіх рівнях, в тому числі й для потреб оборони. Крім того, важливо використати досвід Польщі, де за виявлення змов передбачене не тільки адміністративне, а й кримінальне покарання та довічна заборона на право здійснення участі в закупівлі [7]. Інакше Україна не зможе отримати значні закордонні інвестиції для відбудови країни після війни.

**Висновки і пропозиції.** Головною метою фінансового управління в умовах воєнного стану в Україні є ефективно використання бюджетних коштів для забезпечення національної безпеки, оборони та реагування на економічні виклики, які виникають у цей період. Для цього потрібно вирішити декілька завдань, які слід вирішити для досягнення цієї мети. Насамперед треба розробити відповідну стратегію фінансування та реформувати належним чином законодавство з проведення публічних закупівель.

Під час війни Росії проти України зміни в законодавстві призвели до спрощення участі в закупівлях та забезпечили оперативність в прийнятті рішень і покупки необхідного, насамперед, для потреб оборони. Водночас, як свідчать публікації у ЗМІ незалежних експертів, широка громадськість стикається з фактом приховання інформації та послаблення контролю з боку державних контролюючих органів за проведенням масштабних закупівель на сотні мільярдів гривень, які могли бути вкраденими з оборонного бюджету. Дана модель проведення закупівель веде до низької

ефективності публічних закупівель та породжує ще більше корупційних ризиків, ніж довоєнна. Тому варто попрацювати над вирішенням даної проблеми та розробити ефективну модель управління державними та залученими коштами у вигляді допомоги або позики. Одним із варіантів вирішення даної проблеми могло б стати залучення до контролю за оборонними закупівлями представників незалежних громадських структур.

В Україні необхідно ширше застосовувати досвід країн ЄС, насамперед країн Вишеградської групи, щодо проведення публічних закупівель на всіх рівнях та організації відповідного контролю за ними. Зокрема, пропонується перейняти досвід Польщі з впровадження механізму фінансового контролю з відповідними заходами покарання, що приведе до мінімізації корупційних ризиків в Україні, в тому числі під час дії воєнного часу.

#### Джерела та література:

1. Цибульник Н. Ю. Досвід країн ЄС щодо здійснення публічних закупівель. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. Одеса: МГУ. 2017. № 28. С. 94–99.
2. Бігун Н. Не тільки корупція. Що лишається в тіні тендерів і як з цим боротися? URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/15/691534/> (дата звернення 05.04.2023)
3. Воєнна економіка - нормативні документи. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=1a1ed9e8-ce27-4efd-82d4-5137836dbdec&tag=VonnaEkonomika-BroniuvanniaPratsivnikiv> (дата звернення 05.04.2023)
4. Бігун Н. Як Prozorro адаптується до умов воєнного часу. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/10/27/693107/> (дата звернення 05.04.2023)
5. Веб-сайт Кабінету міністрів України. Постанова №169. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npasearch>
6. Веб-сайт Міністерства оборони України. URL: <https://www.mil.gov.ua/>
7. Яременко С. Контроль публічних закупівель. Досвід Польщі для України. URL: <https://dozor.org/derzhkontrol> (дата звернення 05.04.2023)
8. Карлін М.І. ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ТА ФІНАНСУВАННЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ У КРАЇНАХ ВИШЕГРАДСЬОЇ ГРУП В СУЧАСНИХ УМОВАХ. *Економічний форум*, 2022. № 1(3), 116-124. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-3-17> (дата звернення 05.04.2023)
9. Staschuk, O., Borysiuk, O., & Prots, N. ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ТА ЇХ РОЛЬ В УДОСКОНАЛЕННІ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ УКРАЇНИ. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*, 2022. № 3(31), 37–43. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-03-37-43> (дата звернення 05.04.2023)
10. Stashchuk, O. i Prots, N. ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ЗДІЙСНЕННЯ БЮДЖЕТНОГО КОНТРОЛЮ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В УКРАЇНІ. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*, 2021. № 2, 79–86. DOI:<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-02-79-86> (дата звернення 05.04.2023)

#### References:

1. Tsybulnyk N. Yu. (2017). Dosvid krayin YES shchodo zdiysnennya publichnykh zakupivel' [The experience of EU countries regarding public procurement]. Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Jurisprudence. Odessa: Moscow State University. No. 28. P. 94–99. (In Ukrainian)
2. Bigun N. Not only corruption. What remains in the shadow of tenders and how to deal with it? URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/15/691534/> (In Ukrainian)
3. Military economy - regulatory documents. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=1a1ed9e8-ce27-4efd-82d4-5137836dbdec&tag=VonnaEkonomika-BroniuvanniaPratsivnikiv> (In Ukrainian)
4. Bigun N. How Prozorro adapts to wartime conditions. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/10/27/693107/> (In Ukrainian)
5. Website of the Cabinet of Ministers of Ukraine. Resolution No. 169. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npasearch> (In Ukrainian)
6. Website of the Ministry of Defense of Ukraine. URL: <https://www.mil.gov.ua/> (In Ukrainian)
7. Yaremenko S. Control of public procurement. Poland's experience for Ukraine. URL: <https://dozor.org/derzhkontrol> (In Ukrainian)
8. Karlin M.I. (2022). Osoblyvosti zdiysnennya ta finansuvannya publichnykh zakupivel' u krayinakh vyshegrads'oyi hrup v suchasnykh umovakh. [Features of performance and financing of public procurements in the countries of the vyshegrad group in modern conditions] Economic forum, 1(3), 116-124. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-3-17> (In Ukrainian)

9. Staschuk, O., Borysiuk, O., & Prots, N. (2022). Publichni zakupivli ta yikh rol' v udoskonalenni publichnykh finansiv ukrayiny.[Public procurement and its role in improving public finances of Ukraine] Ekonomichnyy chasopys Volyns'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrayinky. № 3(31), 37–43. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-03-37-43> (In Ukrainian)

10. Stashchuk, O. i Prots, N. (2021). PROBLEMY I PERSPEKTYVY ZDIYSNENNYA BYUDZHETNOHO KONTROLYU PUBLICHNYKH ZAKUPIVEL' V UKRAYINI. [Problems and prospects of budgetary control of public procurement in Ukraine]. Ekonomichnyy chasopys Volyns'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrayinky. DOI:<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-02-79-86> (In Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 12.09.2023 р.

УДК 330.341.1

Теслюк Софія,  
кандидат економічних наук, доцент,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра фінансів,  
м. Луцьк; ORCID ID: 0000-0003-2364-0257,  
e-mail: [Tesliuk.Sofia@vnu.edu.ua](mailto:Tesliuk.Sofia@vnu.edu.ua)

Михальчук Богдан,  
аспірант кафедри фінансів,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра фінансів,  
м. Луцьк; ORCID ID: 0009-0003-6703-2875,  
e-mail: [Bohdan126@gmail.com](mailto:Bohdan126@gmail.com)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-61-67>

## ВПЛИВ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ТЕНДЕНЦІЙ ТА СТРАТЕГІЧНИХ ВИКЛИКІВ У СФЕРІ ФІНТЕХ-ІННОВАЦІЙ НА ФІНАНСОВИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ

У статті розглянуто вплив трансформаційних тенденцій та стратегічних викликів у сфері фінтех-інновацій на фінансовий сектор України. Визначено, що сучасні тенденції розвитку фінансової сфери характеризуються революційними змінами фінансових технологій, що має наслідком зміну у способах функціонування фінансового сектору та формує необхідність переосмислення стратегій розвитку для українських фінансових установ. Проаналізовано основні трансформаційні тенденції у сфері фінтех-інновацій, такі як використання блокчейн-технологій, штучного інтелекту, інтернету речей та специфіку кібербезпеки. Досліджено їхній потенціал та можливості для вдосконалення фінансових послуг та оптимізації процесів у фінансовому секторі України. Розглянуто стратегічні виклики, які виникають у зв'язку з даними тенденціями, зокрема конкуренцію зі сторони нових фінтех-стартапів, регуляторні аспекти та необхідність інвестицій у технологічний розвиток.

**Ключові слова:** фінтех-інновації, фінансовий сектор, блокчейн-технології, штучний інтелект, фінансові послуги.

Tesliuk Sofia,  
PhD, associate professor,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Department of Finance,  
Lutsk

Bohdan Mykhalchuk,  
PhD's degree student  
specialty 072 Finance, banking and insurance  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Lutsk

## IMPACT OF TRANSFORMATION TRENDS AND STRATEGIC CHALLENGES IN THE FIELD OF FINTECH INNOVATIONS ON THE FINANCIAL SECTOR OF UKRAINE

The article examines the impact of transformational trends and strategic challenges in the field of fintech innovations on the financial sector of Ukraine. It was determined that the current trends in the development of the financial sphere are characterized by revolutionary changes in financial technologies, which results in a change in the way the financial sector functions and creates the need to rethink development strategies for Ukrainian financial institutions. The main transformational trends in the field of fintech innovations, such as the use of blockchain technologies, artificial intelligence, the Internet of Things, and the specifics of cyber security, are analyzed. Their potential and opportunities for improving financial services and optimizing processes in the financial sector of Ukraine were studied. The strategic challenges that arise in connection with these trends are considered, in particular, competition from new fintech startups, regulatory aspects and the need for investments in technological development. It

was determined that financial institutions of Ukraine can use fintech innovations to improve their competitiveness and provide quality financial services to clients. It has been proven that one of the key advantages of fintech innovations is the increase in the availability of financial services for a wide range of consumers, which is especially relevant for Ukraine, where there is often a shortage of access to banking services in rural areas and among the poor. It was determined that fintech innovations allow for the formation of digital solutions that simplify access to finance, reduce costs and risks for users. The importance of cooperation between financial institutions and fintech startups is discussed, as the interaction between these entities can lead to synergies, where traditional financial institutions use startup innovations to improve their services and expand their product range. It has been proven that regulators should develop a flexible regulatory framework that would promote innovation, as well as guarantee stability and protection of consumer interests. The need for Ukrainian financial institutions to be ready for the implementation of changes and innovations and to work actively to ensure successful adaptation to this new economic environment has been determined. The importance of adapting the financial sector of Ukraine to modern technological and regulatory changes in order to ensure sustainable development and preservation of customer trust is determined.

**Keywords:** fintech innovations, financial sector, blockchain technologies, artificial intelligence, financial services.

**Постановка проблеми.** Сучасна специфіка функціонування фінансового сектору України полягає в його стрімкій технологічній трансформації, що обумовлюється інтенсифікацією технічного прогресу та значним поширенням цифрових і інформаційних технологій у фінансовій діяльності. У зв'язку з цим перед фінансовими установами та регуляторами в Україні постає ряд викликів та проблем, зумовлених саме динамічним розвитком фінтех-інновацій. При цьому до числа проблем, які потребують вирішення в даному аспекті відносяться безпека та конфіденційність фінансових операцій у нових цифрових середовищах, необхідність врахування інтересів клієнтів у контексті цифрових фінансових послуг, стимулювання співпраці між фінансовими установами та фінтех-стартапами для спільного розвитку інновацій, а також адаптація регуляторних вимог для ефективного регулювання інновацій у фінансовому секторі. Вирішення цих проблемних питань є об'єктивною необхідністю в контексті підготовки фінансового сектору України до майбутнього, а також дозволить забезпечити його стійкість, конкурентоспроможність та спроможність функціонувати в умовах викликів глобальних фінтех-трансформацій.

Крім того, на сьогоднішній день, вплив трансформаційних тенденцій та стратегічних викликів у сфері фінтех-інновацій на фінансовий сектор України набуває особливого значення у зв'язку із зростанням популярності фінтех-послуг. Також швидкі зміни технологічного ландшафту та конкуренція зі сторони глобальних інноваційних гравців формують вимогу до українських фінансових установ та регуляторів ефективно реагувати на дані трансформації. Однак, ці виклики також дають можливість для зростання та модернізації фінансового сектору, що вимагає стратегічного планування та впровадження нових підходів щодо його функціонального та технологічного розвитку.

Саме тому в даний час дослідження впливу фінтех-інновацій на фінансовий сектор України набуває особливої актуальності і потребує поглибленого вивчення найважливіших аспектів такого впливу, що дає можливість формування ефективних стратегій розвитку самого фінансового сектору. При цьому подолання визначених проблем дасть змогу українському фінансовому сектору зберегти конкурентоспроможність, забезпечити сталість та ефективний розвиток, а також забезпечити для клієнтів фінансових установ покращення фінансових послуг та розширення доступу до них в умовах інтенсивних технологічних змін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження впливу фінтех-інновацій на фінансовий сектор на даний час є достатньо актуальною тематикою в сучасних наукових дослідженнях фінансової сфери. При цьому існує достатньо багато напрацювань, котрі орієнтовані на дослідження ключових аспектів впливу трансформаційних тенденцій та стратегічних викликів у сфері фінтех-інновацій на фінансовий сектор України.

Зокрема, в даному аспекті важливо відзначити дослідження А. О. Бояра, у якому аналізується розвиток фінтех-сектору в Україні та його вплив на банківську систему. При цьому визначено, що зростання обсягів впровадження фінтех-інновацій в практику діяльності банківських установ сприяє

конкуренції, але водночас визначає перед банками потребу адаптації до нового середовища та підвищення якості послуг [9].

Крім того, дослідження М. І. Дзямулича розкривають важливість ефективного функціонування регуляторів у фінтех-секторі України. Зокрема, проаналізовано регуляторні рамки та законодавчі ініціативи, спрямовані на стимулювання фінтех-інновацій та забезпечення фінансової стабільності, на основі чого сформовано комплекс рекомендацій по забезпеченню ефективного регулювання банківського сектору [2; 3].

Також варто відзначити дослідження Ю. О. Чалюк, у якому увага зосереджується на викликах та можливостях, які принесли фінтех-інновації в Україну в контексті фінансової інклюзивності та доступу до фінансових послуг. В даному аспекті автор визначає провідну роль фінтех-платформ у розвитку фінансового сектору, а також відзначає їхній вплив на зменшення фінансових нерівностей [7;8].

Не можна не відзначити також і працю В. І. Кириленка, яка висвітлює важливість стратегічного управління в контексті впровадження фінтех-інновацій у фінансовому секторі. При цьому визначаються практичні рекомендації щодо ефективної діяльності фінансових установ щодо розробки та реалізації стратегій, спрямованих на оптимізацію власної діяльності та забезпечення конкурентоспроможності [4].

Загалом можна відзначити значущість та актуальність дослідження впливу фінтех-інновацій на фінансовий сектор України, а також потребу у подальшому пошуку регуляторних та стратегічних відповідей на ці виклики для забезпечення ефективного розвитку фінансового ринку України.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Сучасні підходи до формування ефективності фінансового сектору України пов'язані з певними невирішеними аспектами в контексті загальної проблеми впливу трансформаційних тенденцій та стратегічних викликів у сфері фінтех-інновацій. Це стосується проблеми безпеки та кібербезпеки, оскільки зростання використання цифрових технологій може створити нові загрози для фінансових установ та клієнтів. Також важливо сформувані ефективні моделі співпраці між фінансовими установами та фінтех-стартапами з метою максимізації вигід для обох сторін. Крім того, існує потреба змін в законодавстві та регуляторних підходах до фінтех, які потребують подальших досліджень щодо їхнього впливу на фінансовий сектор України.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні трансформаційні тенденції та стратегічні виклики у сфері фінтех-інновацій справляють значний вплив на функціонування фінансового сектору України. Зокрема, вони відкривають нові горизонти для розвитку цифрових фінансових послуг, полегшують доступ до банківських операцій через мобільні додатки та онлайн-платформи, сприяють зростанню конкуренції і підвищенню якості обслуговування клієнтів. Однак, разом з цим виникають серйозні виклики, пов'язані з кібербезпекою, захистом персональних даних та ризиками фінансового шахрайства. Це обумовлює потребу для фінансових установ здійснювати значні інвестиції також і у цифрові технології, орієнтовані на забезпечення кібербезпеки для того, щоб забезпечити належний рівень конкурентоспроможності та надійності для клієнтів. Також важливим завданням сучасного етапу трансформацій у сфері фінтех-інновацій є забезпечення належної регуляторної бази їх реалізації, яка б передбачала розробку адаптивної регуляторної політики, яка б сприяла інноваціям та одночасно забезпечувала стабільність функціонування фінансового сектору та захист інтересів споживачів фінансових послуг. Як свідчить практика, Україна має достатній потенціал аби стати лідером у сфері фінтех-інновацій, проте реалізація такої стратегії вимагає ретельного планування та координації зусиль уряду, бізнесу та регуляторів ринку фінансових послуг.

Варто відзначити, що сучасні тенденції у розвитку фінансової сфери характеризуються революційними змінами у фінансових технологіях. Перш за все, це стосується інтенсивного впровадження блокчейн-технологій, які кардинально змінили інформаційно-цифрову складову фінансового сектору, оскільки дозволили проводити безпечні та ефективні транзакції без залучення посередників, зменшуючи витрати та збільшуючи швидкість обробки операцій. Також особливою популярності наразі набирають децентралізовані фінансові послуги (DeFi), які надаючи можливість учасникам ринку обмінювати власні цифрові активи, приймати участь у фармінгу криптовалют, а також використовуються для забезпечення кредитів без участі традиційних фінансових установ.

Іншою важливою тенденцією у сфері фінтех-послуг є розвиток штучного інтелекту та машинного навчання у фінансовому секторі, який дозволяє суттєво автоматизувати прийняття рішень, прогнозувати зміну ринкових тенденцій та генерацію ризиків, а також – покращувати обслуговування клієнтів шляхом формування персоналізованих пропозицій та рекомендацій у сфері фінансових послуг. Крім того, важливо відзначити поточне зростання популярності цифрових платформ та мобільних додатків для фінансів, що дає можливість клієнтам здійснювати оплати, перекази коштів та інвестувати свої кошти зручно та безпечно. Саме ці технології перевели в онлайн значну частину традиційних банківських послуг і призвели до скорочення обсягів касового і персонального обслуговування клієнтів. Також важливо зазначити орієнтацію сучасних фінтех-інновацій на екологічну стійкість, яка стає все важливішою в сучасному світі. Тому і фінансові інституції активно впроваджують принципи сталого розвитку в свою діяльність, пропонуючи зелені інвестиційні продукти та стимулюючи клієнтів до відповідальної фінансової поведінки в даному аспекті.

Загалом можна стверджувати, що значні революційні зміни, що спостерігаються у сфері фінансових технологій, призводять до функціональної трансформації фінансового сектору, роблять його більш доступним та інноваційним для користувача. Разом з тим, особливої гостроти в процесі впровадження нових технологій набувають питання кібербезпеки та безпечного використання нових цифрових та інформаційних технологій у фінансовій сфері. Таким чином, технологічні зміни формують стратегічні напрями розвитку фінтех-інновацій та їх практичне впровадження в діяльність фінансових установ (рис. 1).

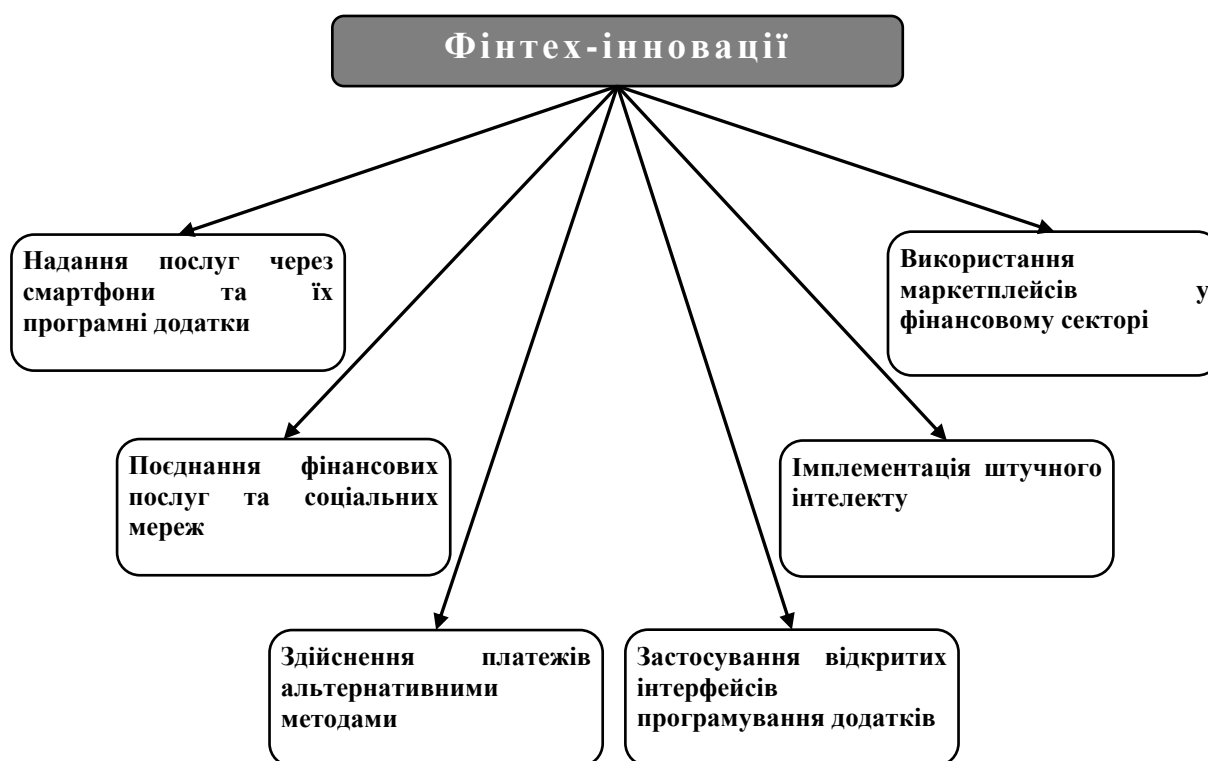


Рис. 1. Основі сучасні тренди фінтех-інновацій, що реалізуються на ринку фінансових послуг України

Джерело: [1]

Якщо вести мову про практику впровадження фінтех-інновацій на українському ринку, то можна визначити ряд основних напрямків їх реалізації. При цьому, зважаючи на те, що сучасна сфера фінтех-інновацій переживає значну кількість трансформаційних тенденцій, які впливають на



фінансовий сектор, то можна виділити і основні види таких інновацій, які реалізуються в діяльності фінансових установ. Зокрема, до них відносяться:

1. Блокчейн і криптовалюти – технологія блокчейн дозволяє створювати децентралізовані платіжні системи, які роблять транзакції швидшими та дешевшими. При цьому, як свідчить практика, криптовалюти, такі як Bitcoin та Ethereum, стають усе більш популярними інвестиційними активами, а також використовуються для здійснення міжнародних переказів.

Ще одним фінансовим сектором, де застосовують технологію блокчейн є страхування, яке на сьогодні є однією з найперспективніших галузей для впровадження цієї технології. Ця інновація може також вирішити одну з фундаментальних проблем в цьому бізнесі: питання довіри, адже блокчейн може допомогти виправити і шахрайські претензії та інші проблеми за допомогою децентралізованих систем [1].

2. Децентралізовані фінанси (DeFi) – DeFi платформи дозволяють користувачам отримувати кредити, формувати депозити та інвестувати власні кошти без залучення посередників, якими зазвичай виступали банківські установи. Це надає користувачам таких платформ більше фінансової незалежності, проте також генерує ризики, пов'язані з кібербезпекою та недостатньо ефективним ринковим регулюванням.

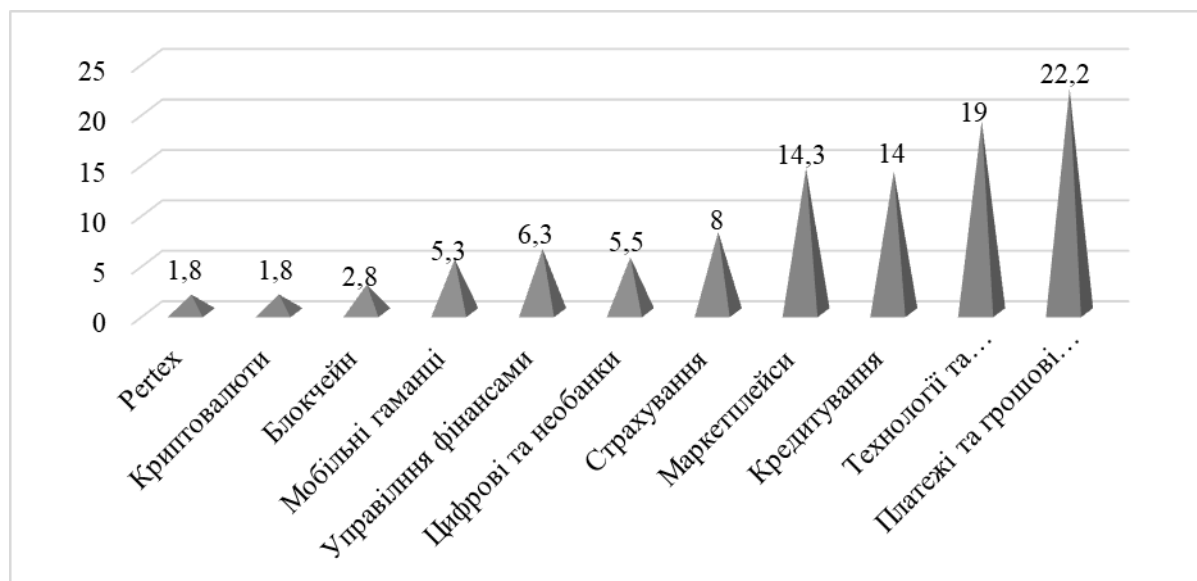
3. Штучний інтелект (AI) та машинне навчання – використання штучного інтелекту дозволяє фінансовим установам суттєво покращити результативність аналітичної роботи з даними, широко автоматизувати прийняття рішень, виявляти потенційних шахраїв та суттєво вдосконалити обслуговування клієнтів. Прикладом таких інновацій є чат-боти та роботи-консультанти, які набули особливого поширення у сфері інтернет-банкінгу.

4. Цифрові платформи та мобільні додатки - сучасні користувачі фінансових послуг усе більше використовують цифрові платформи та мобільні додатки для управління своїми фінансами, оскільки вони надають зручність, швидкість та доступність фінансових послуг, включаючи онлайн-платіжні системи, гаманці для криптовалют та мобільні банки.

5. Зелені фінанси – останні тенденції світової економічної політики свідчать, що наднаціональні організації та уряди пріоритетним чином ставлять питання про сталість та екологічну відповідальність у фінансовому секторі. При цьому зелені облікові одиниці та фонди стали надзвичайно популярними інвестиційними інструментами, а фінансові компанії активно впроваджують екологічно орієнтовані практики у свої фінансові стратегії.

6. Кібербезпека – із зростанням обсягів використання цифрового банкінгу та збільшенням рівня залежності від онлайн-платіжних систем, кібербезпека набуває особливого значення, у зв'язку з чим фінансові установи вкладають значні ресурси у захист своїх систем та мереж від кібератак.

Як бачимо, усі зазначені тенденції та інновації роблять фінансовий сектор більш доступним, швидким та інноваційним, але водночас формують і нові виклики, пов'язані з захистом даних. Тому успішні фінансові установи повинні бути готові адаптуватися до даних тенденцій і інтенсивно впроваджувати нові технології та стратегії для забезпечення власної конкурентоспроможності. Якщо розглянути основні напрямки розвитку українських фінтех-компаній, то можна визначити пріоритетні сфери їх діяльності у сфері фінтех-інновацій (рис. 2).



**Рис. 2.** Структура основних напрямків діяльності фінтех-компаній України у 2021 р., %  
Джерело: [6]

Як бачимо, у сфері фінтех-інновацій в Україні наявний суттєвий потенціал та можливості для вдосконалення фінансових послуг і оптимізації бізнес-процесів. Зокрема, подальший розвиток та вдосконалення цифрових платформ і мобільних додатків сприятиме покращенню доступності банківських послуг для всіх категорій споживачів, включаючи віддалені регіони. Інтенсивне впровадження блокчейн-технологій дозволить спростити процеси переказу коштів і забезпечити більшу безпеку та ефективність даного виду діяльності. Крім того, розвиток і широке використання штучного інтелекту і аналітики даних допоможе банкам та фінансовим компаніям приймати більш обґрунтовані рішення. Крім того, заходи щодо цифрової ідентифікації та кібербезпеки також відіграють важливу роль у підвищенні рівня довіри до надавачів фінансових послуг. Загалом поширення фінтех-інновацій сприятиме розвитку фінансового сектору України, підвищенню ефективності та зручності обслуговування клієнтів, а також створить сприятливе середовище для залучення інвестицій та розвитку нових інноваційних рішень.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, приходимо до висновку, що вплив трансформаційних тенденцій та стратегічних викликів у сфері фінтех-інновацій на фінансовий сектор України проявляється у інтенсифікації розвитку цифрових технологій, блокчейну, штучного інтелекту, та інших інноваційних рішень, що розширює можливості для зручних і доступних фінансових послуг для всіх категорій споживачів, а також сприяє підвищенню ефективності роботи фінансових компаній. При цьому важливо враховувати необхідність створення відповідного законодавчого та регуляторного середовища, яке б забезпечувало безпеку та стабільність фінансового сектору в умовах стрімкого розвитку цифрових та інформаційних технологій. В даному аспекті особлива важливість належить кібербезпеці та захисту персональних даних, котрі набувають критично важливого значення.

Загалом, українські фінансові установи повинні активно інвестувати у розвиток власних інноваційних продуктів та сервісів, а також посилювати співпрацю з фінтех-стартапами і технологічними компаніями для забезпечення належного рівня власної конкурентоспроможності на ринку. Загалом, трансформаційні тенденції в фінтех-інноваціях представляють великий потенціал для розвитку фінансового сектору України, проте їх впровадження вимагає ретельної підготовки та координації зусиль усіх зацікавлених сторін для забезпечення стійкості та сталого зростання фінансової сфери.

## Джерела та література

1. Безпалый Р. В. Фінтех-інновації: передумови становлення та сучасні тенденції. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №2. С. 44-49.
2. Дзямулич М. І. Регулятивна діяльність НБУ в умовах фінансової дестабілізації. *Економічні науки. Серія «Облік та фінанси»*. Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. 2008. №5(20). Ч1. С. 155-160.
3. Дзямулич М. І., Чиж Н. М. Специфіка регулювання НБУ ліквідності комерційних банків. *Економічний форум*. 2012. №4. С. 310-315.
4. Кириленко В. І., Чалюк Ю. О. Інноваційність економік світу. *Підприємництво та інновації*. 2020. №15. С.7-14.
5. Сташук, О., Теслюк, С. і Кузьмич, І. Перспективи використання технології блокчейн у фінансовому секторі. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. веб-сайт. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1562> (дата звернення: 02.09.2023).
6. Трансформація фінансового сектору. USAID : веб-сайт. URL: : [https://data.unit.city/fintech/fgt34ko67mok/fintech\\_in\\_Ukraine\\_2018\\_ua.pdf](https://data.unit.city/fintech/fgt34ko67mok/fintech_in_Ukraine_2018_ua.pdf) (дата звернення: 16.09.2023).
7. Чалюк Ю. О. Суспільство 5.0 у японській концепції кейданрен. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2023. №1(99). С. 65-74.
8. Чалюк Ю. О. Цифрова конкурентоспроможність країн. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2020. Вип. 50. С. 23-30.
9. Boiar, A. O., Shmatkovska, T. O., & Stashchuk, O. V. Towards the theory of supranational finance. *Cogent Business & Management*. 2018. Vol. 5(1), 1482594.
10. O Stashchuk, M Kulynych, S Tesliuk, M Kupyra, V. Dorosh, N. Vahnovska. Intelligent financial technologies: convergence, management, synergism and total vectors of influence. *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*. 34(2023): 1085–1108.

## References

1. Bezpalyi, R. V. (2021). Fintekh-innovatsii: peredumovy stanovlennia ta suchasni tendentsii [Fintech innovations: prerequisites for development and modern trends]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*. Vol. 2. P. 44-49 [in Ukrainian].
2. Dziamulych, M. I. (2008). Regulyativna diialnist NBU v umovakh finansovoi destabilizatsii [Regulatory activity of the NBU in conditions of financial destabilization]. *Ekonomichni nauky. Seria "Oblik ta finansy". Zbirnyk naukovykh prats Luts'kogo natsionalnogo tekhnichnogo universytetu – Economic sciences. "Accounting and Finance" series. Collection of scientific works of the Lutsk National Technical University*. Vol. 5(20). Part 1. P. 155-160 [in Ukrainian].
3. Dziamulych, M. I., & Chyzh, N. M. (2012). Spetsyfyka reguliuvannia NBU likvidnosti komertsyinykh bankiv [The specifics of the NBU's regulation of the liquidity of commercial banks]. *Ekonomichni Forum – Economic Forum*. Vol. 4. P. 310-315 [in Ukrainian].
4. Kyrylenko, V. I., & Chaliuk, Yu. O. (2020). Innovatsiinst ekonomik svitu [Innovativeness of world economies]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and innovation*. Vol. 15. P. 7-14 [in Ukrainian].
5. Stashchuk, O., Tesliuk, S., & Kuzmych, I. Prospects for the use of blochchain technology in the financiak sector. *Economy and Society*. 2022. Vol. 40. web-site. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1562>
6. Transformation of the financial sector. USAID : web-site. URL: : [https://data.unit.city/fintech/fgt34ko67mok/fintech\\_in\\_Ukraine\\_2018\\_ua.pdf](https://data.unit.city/fintech/fgt34ko67mok/fintech_in_Ukraine_2018_ua.pdf) (accessed on: Sep. 16, 2023) [in Ukrainian].
7. Chaliuk, Yu. O. (2023). Suspilstvo 5.0 v iaponskii kontseptsii keidanren [Society 5.0 in the Japanese concept of keidanren]. *Mechanism of an Economic Regulation*. Vol. 1(99). P. 65-74 [in Ukrainian].
8. Chaliuk, Yu. O. (2020). Tsyfrova konkurentospromozhnist krajyn [Digital competitiveness of countries]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*. Vol. 50. P. 23-30 [in Ukrainian].
9. Boiar, A. O., Shmatkovska, T. O., & Stashchuk, O. V. (2018). Towards the theory of supranational finance. *Cogent Business & Management*. Vol. 5(1), 1482594.
10. O Stashchuk, M Kulynych, S Tesliuk, M Kupyra, V. Dorosh, N. Vahnovska. Intelligent financial technologies: convergence, management, synergism and total vectors of influence. *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*. 34(2023): 1085–1108.

Стаття надійшла до редакції 15.09.2023 р.

УДК 341.232.1:339.726.2(477:520)"364"

Наталія Науменко,  
член-кореспондент АЕНУ, кандидат економічних наук,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин та управління проектами,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк; ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-1327-0398>  
E-mail: [naumenko.nataliya@vnu.edu.ua](mailto:naumenko.nataliya@vnu.edu.ua)

Ольга Новосад,  
магістрант факультету міжнародних відносин,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк; ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0009-1785-6685>  
E-mail: [olganovosad01@gmail.com](mailto:olganovosad01@gmail.com)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-68-86>

## ФІНАНСОВА ТА ГУМАНІТАРНА ДОПОМОГА ЯПОНІЇ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ПОВНОМАСШТАБНОЇ РОСІЙСЬКОЇ АГРЕСІЇ

Російська агресія надала нового стимулу у розвитку українсько-японських відносин. Активність японської дипломатії у підтримці України і боротьбі із російською агресією є надзвичайно високою. Японія не лише технологічна супердержава, але і активна учасниця G-7, отже є значним гравцем у глобальному світі, думку якого не ігнорують у політичному середовищі. Російська війна проти України вплинула як на внутрішню політику Японії, так і остаточно скорегувала вектор її зовнішніх дій на міжнародній арені проти нової «вісі зла».

Українсько-російська війна перейшла із формату регіональної протидії у протистояння демократії щодо авторитаризму. Це вимагає з боку самої України кардинальних змін у формуванні зовнішньої політики стосовно низки країн Південно-Східній Азії, а саме їх ставлення щодо найбільшого військового конфлікту в Європі першої чверті XXI століття.

В даному науковому дослідженні розглянуті українсько-японські економічні та політичні взаємовідносини останніх дев'яти років. Визначені пріоритетні напрямки зовнішньої політики Японії щодо України на сучасному етапі, механізми їх реалізації та місце українсько-японських відносин в системі цінностей кожної із держав. Проаналізовані основні сфери реалізації економічної дипломатії Японії на прикладі України до початку активної фази збройної агресії та після початку активних військових дій. Розглянуті конкретні приклади невійськової фінансової та гуманітарної допомоги урядом Японії Україні під час війни.

Окрема увага приділена перспективним напрямкам співпраці між обома державами стосовно відновлення економіки України після звільнення території України. Вона полягатиме у розвитку і впровадженні сучасних енергозберігаючих технологій в енергетиці, промисловості, муніципальному секторі, залучення японських інвестицій у відбудову та розвиток транспортної та енергетичної інфраструктури України, а також відновлення аграрного сектору. На міжнародній арені Японія здійснює багаторічну незмінну підтримку «суверенітету і територіальної цілісності» України. Україна наголошує на розширенні кількості членів Ради ООН із залученням Японію в якості постійного члена Ради ООН та протистоянні «праву вето» з боку Росії та Китаю у вирішенні ключових політичних питань.

**Ключові слова:** японсько-українські відносини, фінансова та гуманітарна допомога, російсько-українська війна, післявоєнне економічне відновлення, інвестиції.

Natalia Naumenko,  
Corresponding Member of the AENU,  
PhD in Economics,  
Associate Professor of the Department of International Economic Relations and Project Management  
Lesya Ukrainka Volyn National University  
Lutsk

Olga Novosad,  
Master's student at the Faculty of International Relations,  
Lesya Ukrainka Volyn National University  
Lutsk

## JAPAN'S FINANCIAL AND HUMANITARIAN ASSISTANCE TO UKRAINE DURING THE PERIOD OF FULL-SCALE RUSSIAN AGGRESSION

Russian aggression has given a new impetus to the development of Ukrainian-Japanese relations. Japanese diplomacy is extremely active in supporting Ukraine and fighting Russian aggression. Japan is not only a technological superpower, but also an active member of the G-7, and thus a significant player in the global world whose opinion is not ignored in the political environment. Russia's war against Ukraine has affected both Japan's domestic policy and finally adjusted the vector of its foreign actions in the international arena against the new «axis of evil».

The Ukraine-Russia war has moved from the format of regional confrontation to the confrontation between democracy and authoritarianism. This requires fundamental changes in Ukraine's foreign policy towards a number of Southeast Asian countries, namely their attitude to the largest military conflict in Europe in the first quarter of the twenty-first century.

This research examines Ukrainian-Japanese political and economic relations over the past nine years. The author identifies the priority directions of Japan's foreign policy towards Ukraine at the present stage, the mechanisms of their implementation and the place of Ukrainian-Japanese relations in the system of values of each state. The main spheres of Japan's economic diplomacy are analyzed on the example of Ukraine before the active phase of armed aggression and after the outbreak of active hostilities. Specific examples of non-military financial and humanitarian assistance provided by the Japanese government to Ukraine during the war are considered.

Particular attention is paid to the promising areas of cooperation between the two countries on the restoration of Ukraine's economy after the liberation of the territory of Ukraine. It will include the development and implementation of modern energy-saving technologies in the energy, industry, and municipal sectors, attracting Japanese investments in the reconstruction and development of Ukraine's transport and energy infrastructure, and restoring the agricultural sector. In the international arena, Japan has long been a staunch supporter of Ukraine's «sovereignty and territorial integrity». Ukraine emphasizes expanding the number of members of the UN Council to include Japan as a permanent member of the UN Council and opposing the «veto power» of Russia and China in resolving key political issues.

**Keywords:** Japan-Ukraine relations, financial and humanitarian aid, Russian-Ukrainian war, post-war economic recovery, investments.

**Постановка проблеми.** Японія після закінчення Другої світової війни втратила значну частину своїх територій, але це була плата за попередню імперську мілітаристську експансію, піднесена в стан національної ідеології. Японія протягом ХХ століття пройшла шлях від агресивного імперського мілітаризму відносно населення підконтрольних територій Кореї, Китаю та Філіппін до спокути власної провини перед іншими націями. Ця нація відчула на собі, що таке капітуляція під тиском антигітлерівської коаліції, об'єднання однієї із найпотужніших і технологічно озброєних армій світу та наступний за нею міжнародний військовий трибунал. Це зазвичай нелегко, адже не кожна нація протягом двох днів втратила значну частину населення двох найбільших мегаполісів з дуже щільною місткістю населення. Японці швидко засвоїли жорсткий урок і тепер підтримують Україну в її боротьбі із російським фашизмом останні дев'ять років. Проте, саме це дослідження присвячене нинішньому періоду українських визвольних змагань, а саме зовнішній допомозі та перспективам післявоєнного відновлення України при сприянні Японії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням українсько-японських відносин присвячена низка наукових досліджень, що розкривають різні сфери спільної взаємодії та зацікавленості однієї нації іншою. Так, дослідники О.О. Лученко та З.Г. Огнівенко розглядають у українсько-японські відносини у галузі освіти і науки [1], перспективам розвитку довоєнних двосторонніх зовнішньоекономічних відносин між обома державами присвячена роботи О.В. Ханової та О.В. Журавльова [2]. Українсько-японські культурні та політичні зв'язки другої половини ХХ століття аналізують О.М. Каковкіна [3], О.В. Велика [4], Т. Лахманюк Н. [5], А.В. Мошко [6] та Н. Середюк [7].

**Мета статті.** Проте, практичний аналіз видів та способів невійськової фінансової та гуманітарної допомоги Україні з боку Японії, вимагає додаткового узагальнення і доопрацювання. Вкрай гостро це питання постає за умов реалізації можливих спільних проектів по відновленню зруйнованого господарського комплексу нашої держави і залученню іноземних інвестицій. Всебічно проаналізувати види допомоги Японії Україні протягом дев'яти років російської агресії щодо

України. Окрема увага в роботі приділена проектам допомоги, які впроваджує і впроваджуватиме Японія щодо підтримки і відновлення української економіки.

**Методика дослідження.** Дипломатична підтримка України під час війни, фінансова та економічна допомога в процесі післявоєнного відновлення національної економіки є ключовим завданням Президента. Національна політика післявоєнної відбудови є головним завданням Уряду України, адже від темпів відбудови економіки напряду залежатиме державний суверенітет та його безпекова складова. Це вимагає комплексного підходу і структурного аналізу, відповідно потреб національної економіки, під які спрямовується міжнародна грантова допомога такої країни, як Японія та майбутні виплати по репараціям з боку країни-агресора.

**Викладення основного матеріалу.** Активна підтримка України Японією починається з перших днів російської військової агресії 2014 року. Японія будучи країною G-7, стала єдиною із Азійського континенту, що запровадила санкції проти Росії, маючи власний досвід безперспективних переговорів із Москвою. Японія до 2022 року виступає важливим донором в інфраструктурні проекти України, спрямовані на економічний розвиток нашої країни, Японія у післявоєнний період має шанси набутти статусу країни, що може стати найбільш природним партнером Києва в Азії.

До 2022 року Україна не достатньою мірою розглядала наскрізний пріоритет Токіо в міжнародних відносинах щодо питання верховенства права, адже в японському МЗС навіть називають одним із фундаментальних принципів японської зовнішньої політики.

Японія послідовно й активно підтримує ініціативи, спрямовані на встановлення верховенства права в нашій країні - як у форматі глобального G7, так і у форматі Групи підтримки G7 на рівні повноважних послів в Україні.

Починаючи з 2014 року Японія розглядала питання незаконної анексії Криму, як створення небезпечного міжнародного прецеденту, що в майбутньому повинно було вдарити і по її національній безпеці шляхом аналогічних посягань на територіальну цілісність країни (зокрема з боку Китаю у Східнокитайському та Південнокитайському морях).

Так, 2013 року війська КНР увійшли в Таджикистан, встановивши військовий контроль над великою ділянкою земель у Гірничо-Бадахшанській автономній області (ГБАО). Зайняті китайською армією території таджикський Уряд передав Китаю в рахунок погашення зовнішнього боргу. Всього ж за роки незалежності Таджикистану китайцям було віддано 1,5 тисячі км<sup>2</sup> землі, що по суті, є суперечною територією, адже населення автономного регіону не завжди підкорялося рішенням Уряду республіки Таджикистан.

Експерти попереджали, що Таджикистан готує акт про передачу земель Китаю, однак до інформації ставилися не серйозно. Оформлення за Китаєм високогірних земель, непридатних для життя необхідне цій країні, як ресурсна база. Проте, ці землі багаті на родовища дорогоцінного каміння, урану і мінералів. В свій час Радянський Союз так і не спромігся зайнятися масовим видобуванням цінної мінеральної сировини.

Таджикистан був змушений законодавчо оформив нові територіальні придбання Китаю прийнявши поправку до закону «Про надра», легалізувавши розробку родовищ юридичними особами з-за кордону, що дозволило китайцям приступити до геологорозвідувальних робіт в Мургабе. Це призвело до того, що етнічні таджики, які проживали на цій території з давніх часів змушені емігрувати під тиском китайських трудових мігрантів [8].

Не краща ситуація щодо геополітичних прагнень склалася на територіях країн Центральної Азії, бувших республік СРСР. Казахстан вже поступився Китаю площею в 407 км<sup>2</sup>. Проте, Китай претендує ще на понад 34 000 кв. км території Казахстану. Киргизстан на підставі киргизько-китайського договору про кордон передав 1 250 кв. км<sup>2</sup> власної землі Китаю.

В червні 2020 року відбулося загострення протистояння між Індією та Китаєм у регіоні Ладакх. У цьому конкретному випадку, Китай намагався захопити землю, яка належить Індії, звинувативши іншу країну в тому, що та намагається «анексувати» китайську територію і тому Пекіну необхідно повернути своє. За останні два десятиліття посягання Китаю на територію сусідів стали звичним явищем.

На території Непалу, який виступає буфером між Китаєм та Індією знаходиться найвища вершина світу Еверест. На початку 2021 року Китай встановив на вершині Евересту демаркаційну

лінію, яка обмежує контакти між альпіністами з китайської та непальської сторони. В якості офіційної підстави було названо «страх перед COVID-19» з боку Непалу. Проте, 2 травня 2020 року Китайська глобальна телевізійна мережа (China Global Television Network (CGTN)) заявила про увесь Еверест, як про частину Китаю. Сам же Еверест згідно попередніх угод поділено між Непалом, Північним Тибетом та Китаєм. Так, як Тибет це автономна область Китаю, то останній може претендувати 36 гектарів Непальської землі, що створюють високогірний кордон між країнами. Китай ініціював навчання з вимірювання висоти Евересту, встановивши на ньому телекомунікаційне обладнання для надання 5-G сервісу. Китай спеціально змінює ландшафт у Тибетському автономному районі, розбудовуючи інфраструктуру регіону. Зміна русла річок, шляхом будівництва інфраструктурних об'єктів, дозволяє без будь-яких перешкод приєднати землі Непалу. Останній жодним чином не може протидіяти даному різновиду загарбницької експансії.

Окремо слід виділити претензії Китаю до РФ, більша частина яких вже виконана. Росія протягом тридцяти останніх років передавала китайській стороні території за які в прямому розумінні платила кров'ю у 1968 році. Мова йде про острови Даманський, Тарабаров і половину Великого Уссурійського. Ці території колись належали спершу Російській імперії, потім Радянському союзу, але їх територіальна приналежність, так остаточно і не була врегульована відповідними договорами, адже кордон проходив по середині річки Амур, яка змінювала своє русло відповідно до природно-географічних умов. Але і цих територій Китаю здалося не достатньо, він претендує ще щонайменше 160 000 км<sup>2</sup> російської землі, незважаючи на підписання кількох угод та усне запевнення, що залишається стратегічним партнером Російської Федерації.

Наприкінці 2020 року Китай на 58-му засіданні Ради Глобального екологічного фонду виступив проти фінансування проекту для заповідника дикої природи Сактенг, що розташований у Бутані, заявивши, що це «спірна» територія. Китай претендує на територію, що знаходиться на стику між Індією, Бутаном та Тибетом, вважається стратегічно важливою у військовому відношенні. Китай побудував дорогу на території Бутану, щоб обійти гірське перехрестя в районі Батанг-Ла, що виходить до Торса-Нала. Розмістивши в цьому трикутнику військові ормування, Китай загрожуватиме як Бутану, так і Індії.

Китай має суперечки по морських кордонах з Тайванем, Брунеєм, Індонезією, Малайзією, Філіппінами та В'єтнамом у Південно-Китайському морі (South China Sea (SCS)), фактично з усіма країнами даного регіону. Суперечки точаться щодо рифів, островів Спратлі (100 дрібних островів, близько 5 км<sup>2</sup> сукупної території), Парасельських островів та Тонкінську затоку (в конфлікт втягнувся В'єтнам), міліну Скарборо-Шол (царина інтересів Філіппін). Чинником такої боротьби виступають наявність значної кількості газу та нафти в регіоні, що складають за даними міністерства енергетики США, до 5,4 млрд. барелів нафти і до 55,1 трлн. м<sup>3</sup> природного газу. Крім того Китай претендує на історичні території, що нині належать Малайзії, Лаосу, Камбоджі, Таїланду та незалежному Тайваню. Китай прагне підкорити регіон на який припадає 3,5 трлн. доларів США сукупного торгового обсягу світової торгівлі.

Стосовно предмету нашого гео економічного дослідження, то у Східно-Китайському морі (East China Sea), Китай вимагає визнання за собою островів Сенкаку та Рюкю, що належать Японії. Існують претензії Пекіна і до Північної Кореї. З останньою точиться суперечка щодо гори Пекту та річки Туманган. На острови у Виключній економічній зоні Південної Кореї Китай теж прагне «накласти руки».

Китай має суперечки щодо Виключної економічної зони (Exclusive economic zone) з Північною Кореєю, Південною Кореєю та Японією в Жовтому морі та Східно-Китайському морі. У Північній Кореї Китай продовжує суперечку щодо гори Пекту та річки Туманган. Щодо Південної Кореї, то Китай претендує також на острови у Виключній економічній зоні цієї країни.

Зважаючи на таке агресивне оточення Японії приходиться відстоювати недоторканість своїх кордонів і територіальну цілісність, спираючись виключно на інструменти міжнародного права, які нині доводять свою абсолютну неефективність [9].

Наявність окупованих Російською Федерацією територій і потенційно загрозливі дії Китаю, заставляють Японію всі дев'ять років в питанні Криму чітко дотримуватися принципів верховенства міжнародного права.

Так, японські дипломати активно брали участь в обговоренні питань політичного повернення півострова у рамках створення «Кримської платформи».

До 2017 року будучи солідарною з Україною Японія не займала активну позицію у міжнародному стримуванні агресії РФ, зокрема в рамках G7. Проте, починаючи саме з цього року азійська держава першою на Далекому Сході почала впроваджувати санкційну політику проти РФ після незаконної анексії Криму та початку війни на Донбасі. Японські санкції було впроваджено таким чином, аби у країні залишалися можливості для переговорів із Росією з найважливішого для Токіо в діалозі з Москвою питання — повернення Північних територій (більше відомих в Україні як «південні Курильські острови»).

Так, список осіб, яким, у рамках політики санкцій, заборонено в'їзд до Японії, не був оприлюднений, кому саме із 23 російських державних службовців заборонено відвідувати цю країну тривалий час залишалося невідомим. Деякі з посадових осіб РФ, що перебувають під обмежувальними заходами ЄС і США, після запровадження санкцій побували у Японії. Зокрема, Сергій Нарішкін, Віктор Герасимов, Ігор Сечін [10].

Понад тридцять років всі Уряди Японії не мали жодних ілюзій щодо повернення раніше втрачених територій. Президент Російської федерації у «підвішеному» стані постійно підтримував невирішене питання анексованих територій, вимагаючи від японської сторони фінансових інвестицій у власну економіку.

До 2022 року і після Японія не бажає йти на конфронтацію з Росією, побоюючись, що прийдеться опиратися третій загрозі, що додасться до двох уже наявних — із Китаєм та Північною Кореєю. Тому в японських безпекових документах в якості загроз фігурують КНР і КНДР, а не РФ, хоча рівень сприйняття її як потенційної загрози, особливо у взаємодії з Пекіном, у Токіо існує. Ситуація погіршилася у нинішньому році, особливо на тлі політичного зближення КНР і КНДР та посилення військової співпраці РФ з Іраном. Тобто утворилася нова політична та економічна «вісь зла», нині в ній домінують не «Рим-Берлін-Токіо», а «Москва-Тегеран-Пхеньян» та Пекін, що виступає бенефіціаром нинішньої та можливо майбутніх війн, здійснюючи повзучу експансію на Захід і Північ континенту.

До початку активної фази військових дій Японія була стурбована можливим зближенням Києва і Пекіна з низки причин. Одною з яких була можлива передача китайській стороні технологій з України. Японські партнери прагнули непотрапляння підприємства «Мотор Січ» у китайські руки - з огляду на тісну координацію у військовій та оборонній сферах між Китаєм і Росією - передусім в інтересах національної безпеки самої України, а вже потім - Японії [10].

Будь-яке економічне та політичне зближення України з Китаєм ментально погіршувало взаємовідносини нашої держави із США та Японією. Наміри української сторони використати Китай як стримуючий фактор у війні Росії проти України шляхом коригування позиції Пекіна під час важливих для України голосувань у Раді Безпеки ООН не приносять для нашої держави жодних політичних дивідендів. З початку 2022 року і до моменту публікації статті не відбулося жодної особистої зустрічі між Президентом України та Генеральним Секретарем КНР, в цьому не зацікавлена, насамперед, китайська сторона. Адже Китай у будь-який спосіб буде відтягувати втручання у «внутрішній конфлікт» між Росією і Україною, тому що ослаблення останньої залишить його на одинці із головними політичними супротивниками в регіоні: США та Японією. Насправді, проанансована китайська «формула миру» - це заморожування українського конфлікту з подальшою відмовою від анексованих Росією українських територій на Сході та Півдні країни. Хоча офіційно Китай і декларує цілісність українських територій в кордонах 1991 року, але сам прагне якнайшвидше вирішити власне «південне питання» стосовно Тайваню.

Японія на собі декілька разів протягом минулого століття відчула, що таке гуманітарна катастрофа. Ця нація розуміє що вбивство великої кількості невинних мирних жителів російськими військами в Україні є серйозним порушенням міжнародного гуманітарного права та воєнним злочином. Такі дії є абсолютно неприйнятними і Японія їх рішуче засуджує.

Гуманітарна фінансова допомога Японії Україні розпочалася практично з моменту анексії, тобто з березня 2014 року і склала 1,86 мільярда доларів США з березня 2014 року в рамках різних проектів.



## Допомога Японії Україні з березня 2014 року

Лютий 2017р.  
Посольство Японії в Україні

**Рис. 1.** Українські проекти фінансової гуманітарної допомоги за кошти уряду Японії.

Джерело: [11].

Найбільшу частину коштів становить кредит розміром 1,1 мільярда доларів на проект модернізації Бортницької станції аерації. Проект почався у червні 2015 року.

У липні 2014 року та грудні 2015 року надійшли транші загальним розміром 400 мільйонів доларів для підтримки держбюджету.

Вже 4 вересня 2014 року Японія надіслала Україні гуманітарну допомогу для кардіологічних лікарень на суму 2,6 мільйона гривень. Крім того, була надана грантова допомога на різні проекти, зокрема на закупівлю медичного обладнання, відновлення інфраструктури східних областей, підтримку вимушених переселенців та Національну поліцію.

Загальна сума допомоги японською стороною з часу встановлення дипломатичних відносин становила 3,1 млрд. доларів США на 2017 рік.

Серед найбільших проектів - кредит на будівництво терміналу «D» аеропорту «Бориспіль», надання медичного обладнання лікарні «Охматдит» та допомога особам, постраждалим від аварії на Чорнобильській АЕС.

Важливе місце посідає допомога у сфері «зелених інвестицій». Так, було надано понад 1,5 тисячі гібридних авто для Національної поліції, проведено тепломодернізацію понад 370 шкіл та лікарень, а також модернізовано 135 вагонів київського метрополітену з використанням енергозберігаючих технологій [12].

Японія тривалий час в рамках грантової допомоги по проектах безпеки людини «Кусаноне» надає фінансову допомогу країнам, що розвиваються як через неурядові організації, так і через місцеві органи влади. Програма «Кусаноне» набула високого рейтингу завдяки тому, що вона забезпечує гнучке та швидке сприяння основним проектам. А саме безвідплатна фінансова допомога надається неурядовим благодійним та громадським організаціям, лікарням, початковим школам,

благодійним організаціям та іншим неприбутковим організаціям з метою надання допомоги для здійснення проектів розвитку місцевих громад.

Наявність коштів Програми «Кусаноне» у кожній окремій країні забезпечується Офіційною Допомогою Розвитку (ОДР) разом із новітніми видами співробітництва, що впливатимуть на добробут суспільства.

Сфери проектів:

- медична допомога;
- освіта;
- надання допомоги вразливим категоріям населення;
- соціальна підтримка;
- навколишнє середовище.

Крім того, серед пріоритетних проектів виділялися наступні:

- ремонтні роботи у початкових школах;
- постачання медичного обладнання лікарням;
- створення безбар'єрного середовища (наприклад, будівництво пандусів та ліфтів).

У кожній окремій країні пріоритетні сфери можуть визначатись Посольством Японії відповідно до потреб розвитку цієї країни.

Грошові кошти Програми «Кусаноне» надаються після вивчення та оцінки кожної заявки на щорічній конкурсній основі. Максимальна сума грантової допомоги для одного проекту – приблизно 90 тис. доларів США по курсу в гривні на день конвертації (10 млн. ієн). Ця сума може бути використана лише на оплату вартості обладнання або робіт по проекту (без ПДВ) та на аудит проекту. Будь-які інші витрати, пов'язані з реалізацією проекту (ПДВ, банківські комісії, супутні витрати тощо), повинні бути оплачені реципієнтом або партнерською організацією. Перевищувати бюджет і закладати дефіцит у бюджет проекту не дозволяється. Також не дозволяється розбивати проект на кілька проектів і заявок, якщо його вартість перевищує бюджет одного проекту Програми «Кусаноне». Якщо бюджет такого проекту перевищує максимально можливий розмір допомоги, потрібно переглянути зміст проекту, оскільки заявки, які перевищують бюджет, вибувають з конкурсу і не розглядаються [13]. Співпрацю в межах даної грантової програми слід і надалі продовжувати в рамках відбудови зруйнованої інфраструктури України.

На офіційному сайті Міністерства іноземних справ Японії щодо ситуації в Україні декларується наступне [14].

Допомога, що стосується України:

- Надання Україні дронів, бронежилетів, сталевих касок, зимового одягу, наметів, фотоапаратів, гігієнічних та продуктових наборів, біноклів, освітлювальних засобів, медичних товарів, цивільних автомобілів (фургонів) тощо.

- Надання Україні та сусіднім країнам екстреної гуманітарної допомоги (у сфері охорони здоров'я та медицини, продовольчої безпеки і захисту): 200 млн. дол. США, та прийняття рішення про надання додаткової фінансової підтримки як гуманітарної допомоги та витрат на відновлення: 500 млн. дол. США.

- Продовольча допомога країнам Близького Сходу та Африки, які постраждали від ситуації в Україні (близько 200 млн. дол. США, з яких 17 млн. дол. США це допомога для сприяння експорту зерна з України).

- Допомога для транспортування та розподілу в Сомалі пшениці, наданої українським урядом: 14 млн. дол. США.

- Надання Україні фінансової допомоги: 600 млн. дол. США.

- В рамках підтримки для проходження зимового періоду, надання через міжнародні організації генераторів та сонячних ліхтарів (близько 2,57 млн. дол. США), а також світловідбивачів та одноразових грілок для Національної поліції України (близько 550 тис. дол. США).

- Надання близько 1 500 генераторів, зокрема 4, подарованих у межах «Ініціативи підтримки для проходження зимового періоду: Генератори для українців від Японії» (включно з генераторами, що надала згадана вище міжнародна організація).

- Надання допомоги у сфері протимінної діяльності, включно з програмою навчання персоналу Державної служби України з надзвичайних ситуацій (ДСНС) у співпраці з Камбоджею.

- Надання обладнання для телевиробництва Національній суспільній телерадіокомпанії України (НСТУ).

- Відтермінування виплат за боргом для України (близько 7.8 млрд. ієн (приблизно 70 млн дол. США)).

- Дозвіл на подовження дії картки резидента (посвідки на проживання) всім українцям в Японії, які бажають цього.

- Прийом евакуйованих із України до Японії.

- Надання допомоги у негрошовій формі, транспортування товарів гуманітарної допомоги УВКБ ООН літаками Сил Самооборони Японії, а також залучення людських ресурсів у галузі медицини та охорони здоров'я для підтримки евакуйованих.

#### 1. Фінансові заходи:

- Унеможливлення фінансування Росії з боку провідних багатосторонніх фінансових установ, включно з МВФ, Світовим банком і Європейським банком реконструкції та розвитку.

- Реакція на ухиляння Росії від санкцій, у тому числі за допомогою цифрових активів.

- Обмеження операцій з Центральним банком Росії.

- Введення санкцій, зокрема заморожування активів осіб, пов'язаних з урядом Росії, у тому числі Президента Путіна, і російських олігархів.

- Заморожування активів дванадцяти російських банків (Сбербанк, Альфа-Банк, ВЕБ.РФ, Промсвязьбанк, Банк «Росія», ВТБ, Совкомбанк, Новікомбанк, Фінансова корпорація «Відкриття», Московський кредитний банк, Російський Сільськогосподарський банк (Россельхозбанк), Росбанк) і їхніх дочірніх компаній у Японії.

- Приєднання до вжиття заходів, спрямованих на ізоляцію Росії від міжнародної фінансової системи та світової економіки шляхом відключення окремих російських банків від системи SWIFT.

- Заборона на випуск та операції з новими облігаціями російського державного боргу на первинному та вторинному ринку Японії. Окрім того, щодо деяких визначених російських банків, яким вже заборонено випуски цінних паперів у Японії, накладено додаткову заборону на випуск цінних паперів з меншим терміном погашення.

- Запровадження заходів щодо заборони нових інвестицій в Росії.

- Заборона надання Росії деяких видів послуг, зокрема трастових та бухгалтерських, запровадження обмеження ціни на російську нафту (заборона імпорту і надання супутніх послуг, які дозволяють морське транспортування російської сирої нафти та нафтопродуктів, що закуповуються за ціною вище встановленого обмеження).

#### 2. Торговельні заходи:

- Позбавлення Росії статусу найбільшого сприяння.

- Заборона на імпорт з Росії техніки, деяких видів деревини, горілки, золота та ін.

- Заборона на експорт до Росії предметів розкоші.

- Введення санкцій на експорт російським військовим організаціям підконтрольних товарів із узгодженого на міжнародному рівні переліку, інших товарів подвійного призначення, таких як напівпровідники, передових товарів, обладнання для переробки нафти, товарів, що сприятимуть зміцненню промислової бази Росії, а також товарів, пов'язаних із хімічною та біологічною зброєю.

- Зменшення залежності від Росії в енергетиці, що включає поступове припинення та заборону імпорту російського вугілля та нафти.

#### 3. Призупинення видачі віз:

- Призупинення видачі віз до Японії для визначених осіб, пов'язаних з Росією.

#### 4. Республіка Білорусь:

- Заморожування активів чотирьох білоруських банків (Білагропромбанк, Банк Дабрабут, Банк розвитку Республіки Білорусь та Белінвестбанк) і їхніх дочірніх компаній у Японії.

- Призупинення видачі віз до Японії для визначених осіб, пов'язаних з Республікою Білорусь.

- Введення санкцій, зокрема заморожування активів осіб, пов'язаних з РБ, у тому числі Президента Лукашенка.

- Введення санкцій на експорт білоруським військовим організаціям підконтрольних товарів із узгодженого на міжнародному рівні переліку, інших товарів подвійного призначення, таких як напівпровідники.

Останнє, на думку авторів даного дослідження, є вкрай важливим, адже Білорусь не лише співагресор Росії, саме з території цієї країни розпочалася окупація нашої країни у лютому минулого року, але і Президент даної держави напряму пов'язаний із депортацією українського населення, а отже повинен бути засуджений Міжнародним трибуналом так само як і керівництво Російської Федерації.

5. «Донецька Народна Республіка (ДНР)» та «Луганська Народна Республіка (ЛНР)»:

- Призупинення видачі віз до Японії для осіб з «ДНР» або «ЛНР» та заморожування активів, які зберігаються даними особами в Японії.

- Заборона на імпорт і експорт з «ДНР» та «ЛНР».

В січні 2023 року влад Японії надала Україні 95 млн. доларів США допомоги - ці гроші витратять на відновлення критично важливої інфраструктури та зміцнення громадянського суспільства.

Програма допомоги України зосереджена на п'яти ключових галузях:

- посилення можливості уряду реагувати на кризу та керувати ним;

- підтримка державних служб, щоб вони могли продовжувати свою роботу;

- відновлення критично важливої інфраструктури, щоб люди могли безпечно повернутись додому;

- підтримка приватних підприємств, щоб вони продовжували працювати, тим самим підтримуючи громади;

- зміцнення громадянського суспільства та соціальних зв'язків [15].

Дана інформація з 2014 року перебуває в процесі постійного оновлення і не є остаточною.

На початку лютого, саме перед зустріччю керівників G-7, Уряд Японії виділяє для України ще 170 млн. доларів [16]. Ці кошти спрямують на проекти екстреного відновлення, зокрема – відбудову критичної інфраструктури, відновлення критичних сервісів, тобто енергетики, водопостачання, і, що дуже важливо, розмінування.

Прем'єр-міністр Японії Ф. Кешіда в процесі спілкування із Президентом України В. Зеленським в рамках онлайн-зустрічі на саміті Великої сімки 24.02.2023 року, наголосив на підтримці єдності у боротьбі з агресією РФ проти України та заявив про продовження фінансової підтримки, яка вже складатиме 5,5 млрд. доларів [17].

Саме в цей період Японія заморожує активи російських фізичних осіб, визначених у переліку МЗС Японії, вводить заборону на експорт певної групи товарів, які можуть сприяти зміцненню промислової бази Росії, зокрема товарів, пов'язаних з виробництвом безпілотників, а також заморожує активи російських фінансових установ [18].

Окрім цього, новий санкційний пакет передбачає заборону на експорт 21-му підприємству та організації країни-агресора товарів, які можуть сприяти посиленню промислової бази РФ, зокрема щодо виробництва БПЛА [19].

26 травня на сайті МЗС Японії оприлюднені прес-реліз про рішення Уряду Японії про запровадження додаткових обмежувальних заходів (санкції) проти фізичних та юридичних осіб РФ та колаборантів, а також розширення секторальних санкцій [20]

Зокрема, санкції передбачають замороження активів 17 фізичних та 78 юридичних осіб РФ, які вважаються причетними до спроби анексії АР Крим та міста Севастополя чи дестабілізації на сході України, а також 7 колаборантів, які брали безпосередню участь у незаконних діях РФ з т.зв. «приєднання» тимчасово окупованих територій України до Росії [21].

Також запроваджено заборону на експорт до 80-ти окремих суб'єктів господарювання РФ товарів, які можуть сприяти збільшенню промислового потенціалу Росії, а також на надання архітектурних та інженерних послуг російським компаніям.

Відповідне рішення Уряду стало 20-тим пакетом санкцій, запровадженим Японією з початку широкомасштабного вторгнення РФ. Рішення було прийнято за результатами Саміту «Групи семи» (19-21.05.2023, м. Хірошіма), участь в якому взяв Президент України В. Зеленський [22].

В наслідок «недружніх дій» з боку низки країн 8.09.2023 Російська Федерація призупинивши дію Угоди про подвійне оподаткування. В перелік попало майже 40 країн, що проводять спільну санкційну політику проти військової агресії Росії, а саме США, ЄС, Великобританія, Південна Корея, Австралія, Нова Зеландія тощо [23].

В свою чергу, японський Уряд висловив Росії протест у зв'язку з рішенням призупинити дію деяких положень податкових договорів з недружніми державами, серед яких США, Японія, держави ЄС. Він також спрогнозував, що таке рішення негативно позначиться на бізнесі. Адже Угода про уникнення подвійного оподаткування дозволяє юридичним і фізичним особам, які є податковими резидентами однієї країни, але отримують дохід в іншій, платити податок лише в одній країні [24].

Зміцнення двосторонніх українсько-японських зв'язків між обома країнами знайшло своє відображення у спільній заяві Президента України В. Зеленського та Прем'єр-міністр Японії Ф. Кішиди. Чільники обох країн зустрілися на саміті в Києві 21.03.2023 р. Лідери підтвердили непохитну солідарність між Україною та Японією особливо в питанні протистоянню російській агресії і боротьбі за повернення анексованих територій в обох країнах, й предметно обговорили широке коло питань, зокрема двосторонні відносини. Визнаючи величезний потенціал двосторонньої співпраці між Україною та Японією, лідери обох країн вирішили вивести двосторонні відносини на рівень особливого глобального партнерства.

Разом з тим, допомога Японії носить невійськовий характер. Вона спрямована на стабілізацію економічної ситуації в Україні під час війни та подальше післявоєнне відновлення. В ЗМІ озвучуються не предметні, а лише фінансові складові такої допомоги.

Таблиця 1

**Прерогативи глобального українсько-японського партнерства в умовах неспровокованої та невинуватеної агресії Росії проти України**

№пп	Напрями співпраці
<i>Солідарність у протидії агресії Росії проти України</i>	
1.	Лідери найрішучішим чином засудили незаконну, невинуватену та спровоковану агресію Росії проти України. Лідери висловили спільну думку, що агресія Росії проти України підриває саму основу міжнародного порядку, заснованого на верховенстві права, є грубим порушенням основних принципів, закріплених у Статуті ООН, зокрема принципів суверенітету й територіальної цілісності, та є безпосередньою загрозою безпеці, миру й стабільності не лише на євроатлантичному просторі, а й також в Індо-Тихоокеанському регіоні та за його межами.
2.	Лідери висловили спільне переконання, що насильницьке захоплення території чи одностороння спроба змінити силою чи примусом міжнародно визнані кордони є неприйнятними та не можуть бути виправданими.
3.	Лідери підкреслили, що залишатимуться цілковито відданими політиці невизнання спроби незаконної анексії територій України Росією. Росія має негайно припинити бойові дії та негайно та беззастережно вивести всі сили та засоби з усієї території України.
4.	Лідери погодилися, що повне відновлення суверенітету й територіальної цілісності України в межах її міжнародно визнаних кордонів є життєво важливим для глобального миру, стабільності та безпеки. Японія високо оцінила зусилля України щодо відновлення справедливого та міцного миру й висловила підтримку зусиль Президента Володимира Зеленського щодо реалізації його формули миру.
5.	Лідери найрішучішим чином засудили невинуватені атаки Росії проти українського цивільного населення та критичної інфраструктури, зокрема енергетичних об'єктів.
6.	Лідери погодилися, що збереження та посилення санкцій проти Росії є необхідним для стримування військових зусиль Росії, і висловили очікування, що треті країни не будуть ухилятися від цих заходів і підривати їх.
7.	Лідери підкреслили, що воєнні злочини та інші звірства не повинні залишатися безкарними. Вони знову підкреслили свою відданість притягненню всіх винних до відповідальності згідно з міжнародним правом.
8.	Лідери засудили погрози Росії застосувати ядерну зброю як серйозну та неприйнятну загрозу миру та безпеці міжнародної спільноти та підкреслили, що застосування Росією ядерної зброї зустріне однозначний міжнародний осуд та рішучу відповідь. Лідери наголосили, що 77-річний рекорд незастосування ядерної зброї не повинен бути зруйнований Росією.
9.	Лідери висловили глибоку стурбованість щодо захоплення та мілітаризації Росією Запорізької атомної

	електростанції, що триває. Подолати ситуацію може лише повне виведення російських військ і техніки з території станції. Японія висловила підтримку зусиль Міжнародного агентства з атомної енергії (МАГАТЕ) щодо зміцнення ядерної безпеки в Україні, зокрема шляхом постійної присутності експертів МАГАТЕ та припинення всіх бойових дій на станції та навколо неї, а також на навколишній інфраструктурі.
10.	Лідери підкреслили важливість ініціативи Президента Володимира Зеленського «Зерно з України», а також подальшої імплементації Чорноморської зернової ініціативи за посередництва ООН і Туреччини та «Шляхів солідарності» між Україною та ЄС.
11.	Лідери засудили постійне використання Росією інформаційних маніпуляцій і кампаній з дезінформації, що розгортаються по всьому світу і мають на меті перекласти провину на інших.
<b>Розширення двосторонньої співпраці</b>	
14.	Лідери констатували, що Україна та Японія мають багату історію співпраці, дружби та взаємної солідарності. Вони підкреслили, що Україна та Японія поділяють спільні фундаментальні цінності, такі як свобода, демократія, верховенство права, повага до міжнародного права та прав людини. У цьому зв'язку лідери підтвердили намір посилити свої зобов'язання щодо просування вільного та відкритого міжнародного порядку, заснованого на верховенстві права.
15.	Беручи до уваги відзначення минулого року 30-річчя дипломатичних відносин між Україною та Японією, лідери визнали, що обидві країни мають значний потенціал для подальшого розширення двостороннього партнерства у багатьох сферах, включно з торговельно-економічними відносинами, розвитком інфраструктури, «зеленим» переходом, науковою та культурною співпрацею, а також міжлюдськими контактами.
16.	Президент Зеленський висловив подяку Японії та її народу за постійну підтримку України. Фінансова, гуманітарна та інша допомога, яку вже оголосила Японія на загальну суму 7,1 мільярда доларів США, врятувала життя багатьох людей в Україні та надихнула тих, хто став на захист своєї країни від агресії й бореться за відновлення справедливого й міцного миру в Україні. Прем'єр-міністр Фуміо Кішіда висловив незмінну підтримку України з боку Японії та підтвердив, що Японія стоїть поруч з Україною та її народом.
17.	Японія підтвердила свою відданість щодо участі у повоєнному відновленні та відбудові України. Лідери висловили спільну думку, що приватний сектор повинен відігравати важливу роль у процесі відновлення та відбудови. Лідери також підкреслили, що цей процес має стати можливістю для подальшого розширення співпраці між двома країнами. Крім того, лідери відзначили роль G7, включно з групою послів, у сприянні координації в таких сферах, як судова реформа, правоохоронна діяльність і боротьба з корупцією в Україні, що має стати основою надійного та стабільного післявоєнного відновлення України.
18.	Україна привітала готовність Японії надати підтримку для захисту та збереження постраждалих унаслідок війни об'єктів української культурної спадщини.
19.	Лідери підкреслили важливість двосторонньої співпраці із залученням механізмів Офіційної допомоги розвитку (ODA) для ефективної підтримки соціально-економічного розвитку України, включно з підтримкою ядерної безпеки, медичних і культурних установ.
<b>Співпраця на регіональній та міжнародній арені</b>	
20.	Лідери висловили намір поглибити співпрацю на міжнародній арені, зокрема в контексті головування Японії в G7 у 2023 році та непостійного членства в Раді Безпеки ООН у 2023-2024 роках.
21.	Лідери висловили готовність до тісної співпраці, щоб зробити Раду Безпеки ООН більш представницькою, легітимною, ефективною й такою, що відповідає реаліям міжнародної спільноти у XXI столітті.
22.	Визнаючи нероздільність євроатлантичної та індо-тихоокеанської безпеки, лідери підтвердили свій намір працювати разом для підтримки та зміцнення вільного й відкритого міжнародного порядку, заснованого на верховенстві права, та відповідно до цілей і принципів, закріплених у Статуті Організації Об'єднаних Націй, як важливі партнери, які поділяють фундаментальні цінності та принципи, такі як свобода, демократія та верховенство права. У цьому зв'язку Президент Володимир Зеленський високо оцінив схвалення Стратегії національної безпеки Японії, включно з фундаментальним посиленням обороноздатності та зміцнення дипломатичних зусиль.
23.	Лідери домовилися працювати разом над реалізацією вільного й відкритого Індо-Тихоокеанського регіону, який є інклюзивним і базується на верховенстві права.
24.	Лідери підтвердили критичну важливість поваги до міжнародного права, зокрема Конвенції ООН з морського права (UNCLOS) з її положеннями про зобов'язання вирішувати суперечки мирними

	засобами, а також дотримання свободи судноплавства та польотів.
25.	Лідери висловили серйозну стурбованість ситуацією в Східному та Південно-Китайському морях і рішуче виступили проти будь-яких односторонніх спроб змінити статус-кво силою чи примусом. Лідери також підкреслили важливість миру та стабільності в районі Тайванської протоки як незамінного елемента безпеки та процвітання міжнародної спільноти. Вони висловилися за мирне подолання проблем у районі протоки.
26.	Лідери взяли на себе зобов'язання працювати разом, щоб підтримувати та зміцнювати режим ДНЯЗ, сприяти ядерному роззброєнню та нерозповсюдженню, а також контролю над озброєннями.
27.	Лідери рішуче засудили розробку Північною Кореєю ядерної зброї та балістичних ракет, включно із запусками міжконтинентальних балістичних ракет (МБР), що порушує відповідні резолюції Ради Безпеки ООН (РБ ООН). Лідери підтвердили свою відданість повному виконанню відповідних резолюцій РБ ООН та реалізації повного, верифікованого й незворотного знищення всієї зброї масового знищення (ЗМЗ) і балістичних ракет Північної Кореї згідно з відповідними резолюціями РБ ООН. Лідери наголосили на важливості негайного розв'язання проблеми викрадень.

*Джерело:* складено авторами за [25].

Слід зазначити, що Японія повністю підтримує саме українську формулу миру Президента В. Зеленського, на відміну від нейтрально-проросійської позиції країн-сусідів по Тихоокеанському регіону, таких, як Китай, Індія, Північна Корея чи Бразилія. Японія, як і Південна Корея із самого початку російської агресії не сприймали війну за внутрішньо регіональний конфлікт. Обидві країни за результатами війн середини ХХ століття лишилися значної частини територій, що історично їм належали. Нині ці країни, що мають найвищі темпи технологічного зростання на Азійському континенті, але не мають ядерної зброї, прикладають останні сімдесят років максимальні зусилля для повернення історичних земель з їх природними багатствами. Відмежування останніх відбулось в результаті військових дій на континенті та було в подальшому закріплено низкою міжнародних угод в другій половині минулого століття.

При спільному докладанні зусиль, в царині економічної дипломатії, Японія може відіграти ключову роль у повоєнній відбудові України. Першим кроком в цьому напрямі стала заява президента США Джо Байдена та прем'єр-міністра Японії Фуміо Кішиди про важливість глобальної коаліції з протидії глобальній агресії і притягнення Російської Федерації до відповідальності. Японський прем'єр-міністр висловив рішучу позицію із засудженням російської війни із перших днів повномасштабного вторгнення. Після російського вторгнення зовнішня політика Японії в сфері національної безпеки щодо Росії рішуче змінилася. Японський уряд активно підтримує Україну, паралельно посиливши риторику стосовно спірних північних територій (острови Ітуруп, Кунашир, Шикотан і Хамобай), які Росія називає південними Курильськими островами. У «Синій книзі дипломатії» 2022 року, щорічному звіті про зовнішню політику японського МЗС — ці північні території названі «невід'ємною частиною Японії», нині окупованою Росією. Японія вважає південні Курильські, захоплену СРСР у Другій світовій війні, своєю споконвічною територією, де історично мешкало плем'я айнів та залучає їх до складу округу Немуро префектури Хоккайдо. Японія претендує на три найпівденніші острови та острівну групу Хабомай. Два з трьох найбільші (Ітуруп і Кунашир), дещо менший Шикотан, ще менші Хабомай. Тривала суперечка не дозволяє понад 78 років відновити дипломатичні відносини між Японією та Російською Федерацією [26].

Японське населення примусово було депортоване з цих територій у середині 50-х років ХХ століття. Нині на островах Великої та Малої Курильської гряди проживає близько 20 тисяч чоловік, більша частка з яких не є корінними мешканцями цих територій. Населення цих островів поповнювалося за рахунок військовослужбовців та фінансових дотацій за часів СРСР. Російська Федерація, як і Російська імперія за роки свого керування цими територіями не прагнули до їх економічного розвитку та індустріалізації. Постійне транспортне сполучення між материком і островами гряди можливе лише водним шляхом за допомогою парому, поганий або відсутній мобільний зв'язок та Інтернет.

Через антиросійську позицію Японії остаточно знівельовано перспективу укладання мирної угоди між двома країнами за результатами Другої світової війни. За допомогою цієї угоди



планувалося вирішити питання статусу й приналежності Курильських островів (о-ва Хамобай, Ітуруп, Шикотан, Кунашир), які відтепер офіційно називаються територією, окупованою Росією.

Ці острови для Японії мають низку важливих характеристик:

1. Курильські острови – це один із найважливіших сировинних районів регіону, тут зосереджено запаси нафти, родовища сірки та магнію. Загальний запас біоресурсів (з прилеглими територіальними водами) оцінюється в 2,5 трлн дол., а щорічний відновлюваний запас – 4,2 млрд. дол. США.

2. Спірні острови – це територія 5174 км<sup>2</sup> з акваторією в 200 тис. км<sup>2</sup> (територіальні води плюс виключна економічна зона). Самі острови в господарському аспекті особливої цінності не мають, морська економічна зона довкола них надзвичайно багата на рибу. Отже, втрата цієї частини економічної зони означає втрату цінних промислових морських угідь. Для Росії Південні Курили – це природний кордон з боку Тихого океану, який зв'язує Приморський край і Камчатку, а протоки Фріза та Катерини, що ніколи не замерзають, – єдині судноплавні в будь-яку погоду проходи до Тихого океану, доступні для російських суден.

3. Змикання виключних економічних зон Курильських островів і острова Сахалін робить Охотське море «внутрішнім» морем Росії та підтверджує належність морських біоресурсів Охотського моря виключно РФ. Отримання контролю над Курилами передусім відкриває для Японії доступ до сировинних, енергетичних ресурсів, а також вирішує кілька стратегічних завдань. По-перше, закривається історичне питання повернення власних територій. По-друге, японська присутність в акваторії зміцнює позиції Токіо як регіональної держави. По-третє, це автоматично посилює військову присутність США в регіоні, що потенційно слугуватиме стримувальним чинником для РФ.

21 березня 2022 р. МЗС РФ опублікувало заяву про те, що відмовляється від переговорів з Японією – відтепер «недружною» країною – щодо Південних Курил й укладання мирної угоди [28].

А у червні 2022 року РФ заборонила японським рибалкам вилов риби біля Курильських островів, що передбачала двостороння угода 1998 року [29].

Вже 7 жовтня 2022 року Верховна Рада України визнала південні Курильські острови територією Японії, котру окупувала РФ за результатами Другої світової війни [27].

Вторгнення Росії в Україну являє собою найбільш істотну і пряму загрозу безпеці в Європі, про що офіційно зазначено в новій редакції Білої Книги оборони Японії.

У тексті документу наведено, що Росія, незважаючи на статус члена Радбезу ООН, знехтувала міжнародним правом. Риторика і дії російської влади «можуть бути витлумачені як погрози застосування ядерної зброї». Зазначається, що світова спільнота, як і Японія, не миритимуться з подібними діями Росії. Відмова від протидії російській агресії, що «односторонні зміни статусу-кво силою прийнятні в інших регіонах, включно з Азією».

Японська влада занепокоєна нарощуванням військової присутності Китаю в Східно-Китайському і Південно-Китайському морях, а також спільними військовими навчаннями Росії та Китаю. Ще однією загрозою названо Північну Корею, яка розвиває ядерні та ракетні розробки. На такому тлі Японія заявляє про пріоритет дипломатичних відносин, проте не відмовляється від наміру «захистити свою землю самостійно» і стримати потенційного противника.

У грудні 2022 року Японія оприлюднила найбільший план з нарощування свого військового потенціалу з часів Другої світової війни. Через п'ять років оборонний бюджет країни стане третім у світі - після США і Китаю. У новій стратегії національної безпеки Японії головним міжнародним викликом було названо Китай, а Росію більше не вважали партнером, її розглядали як фактор, що «викликає занепокоєння» [28].

Тобто на тлі поширення зовнішньої загрози Японія повертатиме собі статус «нормальної» держави з повноцінною армією.

Для України Японія – глобальний партнер у Азійському регіоні, що зазначено у Стратегії зовнішньополітичної діяльності України від 2021 р. Для Японії Україна є складовою частиною концепції «Арки свободи й процвітання», розробником якої є нинішній віце-голова Ліберально-демократичної партії Японії Таро Асо. Відповідно до засадничих елементів концепції японці зацікавлені у співпраці з Україною не тільки на двосторонньому рівні, а й у багатосторонніх форматах, таких як ГУАМ.



Україна може залучити Японію до співпраці у батосторонній платформі на кшталт Люблінського трикутника чи проєкті Міжмор'я в якому так зацікавлені Україна, Польща та країни Балтії.

Японія зацікавлена в Україні передусім як в європейській демократії, яка не просто сповідує універсальні ліберальні цінності та принципи міжнародного права, але виборює їх нині величезними людськими і матеріальними втратами.

На думку фахівців із Центру зовнішньополітичних досліджень при НІСД, Україна є компонентом стратегії Японії щодо розширення кола міжнародних партнерів та політичних однодумців. Крім того, держава точно не перебуватиме в китайській геополітичній орбіті (Китай вже декілька десятиліть здійснює повзучу економічну і політичну експансію в Центральну Азію, Африку та низку російськоналаштованих країн Південної та Східної Європи). Відносини з Україною в Японії щодалі схильні розглядати в ширшому контексті відносин з Європою, а основним очікуванням японців від України дедалі частіше називають успішну європейську інтеграцію нашої держави як важливий елемент регіональної стабільності [30].

Україна та Японія мають нереалізовану співпрацю у сфері безпеки. Подальшому її поглибленню сприяє взаємозв'язок безпекових викликів, які постали нині перед обома державами. Україна та Японія офіційно мають територіальні суперечки з РФ: Україна через Кримський півострів, Японія – через Курильські острови. Разом із тим, Японія також має зростаючі територіальні претензії з боку Китаю, а отже, все це потребує розробки нових дієвих правових механізмів обстоювання територіальної цілісності держави. Ці механізми повинні розроблятися на платформі ООН. Окрім цього, Україна та Японія змушені активно захищати принцип свободи мореплавства, адже спроби змінити статус-кво відбуваються нині як у Чорному та Азовському, так і в Східно-Китайському та Південно-Китайському морях. Для України це закриття «Зернової ініціативи» в літку 2023 року з подальшим знищенням Росією української зернової інфраструктури в Одеській та Миколаївській областях та перевалочного транспортного хабу в м. Рені біля Дунайської затоки.

Понад те, у 2021 р. представники Сил самооборони Японії взяли участь в навчаннях Sea Breeze, що стало черговим підтвердженням можливості виходу українсько-японських відносин у сфері безпеки на рівень практичної співпраці. На жаль, відсутність спільних кордонів не дозволяє обома країнам створити безпековий пояс. Проте, Японія може посилити свій вплив у Чорноморському регіоні, де нині домінує Туреччина, яка виключно діє в інтересах відновлення геополітичного утворення «Великий Туран», створюючи загрози європейським інтересам.

Після запровадження в 2016 р. ПВЗВТ між Україною та ЄС на підставі Угоди про асоціацію Україна стала привабливішою для японського бізнесу в інвестиційному і торговельному сенсах. Торговельну співпрацю з нашою державою японці розглядають у трикутнику «ЄС – Україна – Японія».

Посольство України в Японії активно працює над започаткуванням переговорів про створення зони вільної торгівлі між державами. Найперспективнішими напрямками українсько-японської співпраці є сільське господарство та агропромисловість, енергетика та «зелені» технології.

Угода про вільну торгівлю дуже потрібна Україні. Японія уклала низку угод про вільну торгівлю із з більшістю країн світу. Японія і у транстихоокеанському, і трансатлантичному регіональному вимірах має режим вільної торгівлі: з ЄС, з Великою Британією та Канадою.

До війни з боку Японії спостерігався величезний інтерес до української економіки та її можливостей. Разом із тим український бізнес прагнув збільшити свою присутність на японському ринку.

Для нашої держави вкрай важливо надалі розвивати трикутник кооперації ЄС-Україна-Японія і сприятиме цьому зона вільної торгівлі між обома країнами.

МЗС Японії 22 березня 2021 року разом із Міністерством фінансів України розпочало перемовини щодо оновлення Конвенції про уникнення подвійного оподаткування від 1986 року. Це надалі вирішить проблему сплати японськими компаніями більших податків, ніж компанії інших держав.

Економічна частина Угоди про асоціацію з ЄС позитивно вплинула на збільшення торгівлі між Україною та Японією. Японські інвестиції в економіку України у довоєнний час сягали незначного рівня, проте вони можуть збільшитись після закінчення війни паралельно із ростом обсягів торгівлі.

Японській бізнес в силу своєї національної консервативності обережно починає торговельні відносини, переконавшись у їх міцності починає інвестувати у проекти.

Тобто, стабільна політична ситуація, знищення корупційних схем в післявоєнній економіці України дає зелене світло для японських інвестицій у відбудову національного господарства. Передвоєнне зростання показників двосторонньої торгівлі стало знаковим для зростання передвоєнних інвестицій.

Японія це країна із значним обсягом золотих резервів, який на другий квартал 2023 року склав 846 т, а міжнародні валютні резерви сягнули у серпні цього року позначки у 1251,171 млрд. дол. США [31]. Вона інвестує і може інвестувати. Виключно від політики українського уряду залежатиме чи спрямуються японські інвестиційні потоки до національної економіки

До війни окрім двох промислових японських проектів в Україні, діяли ще проекти в аграрній сфері – Sumitomo, CJ (інвестує в сільське господарство). Україна може бути цікава Японії експортом власної харчової продукції: медом, замороженими ягодами, у бобовими, олійними, кондитерськими виробами (продукція компаній АВК, Рошен, Житомирські ласощі, Ярич), а також традиційними зерновими. Українські постачальники повинні ретельно дотримуватись японських специфікацій при експорті товарів, останнє сприятиме збільшенню обсягу саме сільськогосподарської продукції. Українські товари повинні не лише виготовлятися, але і фасуватися в Україні перед експортом до Японії. Дуже часто українські товари попадають на японський ринок у європейському фасуванні, надалі вони вже експортуються до Японії, адже остання більше довіряє товарам походженням із ЄС [32].

Додатковою мотивацією для українських виробників агропродукції є той факт, що на сьогодні Японія імпортує понад 60% продуктів харчування. Наступними роками, згідно з прогнозами експертів, ця цифра лише зростатиме [10].

Японію вже відвідала делегація Державної служби України з надзвичайних ситуацій, планується приїзд делегації Міністерства агропромислової політики. В обох делегаціях одна мета – вивчення досвіду відновлення земель, відновлення пошкодженої інфраструктури, яка стосується сільгоспвиробництва після етапу розмінування. У Японії є величезний досвід в цьому питанні. Адже після страшного землетрусу 2011 року і цунамі зміг відновити пошкоджену місцеву інфраструктуру. Найбільші японські компанії, галузеві міністерства, а також агентство технічної допомоги і банк міжнародного співробітництва мають доручення уряду готувати масштабні проекти для України. Вони мають бути готові на момент, закінчення масштабних військових дій на території України. Кошти, які будуть акумульовані у відповідному фонді ймовірно сягнуть близько 400 млрд. дол. США [33].

Що стосується трикутного зв'язку Японія-ЄС-Україна, очікується скоординована взаємодія між Японією та ЄС. Так, ще у 2019 році Японія та ЄС підписали меморандум, так зване «Партнерство стійкого зв'язку та якісної інфраструктури». У цьому меморандумі пріоритетним регіоном для спільної роботи позначається Східна Європа, поряд із Західними Балканами, Тихоокеанським регіоном та Центральною Азією.

Поганий бізнес-клімат лякає будь-яких інвесторів, тому проведення реформ в Україні є дуже важливим.

Українсько-японська співпраця в у сферах ракетно-космічної індустрії, ІТ-технологій, сільського господарства, інших високорозвинених наукових галузях можуть стати привабливими для Японії в інвестиційному плані. Натомість Україна надає якісну освіту при підготовці ІТ-спеціалістів, які є конкурентоздатними на міжнародних ринках [34].

Японські інвестиції можуть допомогти у розвитку системи швидкісних потягів по типу японських Шинкансен, у сільському господарстві – через забезпечення процесу розмінування, поставки тракторів-роботів, у зеленій та атомній енергетиці впровадження відновлювальних технологій.

**Висновки.** Отже, дипломатична діяльність Президента В. Зеленського, його постійні спонукальні публічні промови, безперервні візити у більшість країн світу та постійні зустрічі з представниками урядових кіл та місцевого істеблішменту дають свої практичні результати. Нині, Україні як ніколи, слід публічно заявляти усьому світу не лише про факт жажливої агресії Росії щодо

сусідньої незалежної держави, але і про геноцид української нації, його фізичний та економічний вимір. Гуманітарна та фінансова підтримка Японії у період війни та подальше залучення японського бізнесу до відбудови національної економіки повинно базуватися на недопущенні будь-яких корупційних ризиків. Японські інвестиції знаходитимуть лише у прозорі і чіткі національне економічне середовище. В Україні немає часу на тривалі роки відбудови, насамперед тому, що її в такому разі не чекатимуть у ЄС.

#### Джерела та література

1. Лученко О.О., Огнівенко З.Г. Українсько-японські відносини у галузі освіти і науки. *Наукові записки кафедри педагогіки. Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*. 2017. Випуск 41. С. 120-127. URL: <https://periodicals.karazin.ua/pedagogy/article/view/9979> (дата публікації 28.12.2017).
2. Ханова О.В., Журавльов О.В. Тенденції та перспективи розвитку зовнішньоекономічних відносин між Україною та Японією. *Науковий вісник НАУ: економіка, право, політологія, туризм*. Том 1 № 1-2 (2012). URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/view/5985> (дата публікації 15.12.2012).
3. Каковкіна О.М. Українсько-японські відносини в 1950-х – 1980-х рр. у світлі джерел із дніпровських збірань. *Південний архів (історичні науки): збірник наукових праць*. 2023. Вип. 42. С. 33-46. URL: <https://pahs.journal.kspu.edu/index.php/pahs/article/view/48> (дата публікації 7.09.2022).
4. Велика О.В. Україно-японські відносини в контексті пріоритетних напрямків зовнішньої політики Японії. *Політичне життя*. Збірник наукових статей. Донецький національний університет імені Василя Стуса. № 1 (2020). С. 90-95. URL: <https://jpl.donnu.edu.ua/article/view/7965> (дата звернення 20.09.2023).
5. Лахманюк Т. Українсько-японські відносини на сучасному етапі (1991–2016 рр.). *Україна-Європа-Світ*. Міжнародний збірник наукових праць. Серія: Історія, міжнародні відносини. 2017. Вип. 19. С. 166-172. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ues\\_2017\\_19\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ues_2017_19_19) (дата звернення 20.09.2023).
6. Мошко А.В. Українсько-японські відносини на сучасному етапі. *Наукові записки студентів та аспірантів університету «Острозька академія»*. Серія «Міжнародні відносини». Випуск 5. 2020. С. 242-251. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/8285/1/28.pdf> (дата звернення 20.09.2023).
7. Середюк Н. Українсько-японські відносини та їхній вплив на розвиток Української держави. *Історико-політичні проблеми сучасного світу*. Збірник наукових статей. – Чернівці: Чернівецький національний університет, 2020. – Т. 42. – С. 89-98. URL: <https://mhpi.chnu.edu.ua/index.php/issues/article/view/251/218> (дата звернення 20.09.2023).
8. Китай ввів війська у Таджикистан. *ДЗЕРКАЛО ТИЖНЯ*. URL: <https://zn.ua/ukr/WORLD/kitay-vviv-viyska-u-tadzhikistan-121708.html> (дата публікації 12.05.2013).
9. Джердж С. Повернути своє? На що зазіхає Китай. *NEW VOICE*. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/kitay-rosiya-shcho-namagayetsya-zahopiti-kitay-ostanni-novini-50161920.html> (дата публікації 25.05.2021).
10. Гетьманчук А. Партнерство, що сходить. Як Україні наповнити новим сенсом відносини з Японією? *ДЗЕРКАЛО ТИЖНЯ. ЦЕНТР «НОВА ЄВРОПА»*. URL: <http://neweurope.org.ua/analytics/partnerstvo-shho-shodyt-yak-ukrayini-napovnyty-novym-sensom-vidnosyny-z-yaponiyeu/> (дата публікації 18.02.2021).
11. Офіційний сайт Міністерства закордонних справ Японії. URL: [https://www.ua.emb-japan.go.jp/jpn/bi\\_ua/oda/201702\\_assistance\\_extract\\_ua.pdf](https://www.ua.emb-japan.go.jp/jpn/bi_ua/oda/201702_assistance_extract_ua.pdf) (дата звернення 14.05.2023 р.).
12. Колесніченко О. Японія надала 1,9 мільярда доларів допомоги Україні за 3 роки. *УКРАЇНЬСКА ПРАВДА. ЕКОНОМІЧНА ПРАВДА*. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2017/09/2/628607> (дата публікації 2.09.2017 р.).
13. Офіційний сайт Міністерства закордонних справ Японії. Допомога Японії Україні. Політика допомоги по відношенню до України URL: <https://www.ua.emb-japan.go.jp/files/000277048.pdf> (дата звернення 20.09.2023 р.).
14. Офіційний сайт Міністерства закордонних справ Японії. Реакція на ситуацію в Україні. URL: [https://japan.kantei.go.jp/ongoingtopics/pdf/jp\\_stands\\_with\\_ukraine\\_ukr.pdf](https://japan.kantei.go.jp/ongoingtopics/pdf/jp_stands_with_ukraine_ukr.pdf) (дата публікації 09.2017 р.).
15. Японія виділила Україні 95 млн. доларів. *СЛОВО І ДІЛО. АНАЛІТИЧНИЙ ПОРТАЛ*. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/01/12/novyna/svit/yaponiya-vydilyla-ukrayini-95-mln-dolariv-dopomohy-vytratyat-koshlyu> (дата звернення 14.05.2023 р.).
16. Україна отримає від Японії 170 млн доларів на відновлення. *СЛОВО І ДІЛО. АНАЛІТИЧНИЙ ПОРТАЛ*. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/02/02/novyna/bezpeka/ukrayina-otrymae-yaponiyi-170-mln-dolariv-vidnovlennya> (дата звернення 14.05.2023 р.)

17. Японія Виділить Україні додаткову фін допомогу: названо суму. *СЛОВО І ДІЛО. АНАЛІТИЧНИЙ ПОРТАЛ*. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/02/20/novyna/susilstvo/yaponiya-vydilyt-ukrayini-dodatkovu-findopomohu-nazvano-sumu> (дата звернення 14.05.2023 р.).
18. Офіційний сайт Міністерства закордонних справ Японії. URL: <https://www.ua.emb-japan.go.jp/files/000345578.pdf> (дата звернення 20.09.2023 р.).
19. Офіційний сайт Міністерства закордонних справ Японії. URL: [https://www.mofa.go.jp/mofaj/ecm/ec/page4\\_005794.html](https://www.mofa.go.jp/mofaj/ecm/ec/page4_005794.html) (дата звернення 20.09.2023 р.).
20. Офіційний сайт Міністерства закордонних справ Японії. URL: <https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/100465348.pdf> (дата звернення 20.09.2023 р.).
21. Офіційний сайт Міністерства закордонних справ Японії. URL: [https://www.mofa.go.jp/press/release/press4e\\_003267.html](https://www.mofa.go.jp/press/release/press4e_003267.html) (дата звернення 20.09.2023 р.).
22. Офіційний сайт Міністерства закордонних справ України URL: <https://mfa.gov.ua/sankciyi-proti-uf> (дата звернення 20.09.2023 р.).
23. Путин підписав указ о припиненні угоди о подвійному оподаткуванні. *РАДІО СВОБОДА. СИБІРЬ РЕАЛІИ*. URL: <https://www.sibreal.org/a/putin-podpisal-ukaz-o-priostanovke-dogovorov-o-dvoynom-nalogooblozhenii/32539625.html> (дата публікації 8.08.2023).
24. Японские власти выразили России протест из-за приостановки налогового договора. *РАДІО СВОБОДА. СИБІРЬ РЕАЛІИ*. URL: <https://www.sibreal.org/a/yaponskie-vlasti-vyrazili-rossii-protest-iz-za-priostanovki-nalogovogo-dogovora/32540352.html> (дата публікації 9.08.2023).
25. Спільна заява про особливе глобальне партнерство між Україною та Японією. *Сайт президента України. Офіційне інтернет-представництво*. URL: <https://www.president.gov.ua/news/spilna-zayava-pro-osoblive-globalne-partnerstvo-mizh-ukrayin-81717> (дата публікації 21.03.2023).
26. **Yuriko Koike** Japan's Russian Dilemma. *PROJECT-SYNDICATE. THE WORLD'S OPINION PAGE*. URL: <https://www.project-syndicate.org/commentary/yuriko-koike-regards-vladimir-putin-s-invasion-of-ukraine-in-light-of-japan-s-own-territorial-disputes> (дата публікації 31.03.2014).
27. Указ Президента України № 692/2022. «Про питання Північних територій Японії». *Сайт президента України. Офіційне інтернет-представництво*. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/6922022-44369> (дата публікації 7.10.2022).
28. Япония назвала Россию прямой угрозой безопасности в Европе. *РАДІО СВОБОДА. СИБІРЬ РЕАЛІИ*. URL: <https://www.sibreal.org/a/yaponiya-nazvala-rossiyu-pryamoy-ugrozoy-bezopasnosti-v-evrope/32523762.html> (дата публікації 28.07.2023).
29. Ерман Г. Союзник №1 в Азии? Как особое партнерство с Японией может помочь победе в восстановлении Украины. *BBC NEWS. УКРАЇНА* URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c6pqmn92g3lo> (дата публікації 15.04.2023).
30. Гриценко А.А. Україна – Японія: контури перспективної співпраці. НІСД. Центр зовнішньополітичних досліджень. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-04/yaponiya\\_150422.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-04/yaponiya_150422.pdf) (дата звернення 20.09.2023 р.).
31. Золотовалютные резервы и запасы золота в Японии. *TAKE-PROFIT.ORG. Биржевой портал №1. Макроэкономическая статистика. Международные валютные резервы. Япония*. URL: <https://take-profit.org/statistics/foreign-exchange-reserves/japan/> (дата звернення 20.09.2023 р.).
32. Торговельний зв'язок Україна-Японія-ЄС: взаємний вплив та нові можливості. *ЦЕНТР «НОВА ЄВРОПА»*. URL: <http://neweurope.org.ua/torgovelnij-zv-yazok-ukrayina-yaponiya-yes-vzayemnyj-vplyv-ta-novi-mozhlyvosti/> (дата публікації 19.09.2021).
33. Ворожбит О. Сергій Корсунський: «У нас один ворог, а у Японії — три». *УКРАЇНСЬКИЙ ТИЖДЕНЬ*. URL: <https://tyzhden.ua/serhij-korsunskij-u-nas-odyn-voroh-a-u-iaponii-try/> (дата публікації 12.04.2023).
34. Квасниця О., Дзябло Ю. Українсько-японські відносини в незалежній Україні: як усе починалося і чого очікувати далі. *ДЕНЬ. День планети. №111-112. (2021)*. URL: <https://m.day.kyiv.ua/article/den-planety/ukrayinsko-yaponski-vidnosyny-v-nezalezhnij-ukrayini-yak-use-pochynalosya-i> (дата публікації 12.08.2021).

#### References

1. Luchenko O.O., Ohnivenko Z.H. Ukrainko-yaponski vidnosyny u haluzi osvity i nauky. *Naukovi zapysky kafedry pedahohiky. Kharkivskiy natsionalnyi universytet imeni V.N. Karazina*. 2017. Vypusk 41. S. 120-127. URL: <https://periodicals.karazin.ua/pedagogy/article/view/9979> (дата публікації 28.12.2017) [in Ukrainian].
2. Khanova O.V., Zhuravlov O.V. Tendentsii ta perspektyvy rozvytku zovnishnoekonomichnykh vidnosyn mizh Ukrainoiu ta Yaponieiu. *Naukovyi visnyk NAU: ekonomika, pravo, politolohiia, turyzm*. Tom 1 # 1-2 (2012). URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/view/5985> (дата публікації 15.12.2012) [in Ukrainian].

3. Kakovkina O.M. Ukrainsko-yaponski vidnosyny v 1950-kh – 1980-kh rr. u svitli dzherel iz dniprovsykh zibran. *Pivdennyi arkhiv (istorychni nauky): zbirnyk naukovykh prats.* 2023. Vyp. 42. S. 33-46. URL: <https://pahs.journal.kspu.edu/index.php/pahs/article/view/48> (data publikatsii 7.09.2022) [in Ukrainian].
4. Velyka O.V. Ukraino-yaponski vidnosyny v konteksti priorytetnykh napriamkiv zovnishnoi polityky Yaponii. *Politychne zhyttia.* Zbirnyk naukovykh statei. Donetskyi natsionalnyi universytet imeni Vasylia Stusa. # 1 (2020). S. 90-95. URL: <https://jpl.donnu.edu.ua/article/view/7965> (data zvernennia 20.09.2023) [in Ukrainian].
5. Lakhmaniuk T. Ukrainsko-yaponski vidnosyny na suchasnomu etapi (1991–2016 rr.). *Ukraina-Yevropa-Svit.* Mizhnarodnyi zbirnyk naukovykh prats. Seriia: Istoriia, mizhnarodni vidnosyny. 2017. Vyp. 19. S. 166-172. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ues\\_2017\\_19\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ues_2017_19_19) (data zvernennia 20.09.2023) [in Ukrainian].
6. Moshko A.V. Ukrainsko-yaponski vidnosyny na suchasnomu etapi. *Naukovi zapysky studentiv ta aspirantiv universytetu «Ostrozka akademiia».* Seriia «Mizhnarodni vidnosyny». Vypusk 5. 2020. S. 242-251. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/8285/1/28.pdf> (data zvernennia 20.09.2023) [in Ukrainian].
7. Serediuk N. Ukrainsko-yaponski vidnosyny ta yikhni vplyv na rozvytok Ukrainskoi derzhavy. *Istorko-politychni problemy suchasnogo svitu.* Zbirnyk naukovykh statei. – Chernivtsi: Chernivetskyi natsionalnyi universytet, 2020. – T. 42. – S. 89-98. URL: <https://mhpi.chnu.edu.ua/index.php/issues/article/view/251/218> (data zvernennia 20.09.2023) [in Ukrainian].
8. Kytai vviv viiska u Tadzhykystan. *DZERKALO TYZHNYA.* URL: [https://zn.ua/ukr/WORLD/kitay-vviv-viyska-u-tadzhikistan-121708\\_.html](https://zn.ua/ukr/WORLD/kitay-vviv-viyska-u-tadzhikistan-121708_.html) (data publikatsii 12.05.2013) [in Ukrainian].
9. Dzherdzh S. Povernuty svoie? Na shcho zazikhaie Kytai. *NEW VOICE.* URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/kitay-rosiya-shcho-namagayetsya-zahopiti-kitay-ostanni-novini-50161920.html> (data publikatsii 25.05.2021) [in Ukrainian].
10. Hetmanchuk A. Partnerstvo, shcho skhodyt. Yak Ukraini napovnyty novym sensom vidnosyny z Yaponiieiu? *DZERKALO TYZHNYA. TSENTR «NOVA YEVROPA».* URL: <http://neweurope.org.ua/analytics/partnerstvo-shho-shodyt-yak-ukrayini-napovnyty-novym-sensom-vidnosyny-z-yaponiyeyu/> (data publikatsii 18.02.2021) [in Ukrainian].
11. Ofitsiyni sait Ministerstva zakordonnykh sprav Yaponii. URL: [https://www.ua.emb-japan.go.jp/jpn/bi\\_ua/oda/201702\\_assistance\\_extract\\_ua.pdf](https://www.ua.emb-japan.go.jp/jpn/bi_ua/oda/201702_assistance_extract_ua.pdf) (data zvernennia 14.05.2023 r.) [in Ukrainian].
12. Kolesnichenko O. Yaponiia nadala 1,9 miliarda dolariv dopomohy Ukraini za 3 roky. *UKRAINSKA PRAVDA. EKONOMICHNA PRAVDA.* URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2017/09/2/628607> (data publikatsii 2.09.2017 r.) [in Ukrainian].
13. Ofitsiyni sait Ministerstva zakordonnykh sprav Yaponii. Dopomoha Yaponii Ukraini. Polityka dopomohy po vidnoshenniu do Ukrainy URL: <https://www.ua.emb-japan.go.jp/files/000277048.pdf> (data zvernennia 20.09.2023 r.) [in Ukrainian].
14. Ofitsiyni sait Ministerstva zakordonnykh sprav Yaponii. Reaktsiia na sytuatsiiu v Ukraini. URL: [https://japan.kantei.go.jp/ongoingtopics/pdf/jp\\_stands\\_with\\_ukraine\\_ukr.pdf](https://japan.kantei.go.jp/ongoingtopics/pdf/jp_stands_with_ukraine_ukr.pdf) (data publikatsii 09.2017 r.) [in Ukrainian].
15. Yaponiia vydilyla Ukraini 95 mln. dolariv. *SLOVO I DILO. ANALITYCHNYI PORTAL.* URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/01/12/novyna/svit/yaponiya-vydilyla-ukrayini-95-mln-dolariv-dopomohy-vytratyat-koshty> (data zvernennia 14.05.2023 r.) [in Ukrainian].
16. Ukraina otrymaie vid Yaponii 170 mln dolariv na vidnovlennia. *SLOVO I DILO. ANALITYCHNYI PORTAL.* URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/02/02/novyna/bezpeka/ukrayina-otrymaie-yaponiyi-170-mln-dolariv-vidnovlennya> (data zvernennia 14.05.2023 r.) [in Ukrainian].
17. Yaponiia Vydilyt Ukraini dodatkovu fin dopomohu: nazvano sumu. *SLOVO I DILO. ANALITYCHNYI PORTAL.* URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/02/20/novyna/suspilstvo/yaponiya-vydilyt-ukrayini-dodatkovu-findopomohu-nazvano-sumu> (data zvernennia 14.05.2023 r.) [in Ukrainian].
18. Ofitsiyni sait Ministerstva zakordonnykh sprav Yaponii. URL: <https://www.ua.emb-japan.go.jp/files/000345578.pdf> (data zvernennia 20.09.2023 r.) [in Ukrainian].
19. Ofitsiyni sait Ministerstva zakordonnykh sprav Yaponii. URL: [https://www.mofa.go.jp/mofaj/ecm/ec/page4\\_005794.html](https://www.mofa.go.jp/mofaj/ecm/ec/page4_005794.html) (data zvernennia 20.09.2023 r.) [in English].
20. Ofitsiyni sait Ministerstva zakordonnykh sprav Yaponii. URL: <https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/100465348.pdf> (data zvernennia 20.09.2023 r.) [in English].
21. Ofitsiyni sait Ministerstva zakordonnykh sprav Yaponii. URL: [https://www.mofa.go.jp/press/release/press4e\\_003267.html](https://www.mofa.go.jp/press/release/press4e_003267.html) (data zvernennia 20.09.2023 r.) [in English].
22. Ofitsiyni sait Ministerstva zakordonnykh sprav Ukrainy URL: <https://mfa.gov.ua/sankciyi-proti-rf> (data zvernennia 20.09.2023 r.) [in Ukrainian].

23. Putin podpysal ukaz o pryostanovke dohovorovya o dvoynom nalohooblazhenyy. *RADYO SVOBODA. SYBYR' REALYY*. URL: <https://www.sibreal.org/a/putin-podpisal-ukaz-o-priostanovke-dogovorov-o-dvoynom-nalogooblozhenii/32539625.html> (data publikatsiyi 8.08.2023) [in Russian].
24. Yaponskiye vlasty vyrazily Rossyyu protest yz-za pryostanovky nalohovoho dohovora. *RADYO SVOBODA. SYBYR' REALYY*. URL: <https://www.sibreal.org/a/yaponskie-vlasti-vyrazili-rossii-protest-iz-za-priostanovki-nalogoovogo-dogovora/32540352.html> (data publikatsiyi 9.08.2023) [in Russian].
25. Spilna zaiava pro osoblyve hlobalne partnerstvo mizh Ukrainoiu ta Yaponiieiu. Sait prezidenta Ukrainy. Ofitsiine internet-predstavnytstvo. URL: <https://www.president.gov.ua/news/spilna-zayava-pro-osoblive-globalne-partnerstvo-mizh-ukrayin-81717> (data publikatsii 21.03.2023) [in Ukrainian].
26. [Yuriko Koike](#) Japan's Russian Dilemma. *PROJECT-SYNDICATE. THE WORLD'S OPINION PAGE*. URL: <https://www.project-syndicate.org/commentary/yuriko-koike-regards-vladimir-putin-s-invasion-of-ukraine-in-light-of-japan-s-own-territorial-disputes> (data publikatsii 31.03.2014) [in English].
27. Ukaz Prezidenta Ukrainy # 692/2022. «Pro pytannia Pivnichnykh terytorii Yaponii». Sait prezidenta Ukrainy. Ofitsiine internet-predstavnytstvo. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/6922022-44369> (data publikatsii 7.10.2022) [in Ukrainian].
28. Yaponyya nazvala Rossyyu pryamoy ugrozoy bezopasnosti v Evrope. *RADYO SVOBODA. SYBYR' REALYY*. URL: <https://www.sibreal.org/a/yaponiya-nazvala-rossiyu-pryamoy-ugrozoy-bezopasnosti-v-evrope/32523762.html> (data publikatsiyi 28.07.2023) [in Russian].
29. Erman H. Soiuznyk #1 v Azii? Yak osoblyve partnerstvo z Yaponiieiu mozhe dopomohty peremozi ta vidbudovi Ukrainy. *BBC NEWS. UKRAINA*. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c6pqmn92g3lo> (data publikatsii 15.04.2023) [in Ukrainian].
30. Hrytsenko A.A. Ukraina – Yaponiia: kontury perspektyvnoi spivpratsi. NISD. Tsentr zovnishnopolitychnykh doslidzhen. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-04/yaponiya\\_150422.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-04/yaponiya_150422.pdf) (data zvernennia 20.09.2023 r.) [in Ukrainian].
31. Zolotovalyutnye rezervy u zapasy zolota v Yaponyyu. *TAKE-PROFIT.ORG. Byrzhovoy portal #1. Makroekonomycheskaya statystyka. Mezhdunarodnye valyutnye rezervy. Yaponyya*. URL: <https://take-profit.org/statistics/foreign-exchange-reserves/japan/> (data zvernennya 20.09.2023 r.) [in Russian].
32. Torhovelnyi zviazok Ukraina-Yaponiia-Yes: vzaiemnyi vplyv ta novi mozhlyvosti. *TSENTR «NOVA YEVIROPA»*. URL: <http://neweurope.org.ua/torghovelnij-zv-yazok-ukrayina-yaponiya-yes-vzayemnyj-vplyv-ta-novi-mozhlyvosti/> (data publikatsii 19.09.2021) [in Ukrainian].
33. Vorozhbyt O. Serhii Korsunskyi: «U nas odyn voroh, a u Yaponii — try». *UKRAINSKYI TYZH DEN*. URL: <https://tyzhden.ua/serhij-korsunskyj-u-nas-odyn-voroh-a-u-iaponii-try/> (data publikatsii 12.04.2023) [in Ukrainian].
34. Kvasnytsia O., Dziabko Yu. Ukrainsko-yaponski vidnosyny v nezalezhnii Ukraini: yak use pochynalosia i choho ochikuvaty dali. *DEN. Den planety*. #111-112, (2021). URL: <https://m.day.kyiv.ua/article/den-planety/ukrayinsko-yaponski-vidnosyny-v-nezalezhniy-ukrayini-yak-use-pochynalosya-i> (data publikatsii 12.08.2021) [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 15.09.2023 р.



УДК 336.71

Матвійчук Наталія,  
кандидат економічних наук, доцент,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра фінансів,  
м. Луцьк; ORCID ID: 0000-0001-7168-4073,  
e-mail: nataliia.matviichuk.vnu.edu.ua

Жигар Наталія,  
кандидат економічних наук,  
Луцький інститут розвитку людини університету «Україна»,  
кафедра права та фінансів,  
м. Луцьк; ORCID ID: 0000-0002-6465-1844  
e-mail: [natali09\\_70@ukr.net](mailto:natali09_70@ukr.net)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-87-94>

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЗАЛУЧЕННЯ ДЕПОЗИТІВ БАНКАМИ УКРАЇНИ

В статті досліджено особливості залучення депозитів комерційними банками України в сучасних умовах з врахуванням факторів впливу зовнішнього середовища. Проаналізовано причини зміни депозитних ставок, динаміку обсягів вкладів фізичних та юридичних осіб у 2020-2023 рр., структуру вкладів (питома вага депозитів у національній та іноземній валюті, частка строкових депозитів та депозитів на вимогу), рейтинг банків України за обсягами депозитного портфеля. Обґрунтовано вплив інструментів монетарної політики НБУ (облікової ставки та нормативу обов'язкового резервування) на депозитну політику банків і систематизовано основні проблеми залучення вкладів в Україні.

**Ключові слова:** депозити, депозитна політика, монетарна політика, НБУ, строкові депозити, депозити на вимогу, облікова ставка, обов'язкові резерви.

Matviichuk Nataliia,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Lutsk

Zhihar Natalia,  
Ph. D. in Economics,  
Lutsk Institute of Human Development of the University «Ukraine»,  
Lutsk

## CURRENT DEPOSIT ATTRACTION TRENDS BY BANKS OF UKRAINE

The deposit policy of commercial banks of Ukraine has undergone significant changes in recent years. These changes are mainly the result of the impact of macroeconomic indicators and the NBU's monetary policy. Since bank deposits are less risky compared to other methods of investment, there is an annual increase of their number and volume.

The purpose of the article: to study the modern deposit policy of commercial banks of Ukraine.

The article examines the peculiarities of attracting deposits by commercial banks of Ukraine in modern conditions, taking into account factors influencing the external environment. The reasons for the increase or decrease in deposit rates, the dynamics of deposits of individuals and legal entities in 2020-2023, the structure of deposits (the specific weight of deposits in national and foreign currency, the share of time deposits and demand deposits), the rating of Ukrainian banks by deposit portfolio volumes were analyzed. The influence of NBU monetary policy tools (accounting rate and mandatory reserve norms) on the deposit policy of banks is substantiated, and the main problems of attracting deposits in Ukraine are systematized.

In order to stimulate the attraction of bank deposits, in particular time deposits, it is first of all necessary to increase trust to the banking system, create prerequisites for stabilizing the country's financial system. This requires

specific measures from the National Bank of Ukraine and other state bodies, without which the measures of individual banks will have no result. To ensure a stable competitive position, each bank needs to introduce innovative deposit tools, develop loyalty programs and find new (more advanced) service methods.

**Keywords:** deposits, deposit policy, monetary policy, NBU, term deposits, demand deposits, discount rate, required reserves.

**Постановка проблеми.** В надзвичайно складний період функціонування фінансової системи України важливо підтримати ліквідність банків на достатньому рівні, щоб забезпечити кредитування економіки, проведення платежів громадян та підприємств, виконати зобов'язання перед клієнтами, фізично зберегти їх кошти та захистити від інфляції. Тому в період воєнного стану формування ефективної депозитної політики банків з метою забезпечення достатнього рівня їх ліквідності є досить актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам формування депозитної політики комерційних банків присвячені наукові дослідження багатьох вчених, серед яких: Т. Андрушків, В. Барабаш, О. Бартош, О. Васюренко, В. Волохата, І. Мельникова, Н. Матвійчук, Т. Мулик, С. Кучеренко, О. Петик, Л. Приступа, Л. Стахурська, Н. Сушко.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Віддаючи належне напрацюванням цих науковців, варто відмітити, що депозитна політика банків України є напрочуд динамічною, що потребує її постійного аналізу та вивчення.

**Мета статті:** вивчення сучасної депозитної політики комерційних банків України.

**Викладення основного матеріалу.** Депозитна політика комерційних банків України упродовж останніх років зазнала суттєвих змін, пов'язаних перш за все з макроекономічними змінами та монетарною політикою НБУ. Оскільки банківські вклади є менш ризикованими порівняно з іншими способами інвестування, то спостерігається щорічне збільшення їх кількості та обсягу.

Упродовж 2018-2019 рр. кошти на депозити як в національній, так і в іноземній валюті, залучалися банками під досить високі ставки. У банківській системі був недостатній рівень капіталізації, тому пріоритетним завданням банків стало нарощення обсягів залучених коштів. Однак з 2020 р. відсотки закладами почали помітно знижуватися, в 2021-2022 рр. ця тенденція збереглась, що було зумовлено зниженням облікової ставки НБУ до 6-8 % у 2020-2021 рр. Вагомий вплив на зниження депозитних ставок мало тривале використання банками дешевого довгострокового рефінансування від НБУ (під 6-8 % річних), що спричинило досягнення банками достатнього і навіть надлишкового рівня ліквідності (профіцит ліквідності) та суттєво зменшувало мотивацію банків до залучення депозитів [1]. Навіть зростання облікової ставки та підвищення темпів інфляції в кінці 2021 р. не спричинило підвищення депозитних ставок.

На початку війни НБУ підтримав комерційні банки, надавши їм бланкове рефінансування терміном на 1 рік, відбувалися й кількісні тендери з рефінансування, тобто навіть у воєнний час проблем із фондуванням для банків не було. Тому більшість банків почали знижувати ставки закладами [2].

Характерною особливістю депозитної політики банків України у 2020-2023 рр. є стійке збільшення обсягів вкладень фізичних та юридичних осіб (рис. 1), незважаючи на пандемію Covid-19 та війну. Загальна тенденція до збільшення депозитного портфелю банків зумовлена відновленням довіри до банківської системи, а також існуванням Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, який на період воєнного стану та три місяці після його припинення здійснюватиме повну компенсацію вкладникам суми вкладу, після закінчення цього періоду – 600 тис. грн (до війни сума відшкодування складала 200 тис. грн) [3]. З початком активних бойових дій НБУ було встановлено м'які ліміти на зняття гривневих та валютних коштів населення: в Україні – 100 тис грн у день, за кордоном – 50 тис грн на місяць. В результаті цього суттєвого відпливу коштів з банків із початком повномасштабної війни не відбулося [4, с. 90].

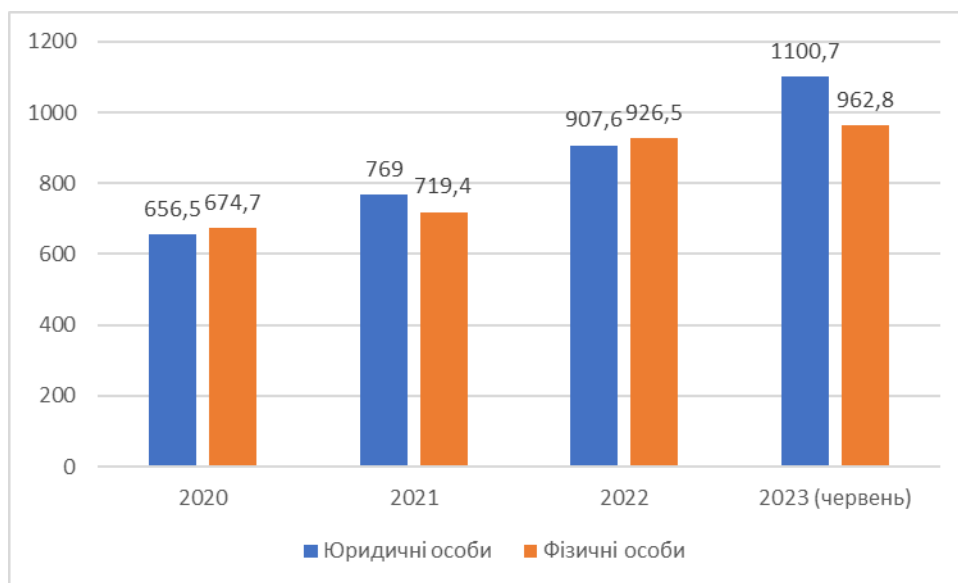
Станом на червень 2023 р. обсяг депозитів бізнесу та населення в українських банках становить майже 2 трлн грн – на 33 % більше, ніж минулого року, натомість загальний обсяг кредитів скоротився на 8 %. Сума депозитів юридичних осіб складає 1,1 трлн грн, що на 44 % більше, ніж на



початок травня 2022 р. На початок червня 2023 р. загальна сума вкладів громадян в українських банках склала 962 млрд грн.

У 2020-2022 р. суттєве зниження депозитних ставок сприяло переміщенню коштів зі строкових вкладів на депозити до запитання та дебетові картки, а депозити перетворилися з інструменту примноження заощаджень в інструмент їх збереження [6, с. 312]. До червня 2022 р. в усіх банках діяли низькі депозитні ставки (5-7 % річних у гривні), а з 2014 р. до 2022 р. дохідність депозитів у національній валюті для фізичних осіб зменшилася приблизно у 2,5 рази, а в іноземній валюті приблизно у 88 разів.

Крім того, банки у 2020-2022 рр. не мали економічних причин для підвищення ставок за депозитами, оскільки в реальній економіці внаслідок кризи, пандемії Covid-19 та особливо війни не з'явилася достатньої кількості об'єктів для кредитування. Навпаки під час війни можливості для вкладення залучених коштів в активні операції, перш за все кредитні, суттєво зменшилися.



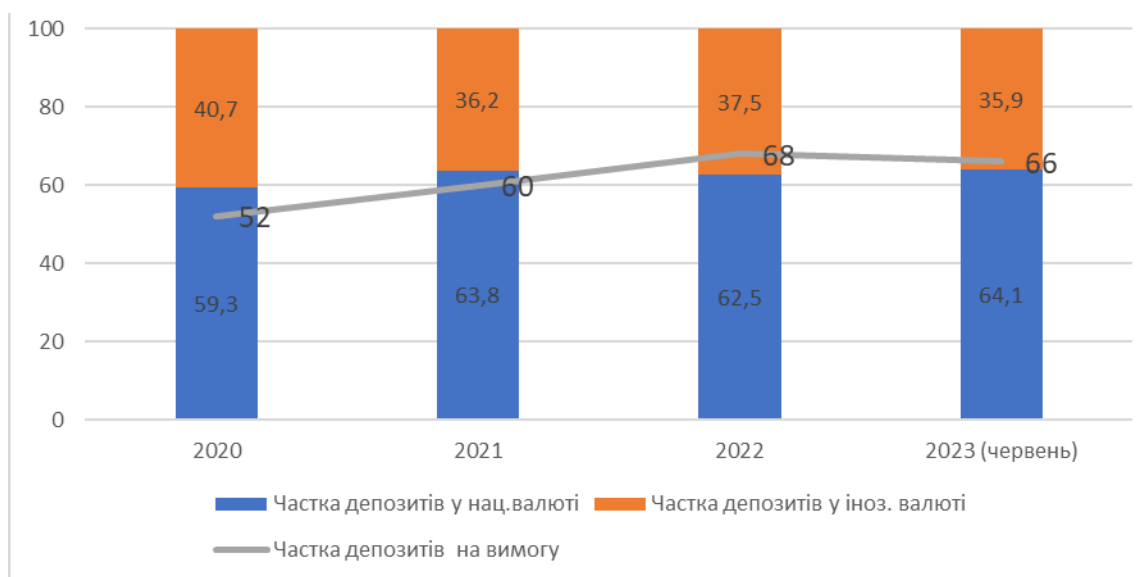
**Рис. 1.** Обсяги вкладів фізичних та юридичних осіб у 2020-2023 рр., млрд грн  
Джерело: побудовано на основі даних [5]

На початку червня 2022 р. у відповідь на прискорення інфляції НБУ повернувся до активної процентної політики, підвищивши облікову ставку до 25 % річних. Вона лишалася на цьому рівні до липня 2023 р. Це зумовило зростання вартості залучення коштів банками у вигляді рефінансування від НБУ до 27 % та спричинило необхідність пошуку інших джерел залучення коштів банками й активізацію депозитної політики через поступове підвищення ставок за депозитами. Нерівномірний розподіл ліквідності в банківському секторі призвів до того, що влітку 2022 р. лише деякі банки піднімали депозитні ставки, а вже у листопаді-грудні почали робити це активніше.

У 2014 р. частка строкових вкладів становила 62,2 % від загального обсягу, а поточних – 37,8 %, натомість у 2022 р. строкові депозити склали 32 %, а поточні – 68 % від загального обсягу (рис. 2).

Реальний приріст депозитних портфелів банків у 2022 р. спостерігався лише в частині вкладів до запитання. Вони зросли з моменту підвищення ставки НБУ на 47 %. Строкові депозити в цілому по системі скоротилися. Зростання частки депозитів до запитання в 2021-2022 рр. було наслідком не лише низьких ставок за депозитами як в національній, так і в іноземній валюті, невеликою різницею між ставками за строковими вкладами та депозитами до запитання, а й перш за все нестабільною ситуацією в Україні. Акумуляування більшості коштів на поточних рахунках пояснюється можливістю оперативного керувати своїми грошима в умовах невизначеності, оскільки при розміщенні депозиту на вимогу можна зняти вклад у будь-який момент. Це знижує ризики, характерні для клієнтів в 2008-2009 рр. та 2014-2015 рр., коли вклади у гривні суттєво знецінилися внаслідок девальвації гривні. Крім того, зберігати гроші вдома стало ще більш небезпечно, ніж в банку [8, с. 170]. Іншою

причиною зростання обсягу вкладів на поточних рахунках є здійснення значних виплат військовослужбовцям, більша частина яких не витрачається, а лишається в банках або конвертується у валюту.



**Рис. 2.** Структура депозитного портфелю банків та частка депозитів до запитання у 2020-2023 рр., %

Джерело: побудовано на основі даних [7]

Найвищі темпи зростання вкладів у 2022 р. спостерігались у банків, які мають зарплатні проекти та рахунки для соцвиплат. Лідерами за цим показником виявилися Ощадбанк та ПриватБанк. Приплив депозитів корпоративного сектору спостерігався в державних та іноземних банках, що є найбільш стійкими [4, с. 91]. Найвідчутніше зростали вклади в установах із розвиненим інтернет-банкінгом, перш за все у ПриватБанку та окремих банках із приватним капіталом. Кошти корпоративних клієнтів після шоку перших тижнів агресії досить швидко відновили зростання. Упродовж 2022 р. вони були волатильними, проте загалом за рік збільшилися на 11,9 %. Приріст коштів бізнесу у валюті за рік був незначним (+2 %).

На сегменті валютного ринку, ураховуючи його важливість для стабілізації очікувань населення, у 2022 р. НБУ запровадив новий депозитний інструмент, що дає можливість фізичним особам купувати безготівкову валюту для її розміщення на строковому депозиті за нижчим, ніж на готівковому ринку, картковим курсом комерційних банків. Такі заходи сприяли суттєвому звуженню спреда між офіційним та готівковим курсами в діапазоні 10-12 % наприкінці 2022 р., а також збільшенню строкових вкладів населення у валюті вперше з початку коронакризи [9, с. 41].

Частка валютних депозитів в Україні є досить високою, незважаючи на невеликі ставки за депозитами у валюті у порівнянні з гривневими депозитами, однак, враховуючи нестабільність гривні, вкладники надають перевагу надійності збереження коштів над дохідністю. За оцінками НБУ, природний рівень доларизації в Україні становить близько 20 % [10, с. 10]. В 2023 р. показник доларизації складає 35,9 %, що зумовлено низкою причин: недовіра населення до національної валюти та банківської системи; макроекономічна нестабільність; фінансові кризи минулого, що супроводжувалися значною девальвацією гривні тощо.

Поліпшенню збалансованості валютного ринку сприяло й поступове зростання привабливості гривневих активів у відповідь на підвищення облікової ставки у червні 2022 р. Частка строкових депозитів у загальному обсязі нових залучень гривневих депозитів населення поволі зростала, хоча загалом за 2022 р. вона скоротилася на 6 %. Переважна більшість нових гривневих строкових вкладів залучається на строк від одного до шести місяців.

В кінці 2022 р. конвертація урядом валюти, отриманої від міжнародних партнерів, разом із

монетизацією ОВДП зумовила стрімке розширення профіциту ліквідності в банківській системі. Це призвело до послаблення конкуренції на депозитному ринку та сповільнення зростання депозитних ставок банків. Розуміючи потребу забезпечення подальшого підвищення строкості гривневих депозитів для посилення стійкості валютного ринку до ситуативних чинників, НБУ в 2023 р. починає періодично підвищувати обов'язкові резерви (ОР) банків [9, с. 42]. Сьогодні ОР банків становлять у національній валюті:

- за коштами на вимогу та коштами на поточних рахунках юридичних осіб – 10 %, за коштами на вимогу та коштами на поточних рахунках фізосіб – 20 %;
- за строковими коштами і вкладками юридичних і фізичних осіб – 0 %.

Норматив резервування в іноземній валюті складає:

- за коштами на вимогу та коштами на поточних рахунках юридичних осіб – 20 %, за коштами на вимогу та коштами на поточних рахунках фізосіб – 30 %;
- за строковими коштами і вкладками юридичних і фізичних осіб – 10 % [11, с. 87].

З травня 2023 р. пільгові нормативи формування банками ОР за строковими коштами на рахунках фізосіб у національній (0 %) та іноземній валютах (10 %) поширюються лише на депозити зі строком від трьох місяців [12]. При цьому НБУ дозволив покривати до 50 % загального обсягу ОР за рахунок бенчмарк-ОВДП – спеціальних випусків ОВДП. Такі кроки націлені на подальше збільшення активності комерційних банків на аукціонах Міністерства фінансів із розміщення ОВДП, що дасть змогу уникнути прямого фінансування дефіциту бюджету НБУ у 2023 р. на протипагу 2022 р.

Збільшуючи норми ОР, НБУ мав на меті зменшити профіцит ліквідності банківської системи. У результаті ОР зросли на 150 млрд грн – до 220,6 млрд грн. Такі кроки НБУ сприяли:

- посиленню конкуренції банків за вкладників та підвищенню ставок за строковими гривневими депозитами;
- збільшенню банками обсягів та частки строкових гривневих залучень;
- зменшенню ризиків для курсової стабільності;
- дедоларизації депозитів та посиленню спроможності НБУ утримувати контроль за динамікою інфляції.

Завдяки монетарній політиці НБУ майже всі банки сьогодні відкривають гривневі строкові депозити на термін від 3 місяців, щоб уникнути формування обов'язкових резервів [9, с. 27-28].

За даними НБУ, на 01.01.2023 р. лідерами ринку депозитних операцій фізичних осіб були системно важливі банки: Приватбанк, Ощадбанк, Райффайзен Банку, УНІВЕРСАЛБАНК, СЕНС Банк (табл. 1). Це зумовлюється такими чинниками, як довіра з боку населення, стабільні фінансові показники, гарантія з боку держави, великий досвід на ринку банківських послуг. Найбільший портфель коштів суб'єктів господарювання в Приватбанку, Укрексімбанку, Райффайзен Банку, Укргазбанку, Ощадбанку.

Таблиця 1

## Рейтинг банків України за обсягами депозитного портфеля на 01.01.2023 р. [7]

№	Банки	Депозити суб'єктів господарювання	№	Банки	Депозити фізичних осіб
1.	ПриватБанк	130,3	1.	ПриватБанк	333,9
2.	Укрексімбанк	92,2	2.	Ощадбанк	166,7
3.	Райффайзен Банк	85,6	3.	Райффайзен Банк	57,2
4.	Укргазбанк	79,6	4.	УНІВЕРСАЛБАНК	49,21
5.	Ощадбанк	62,4	5.	СЕНС БАНК	42,98
6.	УКРСИББАНК	56,9	6.	ПУМБ	38

7.	ОТП	52,5
8.	ПУМБ	52
9.	КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК	48,9
10.	СІТІБАНК	44,77

7.	УКРСИББАНК	36
8.	Укрексімбанк	32,7
9.	Укргазбанк	32,1
10.	ОТП	25,1

У 2021-2022 рр. однією з проблем, пов'язаних із залученням депозитів в Україні, була невідповідність депозитних ставок (6-8 % річних у найбільших банках) темпам інфляції (яка в 2022 р. склала майже 30 %), що разом із високим рівнем оподаткування відсоткового доходу не стимулювало населення вкладати кошти в строкові депозити [13 с. 403]. В серпні 2023 р. споживча інфляція склала 11,3 %, що є менше, ніж депозитні ставки в гривні (див. табл. 2)

Таблиця 2

**Середні депозитні ставки комерційних банків України для фізичних осіб у серпні 2023 р. (% річних) [7]**

	Гривня	Долар	Евро
3 місяці	14,14	0,66	0,29
6 місяців	14,89	0,90	0,45
9 місяців	13,50	0,85	0,45
12 місяців	14,79	1,10	0,65

Загалом, цільова структура фондування вітчизняних банків залежить від бізнес-моделей. Банки, що кредитують населення на поточні потреби або ж бізнес на поповнення обігових коштів, не потребують значного запасу строкового фінансування. Більші виклики формуються перед банками, які нарощують портфелі автокредитів або ж планують надавати довгострокові кредити бізнесу. Подовження строковості вкладів для них відповідно виступатиме запорукою належного управління ризиками ліквідності.

На сьогодні основними проблемами, що пов'язані із залученням депозитів в Україні, є:

- низький рівень довіри як до окремих банків, так і до банківської системи загалом, в значній частки населення;
- відсутність загальної узгодженої політики монетарного, фінансового та фіскального секторів економіки;
- низький рівень приросту ВВП [14, с. 73];
- високі темпи інфляції, високі інфляційні очікування суб'єктів господарювання;
- високий рівень оподаткування відсоткового доходу;
- недостатній рівень фінансової грамотності населення;
- значна девальвація гривні та її нестабільність;
- суттєве падіння доходів населення та скорочення обсягів виручки від реалізації підприємств реального сектору економіки;
- непередбачуваність (нестабільність) економічної та політичної ситуації в країні (загальний фактор системного ризику для емітента та інвесторів).

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Для стимулювання залучення банківських вкладів, зокрема строкових, перш за все потрібно підвищити довіру до банківської системи, створити передумови для стабілізації фінансової системи країни. Це потребує конкретних заходів з боку НБУ та інших державних органів, без яких заходи окремих банків не матимуть результату.

Для забезпечення стабільного конкурентного становища кожному банку необхідно запроваджувати інноваційні депозитні інструменти, розробляти програми лояльності та знаходити нові (більш досконалі) методи обслуговування.

## Джерела та література

1. Янковий О. У зав'язці: НБУ скорочує рефінансування, уряд та комерційні банки пручаються. *Mind*. URL: <https://cutt.ly/AJgSjBD>.
2. Банки на війні: як кредитують, платять за депозитами та на чому заробляють. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2022/04/13/83647457/>
3. Про систему гарантування вкладів фізичних осіб: Закон України № 4452-VI в ред. від 18.06.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4452-17#Text> (дата звернення: 30.09.2023).
4. Приступа Л., Стахурська Л. Організаційно-економічне забезпечення депозитної політики банків в Україні. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2022. № 4. С. 88-99. URL: <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/view/118>
5. Основні показники діяльності банків. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/>
6. Матвійчук Н. М., Теслюк С. А., Боричевська І. Банківські депозити та ОВДП як альтернативні об'єкти вкладення коштів. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. С. 306-314. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-60>
7. Статистика фінансового сектору. *НБУ*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#2fs>
8. Матвійчук Н. М., Теслюк С. А., Звірко А. О. Сучасна депозитна політика банків України як складова системи управління пасивами. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 2 (35). С. 168-174. URL: [chrome- http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/35\\_2022/26.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/35_2022/26.pdf)
9. Річний звіт НБУ за 2022 р. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/annual\\_report\\_2022.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2022.pdf?v=4)
10. Савлук М. Грошові заощадження населення як ресурс фінансового ринку. *Роль грошових заощаджень населення в розбудові економіки України*: матер. наук.-практ. конф. (Київ, 19 лютого 2002 р.). Київ: КНЕУ, 2002. С. 8-15.
11. Матвійчук Н. М. Формування банками обов'язкових резервів як важливий інструмент монетарної політики під час воєнного стану. Цифрова трансформація фінансової системи України та країн v-4 в умовах євроінтеграції: збірник тез III міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Дубляни, 26 квітня 2023 р.). Ч. III. Дубляни: ЛНУП, 2023. С. 85-88.
12. НБУ імплементує анонсовану зміну в розрахунку обов'язкових резервів для посилення конкуренції банків за строкові депозити населення. URL: <http://surl.li/kgjuc>
13. Петик Л. О., Барабаш В. Ю. Аналіз депозитної політики комерційних банків України в умовах економічної нестабільності. *Young Scientist*. 2021. № 11 (99). С. 399-403.
14. Мулик Т. О. Аналіз депозитних операцій банків: стан, проблеми та вдосконалення. *Modern Economics*. 2021. № 28. С. 75-84.

## References

1. Yankovy O. U zaviatzsi: NBU skorochuie refinansuvannia, uriad ta komertsiiini banky pruchaiutsia [In connection: the NBU is cutting refinancing, the government and commercial banks are resisting]. *Mind*. Retrieved from: <https://cutt.ly/AJgSjBD>. [in Ukrainian].
2. Banky na viini: yak kredytiuiut, platiat za depozytamy ta na chomu zarobliaiut [Banks at war: how to lend, pay on deposits and what they earn]. Retrieved from: <https://minfin.com.ua/ua/2022/04/13/83647457/> [in Ukrainian].
3. Pro systemu harantuvannia vkladiv fizychnykh osib [On the system of guaranteeing deposits of individuals]: Zakon Ukrainy - Law of Ukraine. no. 4452-VI from 18.06.2023. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4452-17#Text> [in Ukrainian].
4. Prystupa L., Stakhurska L. (2022) Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia depozytnoi polityky bankiv v Ukraini [Organizational and economic support of deposit policy of banks in Ukraine]. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. no 4. pp. 88-99. URL: <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/view/118> [in Ukrainian].
5. Osnovni pokaznyky diialnosti bankiv [The main indicators of banks]. Retrieved from: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/> [in Ukrainian].
6. Matviichuk N. M, Tesliuk S. A, Borychevska I. G. (2021) Bankivski depozyty ta OVDP yak alternatyvni obiekty vkladennia koshtiv [Bank deposits and IGLBs as alternative objects of investment]. *Ekonomy and society*, no. 25, pp. 306-314. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/294/282>. [in Ukrainian].

7. Statystyka finansovoho sektoru [Statistics of the financial sector]. *NBU – NBU*. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#2fs> [in Ukrainian].
8. Matviichuk N. M., Tesliuk S. A., Zvirko A. O. (2022). Suchasna depozytna polityka bankiv Ukrainy yak skladova systemy upravlinnia pasyvamy [Modern deposit policy of Ukrainian banks as a component of the liability management system]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management*. no. 2 (35). pp. 168-174. Retrieved from: chrome- [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/35\\_2022/26.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/35_2022/26.pdf) [in Ukrainian].
9. Richnyi zvit NBU za 2022 r. [Annual report of the NBU for 2022]. Retrieved from: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/annual\\_report\\_2022.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2022.pdf?v=4) [in Ukrainian].
10. M. Savluk (2022) Hposhovi zaoshchadzhennia naceleння yak pecupc financovoho pynku [Saving the target as a financial bank]. Rol hposhovykh zaoshchadzhennia naceleння v pozbudovi ekonomiky Ukrainy: matep. nauk.-ppakt. konf. (Kyiv, February 19, 2002). Kyiv: KNEU, 2002. pp. 8-15. [in Ukrainian].
11. Matviichuk N. M. (2023) Formuvannia bankamy oboviazkovykh rezerviv yak vazhlyvyi instrument monetarnoi polityky pid chas voiennoho stanu [Formation of required reserves by banks as an important tool of monetary policy during martial law] Tsyfrova transformatsiia finansovoi systemy Ukrainy ta krain v-4 v umovakh yevrointehratsii: zbirnyk tez III mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. (Dubliany, 26 kvitnia 2023 r.). Part III. Dubliany: LNUP, pp. 85-88. [in Ukrainian].
12. NBU implementuie anonsovanu zminu v rozrakhunku oboviazkovykh rezerviv dlia posylennia konkurentsii bankiv za strokovi depozyty naseleння [The NBU implements the announced change in the calculation of required reserves to increase the competition of banks for time deposits of the population] Retrieved from: <http://surl.li/kgjuc> [in Ukrainian].
13. Petyk L. O., Barabash V. Yu. (2021) Analiz depozytnoi polityky komertsiiynykh bankiv Ukrainy v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Analysis of the deposit policy of commercial banks of Ukraine in conditions of economic instability]. *Young Scientist*. no. 11 (99). pp. 399-403. [in Ukrainian].
14. Mulyk T. O (2021) Analiz depozytynykh operatsii bankiv: stan, problemy ta vdoskonalennia [Analysis of deposit operations of banks: state, problems and improvement]. *Modern Economics*, no. 28, pp. 75-84. Retrieved from: <https://modecon.mnau.edu.ua/analysis-of-bank-deposit-operations/> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 20.09.2023 р.

УДК 330.3

Олександр Лабенко,  
кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України,  
м. Київ; ORCID ID: 0000-0001-9192-9891,  
e-mail: labenko@nubip.edu.ua

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-95-101>

## ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

Фінансовий механізм можна вважати одним із найдієвіших альтернатив у досягненні природоохоронних цілей, а його побудова та ефективність безпосередньо залежить від особливостей сфери, у якій він функціонує. За допомогою таких загальнонаукових методів, як: аналіз, синтез, систематизація, узагальнення, було проведено оцінку фінансового механізму природокористування та визначено ключові особливості природокористування, які виступають підґрунтям досліджуваного механізму. Визначено, що відносини у сфері фінансового механізму природокористування доцільно розглядати через трансакційні витрати, які виникають у відносинах, де кожна сторона прагне отримати певну вигоду з одночасним існуванням потенційного конфлікту інтересів. Установлено, що для забезпечення раціонального природокористування необхідно здійснювати ефективне планування й управління; сформувати регулятори впливу і стимулюючі фактори.

**Ключові слова:** природокористування; фінансовий механізм; особливості, фінансова політика; навколишнє середовище; трансакційні витрати.

Oleksandr Labenko,  
Ph.D. in economics, associate professor,  
National university of life and environmental sciences of Ukraine,  
Kyiv

## PECULIARITIES OF THE FINANCIAL MECHANISM OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT

Humans inherently interact with nature in all areas of their lives. Today, there is a significant anthropogenic impact on the environment. On the one hand, there is research and protection of nature, and on the other hand, consumption and transformation. Many processes begin with the use of natural resources and end with emissions. Therefore, the key task of society is to minimize negative changes in the environment. The financial mechanism can be considered one of the most effective alternatives in achieving environmental goals, and its construction and efficiency directly depend on the specifics of the area in which it operates. The purpose of the study is to determine the peculiarities of building a financial mechanism for environmental management. In the course of the work, the author analyzes the works of domestic and foreign scholars who deal with the issues of the financial mechanism of environmental management. Using such general scientific methods as analysis, synthesis, systematization, and generalization, the author assesses the financial mechanism of natural resource management and identifies the key features of natural resource management that serve as the basis for the mechanism under study. It is determined that relations in the field of the financial mechanism of environmental management should be considered through transaction costs arising in relations where each party seeks to obtain a certain benefit with the simultaneous existence of a potential conflict of interest. The formation of environmental protection policy, and the financial mechanism of environmental management in particular, is influenced by state institutions, business entities, and individuals who consume resources and generate emissions. Among the features of natural resource management that affect the financial mechanism are the following: socio-ecological balance, public participation, environmental sustainability, legislative regulation, environmental impact assessment, and conservation of natural resources. It is established that in order to ensure rational use of natural resources, it is necessary to carry out effective planning and management; and to form regulators of influence and stimulating factors.

**Keywords:** environmental management; financial mechanism; features, financial policy; environment; transaction costs.



**Постановка проблеми та її значення.** Розвиток суспільства беззаперечно має вплив на світ, у якому існує. Людство щодня використовує природні блага, не завжди компенсуючи завдані навколишньому середовищу втрати. Розуміння того, що через кілька сотень чи десятків років може статися безповоротна катастрофа, змушує держави ставати на шлях сталого розвитку. Дотримання концепції сталого розвитку орієнтоване на поєднання екологічних, економічних і соціальних компонентів у єдину цілісну систему, спрямовану на економічний розвиток суспільства, що відбувається в умовах раціонального використання природних ресурсів і соціального добробуту населення.

Раціональне використання природних ресурсів досягається шляхом оптимізації вигод і витрат, що виникають у процесі діяльності. Способами його коригування є запровадження механізму природокористування, який включає правову, фінансову, організаційну складові. Зважаючи на те, що одним із ключових факторів впливу на фізичних і юридичних осіб є економічний, фінансовий механізм можна вважати вирішальним у забезпеченні раціонального споживання ресурсів. Даний механізм має свої особливості, пов'язані з галузевою специфікою, аналіз яких дозволяє визначити тенденції взаємодії людини й природи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Dogan & Fahri [2] досліджували взаємозв'язок між фінансовим розвитком і якістю навколишнього середовища відносно викидів CO<sub>2</sub> на душу населення та встановили, що серед 26 досліджуваних країн фінансовий розвиток може заохочувати використання відновлювальної енергії з одночасним зменшенням викидів діоксиду вуглецю. Mengmeng et al. [8] виявили, що підвищення рівня фінансового розвитку ефективно вплинуло на зменшення рівня викидів забруднюючих речовин і покращення якості навколишнього середовища за рахунок сприяння промисловій модернізації і технологічному прогресу. Ningjing, Xiping, Zhen, Yingjia, Shilong [10] на основі аналізу й моделювання встановили, що високий рівень фінансового розвитку може ефективно стримувати забруднення навколишнього середовища. Тому державні відомства повинні вдосконалювати систему фінансового регулювання та сприяти розвитку зелених облігацій, кредитування і страхування. Деякі науковці виявили, що в країнах, що розвиваються, спостерігається протилежна тенденція. Pyas, Arisaputra, Utami, Bakar, Arifin [5] наголошують, що нині концепція розвитку, яку використовують майже всі країни – це концепція сталого розвитку, тому всі дії в процесі управління природними ресурсами повинні відповідати принципам сталого та екологічно безпечного розвитку. Nawaz, Lahiani, Roubaud [9] на основі емпіричних результатів установили причинно-наслідковий зв'язок між фінансовим розвитком, природними ресурсами, капіталом, працею та економічним зростанням. Kumar et al. [7] зазначають, що фінансовий розвиток країн, що розвиваються, прискорює деградацію навколишнього середовища. Koval, Mikhno, Udovychenko, Gordiichuk, Kalina [6] розкривають проблеми нераціонального використання природних ресурсів в Україні, що впливають на здоров'я, працездатність і макроекономічні показники. Голян, Мединська, Заставний [12] наголошують, що нині економічний механізм природокористування на загальному й місцевому рівнях використовує мінімальну кількість методів і інструментів фінансово-кредитного і бюджетно-податкового регулювання охорони навколишнього середовища й освоєння природно-ресурсного потенціалу, що не дозволяє в повному обсязі використовувати можливості більш результативної природоохоронної та природоексплуатаційної діяльності.

У процесі дослідження проаналізовано праці вітчизняних та іноземних науковців, які займаються проблематикою фінансового механізму природокористування. За допомогою таких загальнонаукових методів, як: аналіз, синтез, систематизація, узагальнення, було проведено оцінку фінансового механізму природокористування та визначено ключові особливості природокористування, які виступають підґрунтям досліджуваного механізму.

**Мета і завдання статті.** Метою дослідження є визначення особливостей побудови фінансового механізму природокористування.

**Викладення основного матеріалу та обґрунтування отриманих результатів дослідження.** Існує цілий ряд фінансових механізмів, що використовуються в екологічному законодавстві. Вони застосовуються для різних цілей, що в сукупності сприяє створенню надійної й сучасної системи захисту та управління навколишнім середовищем [1].



Передумовою аналізу особливостей фінансового механізму природокористування є визначення сутності фінансового механізму, оскільки він формує ключові особливості досліджуваного поняття. У деяких публікаціях фінансовий механізм виступає частиною господарського, який відображає фінансово-економічні форми, методи, важелі й інструменти регулювання фінансово-економічної діяльності. Також його можна розглядати з позиції системи дій фінансових важелів, що впливають на формування, організацію використання ресурсів. Тобто в будь-якому випадку фінансовий механізм містить регулятори діяльності господарюючих суб'єктів.

Фінансові механізми в поєднанні зі змінами в регулюванні можуть забезпечити стійке зменшення або усунення ринкових бар'єрів, які в іншому випадку уможливили б широкомасштабні та довгострокові рішення для розвитку з нейтральним викидом вуглецю. Крім того, фінансові механізми можуть допомогти досягти фінансової життєздатності в бізнес-моделі проекту пом'якшення клімату, таким чином прискорюючи прийняття подібних проектів і забезпечуючи стійку трансформацію цільового сектора. Готовність до впровадження фінансового механізму тісно пов'язана з аналізом/наданням бізнес-моделей для типових інвестицій; обґрунтуванням вибору та описом конкретного механізму; інституційними заходами та обґрунтованою концепцією поступової відмови [3].

Відносини у сфері фінансового механізму природокористування можна розглядати з позиції трансакційних витрат, оскільки трансакція – угода між економічними агентами, метою якої є отримання вигоди сторонами з одночасним існуванням потенційних конфліктів, що може містити перешкоди реалізації визначених вигод. У відносинах держави з однієї сторони та бізнесу і фізичних осіб з іншої конфліктом можна вважати бажання першої мінімізувати використання забруднюючих речовин і отримати кошти за їх використання або завдання негативного впливу на навколишнє середовище. При цьому друга сторона хоче споживати ресурси та не платити за це. Також може виникнути конфлікт між суб'єктами господарювання, який полягає в тому, що підприємства хочуть, щоб функції держави, наприклад, щодо справляння податків, реалізовувалися за рахунок інших.

На основі аналізу трансакційних витрат, які визначають дію фінансового механізму природокористування економічних суб'єктів, можна констатувати, що за умови, коли трансакційні витрати є суттєвими, недовірі інститути необхідно замінити на ефективні для забезпечення економії коштів [14]. Тобто потрібно здійснити реформування державних інституцій.

Інституційні механізми фінансування мають важливе значення з точки зору їхньої національної інтегрованості, охоплення та доступності. Відповідальна організація/організації повинні застосовувати справедливі, прозорі та ефективні критерії відбору бенефіціарів та/або посередників, а також фідучіарні операції, належне врядування та ефективне і прозоре управління фондами [3].

Підприємства є одним із головних суб'єктів споживання ресурсів і шкоди навколишньому середовищу. Відповідно до принципу «хто розвиває, хто захищає, хто забруднює, хто відновлює», підприємства повинні нести відповідальність за охорону навколишнього середовища та зменшувати викиди забруднюючих речовин під час виробництва. Витрати підприємств на охорону навколишнього середовища та інновації в зелені технології – це «палиця з двома кінцями». З одного боку, завдяки збільшенню витрат на охорону навколишнього середовища та інновації зелених технологій підприємства створили «зелений» корпоративний імідж, що полегшує отримання підтримки зацікавлених сторін, розробку екологічних інноваційних продуктів і підвищення їх основної конкурентоспроможності. З іншого боку, використання коштів підприємств у видатках на охорону навколишнього середовища та інновації у зелені технології також збільшує навантаження на підприємства і створює проблеми для управління підприємством [11].

Тобто як державні інституції, так і суб'єкти господарювання мають вплив на формування політики щодо охорони навколишнього середовища, використання ресурсів тощо. Тому фінансовий механізм природокористування, як невід'ємний елемент фінансової політики в означеній сфері повинен враховувати її галузеву специфіку. Відповідно на досліджуваний механізм має вплив природокористування й екологічна сфера, які в свою чергу залежать від регіону, екологічних проблем, законодавства, культурних особливостей (табл.1).

## Особливості природокористування, які мають вплив на фінансовий механізм

Особливість	Коротка характеристика
Соціально-екологічний баланс	Природокористування повинно впливати на взаємозв'язок між економічними, соціальними та екологічними аспектами. Важливо забезпечити збалансований розвиток, що дозволить задовольнити потреби сучасного суспільства, не завдаючи шкоди природі та майбутньому поколінню.
Участь громадськості	Залучення громадськості до процесу природокористування та рішення щодо використання природних ресурсів є елементом сучасного підходу до природокористування. Це забезпечує широку підтримку, сприяє різноманітним інтересам та зменшує можливості конфліктів.
Екологічна стійкість	Основна мета природокористування – забезпечення стійкого використання природних ресурсів без завдання серйозної шкоди навколишньому середовищу. Це передбачає ощадливе споживання ресурсів, зменшення викидів забруднюючих речовин і збереження екосистем.
Законодавче регулювання	Природокористування підконтрольне різним законодавчим органам і інституціям, які встановлюють правила і норми для забезпечення ефективного управління природними ресурсами. Дотримання законів та регулювання є важливою частиною природокористування.
Оцінка впливу на довкілля	Доцільно проводити оцінку впливу на довкілля для визначення можливих наслідків діяльності на природу та розробки стратегій для зменшення негативного впливу.
Збереження природних ресурсів	Однією з головних особливостей використання є можливість збереження природних ресурсів, таких як: ліси, водні басейни, біорізноманіття. Це включає в себе створення стратегій і законів, спрямованих на управління ресурсами, щоб забезпечити їх тривале використання і запобігти їхньому визнанню.

Джерело: побудовано автором.

Сучасний фінансовий механізм природокористування повинен бути спрямованим на реалізацію підходів до забезпечення раціонального природокористування і досягнення цілей сталого розвитку для збереження ресурсів майбутнім поколінням.

Участь громадськості у формуванні фінансової політики природокористування, наприклад, при обговоренні фінансових інструментів перед запровадженням, дозволить їм стати свідомими учасниками у сфері природокористування. При споживанні ресурсів та створенні викидів вони зможуть раціонально оцінювати особливості і наслідки впливу на навколишнє середовище та коригувати свої дії залежно від ситуації.

Зростаюча увага до екологічної стійкості сприяє впровадженню методів та технологій, які зменшують негативний вплив природокористування на навколишнє середовище. Це включає в себе використання стимулюючих заходів для запровадження відновлювальних джерел енергії, ефективного використання ресурсів і застосування сучасних технологій, що зменшують забруднення.

В Україні, як і в багатьох країнах світу, природокористування регулюється державою через прийняття законів і норм контролю. Петрецька Н.І.[13] пропонує правове регулювання природокористування розділити на три групи: перша – законодавство, що забезпечує права загального природокористування; друга – спеціальні норми; третя група – у мирний час застосовуються міжнародні принципи раціонального природокористування, у період воєнного стану використовують адаптаційне природокористування, засноване на принципі не нашкодити. Зважаючи, що в Україні нині ведуться бойові дії доволі актуальним є ведення моніторингового та кадастрового спостереження. Воно дозволить проводити порівняння кількісного і якісного стану природних

ресурсів та, виходячи з одержаних ресурсів, проводити коригування фінансових інструментів регулювання природокористування.

Для забезпечення раціонального природокористування необхідно здійснювати планування та управління. Від цього залежатимуть передумови ефективного функціонування фінансового механізму природокористування та управління ним залежно від потреб і можливостей суспільства. Особливості природокористування також пов'язані зі споживчою культурою суспільства. Якщо суспільство споживає більше природних ресурсів, ніж може відновити природу, це призводить до вичерпання ресурсів і екологічних проблем. Тому для досягнення більшого рівня екологічної стійкості та збереження природних ресурсів необхідно підвищувати свідомість суспільства щодо важливості забезпечення раціонального природокористування та впливу. Це можна здійснити за рахунок створення ефективної системи фінансових інструментів.

Специфіка використання природних ресурсів і забруднення навколишнього середовища залежить від особливостей суб'єктів господарювання та регулювання. Наприклад, контроль за використанням ресурсів здійснює держава. Вона встановлює регулятори впливу, стимулюючі фактори, тобто розробляє цілісний фінансовий механізм регулювання природокористування. Приватні структури забезпечують індивідуальне чи корпоративне споживання ресурсів, здійснюють викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря, водні об'єкти тощо. Окремі громадяни виступають безпосередніми споживачами ресурсів, які у процесі господарської діяльності також формують викиди, наприклад від автотранспорту, але в значно менших обсягах ніж підприємства й організації.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У процесі проведеного дослідження встановлено, що особливості фінансового механізму природокористування формуються в результаті споживчої і природоохоронної діяльності. Даний механізм можна розглядати з позиції трансакційності, де кожна сторона планує отримати вигоди з одночасним виникненням можливого конфлікту інтересів. Особливостями даного механізму можна вважати ті, що впливають із специфіки природокористування (соціально-екологічний баланс, участь громадськості, екологічна стійкість, законодавче регулювання, оцінка впливу на довкілля, збереження природних ресурсів).

Напрямами подальших наукових досліджень виступає конкретизація складових фінансового механізму природокористування, аналіз сучасних тенденцій та визначення перспектив розвитку даного механізму в післявоєнний період, розширення існуючих інструментів та їх трансформація відповідно до європейських стандартів і потреб України.

#### Джерела та література

1. Department of Environment, Parks and Water Security. (2022). Environmental Regulatory Reform Program. Environmental Financial Mechanisms. URL: [https://depws.nt.gov.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0004/1114663/fact-sheet-environmental-financial-mechanisms.pdf](https://depws.nt.gov.au/_data/assets/pdf_file/0004/1114663/fact-sheet-environmental-financial-mechanisms.pdf) (дата звернення: 07.09.2023).
2. Dogan E., Fahri S. Determinants of CO<sub>2</sub> emissions in the European Union: the role of renewable and non-renewable energy. *Renew. Energy*. 2016. Vol. 94. P. 429-439. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.renene.2016.03.078>.
3. Financial mechanisms. Applications under the NAMA Facility. 2022. URL: <https://mitigation-action.org/wp-content/uploads/NAMA-Facility-Financial-Mechanism-Factsheet-November-2022-v2.pdf> (дата звернення: 10.09.2023).
4. Financing ambitious climate action: financial mechanisms explained. 2022. URL: <https://mitigation-action.org/news/financing-ambitious-climate-action-financial-mechanisms-explained/> (дата звернення: 15.09.2023).
5. Ilyas A., Arisaputra M. I., Utami D., Bakar M., Arifin A. Natural resource management for sustainable development in managing environmental permit. *IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science*. 2019. № 343, 012064. DOI: [10.1088/1755-1315/343/1/012064](https://doi.org/10.1088/1755-1315/343/1/012064).
6. Koval V., Mikhno I., Udovychenko I., Gordiichuk Y., Kalina I. Sustainable Natural Resource Management to Ensure Strategic Environmental Development. *TEM Journal*. 2021. Vol. 10, № 3. P. 1022-1030. DOI: <https://doi.org/10.18421/TEM103-03>.
7. Kumar A., Kalhor M. R., Kumar R. et al. Environmental quality: examining role of financial development, institutional capacity, and corruption. *Environ. Sci. Pollut. Res. Int.* 2021. № 28 (38). P. 53781-53792. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11356-021-14430-3>.

8. Mengmeng C., Fugen X. Effects of China's financial development on pollution reduction in China-based on provincial panel data. *Soc. Sci.* 2020. № (12). P. 82-87.
9. Nawaz K., Lahiani A., Roubaud D. Natural resources as blessings and finance-growth nexus: A bootstrap ARDL approach in an emerging economy. 2019. *Resources Policy*. № 60. P. 277-287.
10. Ningjing W., Xiping Zh., Zhen W., Yingjia Ch., Shilong L. Can financial development improve environmental quality? New findings from spatial measures of Chinese urban panel data, *Heliyon*. 2023. Vol. 9, Is. 7, e17954. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17954>.
11. Tang Y., Yue S., Ma W. et al. How do environmental protection expenditure and green technology innovation affect synergistically the financial performance of heavy polluting enterprises? Evidence from China. *Environ Sci Pollut Res*. 2022. № 29 P. 89597-89613. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11356-022-21908-1>.
12. Голян В. А., Мединська Н. В., Заставний Ю. Б. Удосконалення економічного механізму природокористування на місцевому рівні в умовах децентралізаційних процесів. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2021. № 12. С. 133-139. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-133-139>.
13. Петрецька Н. І. Правове забезпечення раціонального природокористування в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО*. 2022. № 74. Ч. 2. С. 28-33. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.74.37>.
14. Шулюк Б. С. Особливості формування фінансового механізму державно-приватного партнерства: інституційний підхід. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 4 (72). С. 173-177. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-4-56>.

### References

1. Department of Environment, Parks and Water Security. (2022). Environmental Regulatory Reform Program. Environmental Financial Mechanisms. Retrieved from: [https://depws.nt.gov.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0004/1114663/fact-sheet-environmental-financial-mechanisms.pdf](https://depws.nt.gov.au/__data/assets/pdf_file/0004/1114663/fact-sheet-environmental-financial-mechanisms.pdf).
2. Dogan, E., Fahri, S. (2016). Determinants of CO<sub>2</sub> emissions in the European Union: the role of renewable and non-renewable energy. *Renew. Energy*, 94, 429-439. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.renene.2016.03.078>.
3. Financial mechanisms. Applications under the NAMA Facility. Retrieved from: <https://mitigation-action.org/wp-content/uploads/NAMA-Facility-Financial-Mechanism-Factsheet-November-2022-v2.pdf>.
4. Financing ambitious climate action: financial mechanisms explained. Retrieved from: <https://mitigation-action.org/news/financing-ambitious-climate-action-financial-mechanisms-explained/>.
5. Ilyas, A., Arisaputra, M. I., Utami, D. et al. (2019). Natural resource management for sustainable development in managing environmental permit. *IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science*, 343, 012064. DOI: 10.1088/1755-1315/343/1/012064.
6. Koval, V., Mikhno, I., Udovychenko, I. et al. (2021). Sustainable Natural Resource Management to Ensure Strategic Environmental Development. *TEM Journal*, 10 (3), 1022-1030. DOI: <https://doi.org/10.18421/TEM103-03>.
7. Kumar, A., Kalhor, M. R., Kumar, R. et al. (2021). Environmental quality: examining role of financial development, institutional capacity, and corruption. *Environ. Sci. Pollut. Res. Int.*, 28 (38), 53781-53792. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11356-021-14430-3>.
8. Mengmeng, C., Fugen, X. (2020). Effects of China's financial development on pollution reduction in China-based on provincial panel data. *Soc. Sci.*, (12), 82-87.
9. Nawaz, K., Lahiani, A., Roubaud, D. (2019). Natural resources as blessings and finance-growth nexus: A bootstrap ARDL approach in an emerging economy. *Resources Policy*, 60, 277-287.
10. Ningjing, W., Xiping, Zh., Zhen, W. et al. (2023). Can financial development improve environmental quality? New findings from spatial measures of Chinese urban panel data, *Heliyon*, 9 (7), e17954. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17954>.
11. Tang, Y., Yue, S., Ma, W. et al. (2022). How do environmental protection expenditure and green technology innovation affect synergistically the financial performance of heavy polluting enterprises? Evidence from China. *Environ Sci Pollut Res*, 29, 89597-89613. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11356-022-21908-1>.
12. Holian, V. A., Medynska, N. V., Zastavnyy, Yu. B. (2021). Improving the Economic Mechanism of Environmental Management at the Local Level in the Context of Decentralization Processes. *Business Inform*, 12, 133-139. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-133-139> [in Ukrainian].

13. Petretska, N. I. (2022). Legal Provision of Rational Nature Management in the Conditions of Martial Law. *Uzhhorod National University Herald. Series: Law*, 74, Ч. 2, 28-33. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.74.37> [in Ukrainian].

14. Shuliuk, B. (2019). Peculiarities of formation of financial mechanism of state-private partnership: institutional approach. *PROBLEMS OF SYSTEMIC APPROACH IN THE ECONOMY*, 4 (72), 173-177. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-4-56> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 20.09.2023 р.

## РОЗДІЛ IV

### Управління та адміністрування

УДК 339.137.2

Черчик Лариса,  
доктор економічних наук, професор,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
завідувач кафедри менеджменту та адміністрування,  
м. Луцьк; ORCID ID: 0000-0002-3901-216X  
e-mail: cherchyk.larysa@vnu.edu.ua

Ганна Кувіка,  
аспірант II курсу,  
факультет економіки та управління  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
Луцьк; ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-3469-8756>  
E-mail: [kuvika.hanna@vnu.edu.ua](mailto:kuvika.hanna@vnu.edu.ua)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-102-112>

#### СУТНІСТЬ І СКЛАДОВІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

У статті обґрунтовано необхідність та особливості формування системи менеджменту конкурентоспроможності для закладів сфери гостинності. Проаналізовано підходи до визначення сутності конкурентоспроможності, менеджменту конкурентоспроможності. Розроблено структурну схему системи менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності, яка включає такі складові як мета, об'єкти, суб'єкти, предмет, принципи, функції та відповідний механізм. Система менеджменту конкурентоспроможності розглядається як сукупністю підсистем, а також процесів та комунікацій між ними, взаємодія яких забезпечує ефективне функціонування підприємства у конкурентному середовищі, його стабільний і безпечний розвиток у майбутньому за рахунок постійного розвитку потенціалу закладів сфери гостинності. Деталізовано також функціональний та процесний підходи у формуванні менеджменту конкурентоспроможності, що має більше практичне значення і передбачає виділення загальних та специфічних функцій та послідовних етапів їх реалізації в основних функціональних сферах менеджменту (маркетинговій, фінансовій, інноваційній, проектній, менеджменту персоналу та якості).

**Ключові слова:** заклади сфери гостинності, конкурентоспроможність, менеджмент конкурентоспроможності, системний підхід.

Cherchyk Larysa,  
Doctor of Economics, professor Associate Professor  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Head of Department of Management and Administration,  
Lutsk

Ganna Kuvika,  
Postgraduate student of the 2nd year,  
Department of Management and Administration,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Lutsk

#### THE ESSENCE AND COMPONENTS OF MANAGEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF HOSPITALITY INSTITUTIONS

**Introduction.** Understanding the essence of competitiveness management and identifying its main components will allow to develop effective strategies and approaches to management of hospitality establishments. This will open up opportunities for attracting and retaining customers, improving the quality of services and forming competitive advantages of hospitality establishments. The study of this problem can also contribute to the development of new tools to support the competitiveness of hospitality establishments.

**The purpose of the article** is to develop scientific approaches to determining the essence of the management of the competitiveness of hospitality establishments and the content of its components.

**Results.** The article substantiates the need and features of the formation of a competitiveness management system for hospitality establishments. Approaches to determining the essence of competitiveness, management of competitiveness are analyzed. Systemic, process, functional, and situational approaches were considered for the formation of meaningful content of competitiveness management. This made it possible to develop a structural diagram of the management system of the competitiveness of hospitality establishments, which includes such components as the purpose, objects, subjects, subject, principles, functions and the corresponding mechanism. The competitiveness management system is considered as a set of subsystems, as well as processes and communications between them, the interaction of which ensures the effective functioning of the enterprise in a competitive environment, its stable and safe development in the future due to the constant development of the potential of hospitality establishments. Functional and process approaches in the formation of competitiveness management are also detailed, which has more practical significance and involves the allocation of general and specific functions and successive stages of their implementation in the main functional areas of management (marketing, financial, innovation, project, personnel and quality management).

**Conclusions.** The competitiveness of hospitality establishments is determined by their ability to satisfy the needs of customers in high-quality products and services, while ensuring the efficient use of resources and achieving a sustainable financial result. Competitiveness management is a priority in the general management system of organizations, as it determines their ability to ensure the conditions for the successful functioning of hospitality establishments in a competitive environment and create competitive advantages that will ensure growth in the future.

**Keywords:** hospitality establishments, competitiveness, competitiveness management, system approach.

**Постановка наукової проблеми та її значення.** Сфера гостинності є динамічною та конкурентною, і заклади потребують ефективного управління для забезпечення успішності та стійкості на ринку. Однак, бракує чіткого розуміння сутності конкурентоспроможності в контексті гостинності, а також уявлення про ті елементи та фактори, що складають менеджмент конкурентоспроможності в цій галузі. Вирішення цієї наукової проблеми є важливим кроком для розвитку та поліпшення діяльності закладів сфери гостинності. Розуміння сутності менеджменту конкурентоспроможності та ідентифікація основних його складових дозволить розробити ефективні стратегії та підходи до управління закладами сфери гостинності. Це відкриє можливості для залучення та збереження клієнтів, підвищення якості послуг та формування конкурентних переваг закладів сфери гостинності. Дослідження даної проблеми може також сприяти розробці нових інструментів для підтримки конкурентоспроможності закладів сфери гостинності.

**Аналіз останніх досліджень проблеми.** Складність та багатофакторність поняття конкурентоспроможності обумовили активний науковий дискурс щодо змістовного наповнення і нині розвивається з урахуванням нових реалій часу. Зокрема, є такі підходи до трактування сутності конкурентоспроможності підприємства:

- «здатність підприємства до реалізації конкурентних переваг, які дають йому змогу ефективно розвиватися порівняно з іншими підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках» [10, с. 204];

- «рівень його компетентності порівняно з іншими підприємствами-конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички і професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління виробництва продукції тощо» [7, с. 297].

Оскільки умови досягнення конкурентоспроможності суттєво різняться на різних ринках, доцільно розглянути проблеми забезпечення конкурентоспроможності туристичних, готельних та рекреаційних закладів, які досліджували Г. Андрєєва, І. Бережна, В. Василенко, П. Гудзь, С.

Гаврилюк, В. Данильчук, В. Кифяк, Н. Калькова, Н. Коленда, С. Нездоймінов, Ю. Роговий, Н. Страчкова, Л. Черчик та інші.

Тому погоджуємось з визначенням, що конкурентоспроможність туристського підприємства – це «узагальнююча характеристика стійкості підприємства, що обумовлюється ефективністю використання наявного ресурсного потенціалу, здатністю надавати привабливі за ціновими і неціновими характеристиками туристичні послуги, можливістю адаптуватися до змін динамічного конкурентного середовища. Основними рисами даної категорії є порівняльність, пов'язаність з певним видовим чи регіональним ринком, динамічність і комплексність оцінки» [5, с. 7].

Як зазначається в наукових працях, конкуренція у сфері туризму та рекреації стає все більш жорсткою, що ставить під загрозу збереження конкурентоспроможності закладів [3, с. 12], проблеми забезпечення конкурентоспроможності туристичних закладів полягають у необхідності постійного оновлення та модернізації інфраструктури та послуг [6, с. 78-84], а зміни в попиті та впровадження нових технологій стають ключовими факторами, які впливають на успішність туристичних та рекреаційних закладів [2]. Недостатня ефективність маркетингу та просування може стати перешкодою для привертання нових клієнтів та збільшення конкурентоспроможності [2, с. 53-57], а якість обслуговування та задоволеність клієнтів грають критичну роль у забезпеченні конкурентоспроможності та повторних відвідувань [12, с. 205-211]. Необхідність інвестування в інновації та нові технології допоможе підтримати та покращити конкурентоспроможність закладів у довгостроковій перспективі [4, с. 28-34]. Зокрема, розвиток цифрових каналів комунікації та бронювання стає важливим фактором для досягнення успіху в галузі туризму та рекреації [11].

Управління гостинністю розглядають як систему «організаційних, фінансових, маркетингових та оперативних дій, спрямованих на забезпечення якісного обслуговування гостей та задоволення їхніх потреб, що веде до підвищення конкурентоспроможності закладу гостинності» [1, с. 90].

Важливо відмітити, що терміни «управління конкурентоспроможністю» та «управління гостинністю» можуть використовуватись деякими дослідниками як синоніми, але вони мають відмінності. Управління конкурентоспроможністю включає більш широкий контекст стратегічного планування, розробки маркетингових стратегій, оптимізації бізнес-процесів тощо, тоді як управління гостинністю фокусується на забезпеченні якісного обслуговування гостей та задоволенні їхніх потреб у закладах гостинності. Управління конкурентоспроможністю охоплює ширший спектр стратегічних, тактичних і оперативних заходів, спрямованих на розвиток конкурентних переваг та підвищення ефективності закладів гостинності в умовах конкуренції на ринку [8, 9].

**Цілі статті** – розвинути наукові підходи до визначення сутності менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності та змістовного наповнення його складових.

**Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження.** На основі наведених тверджень можна зробити висновок, що конкурентоспроможність є здатністю суб'єкта господарювання до реалізації ним певної сукупності конкурентних переваг, які дозволяють йому стабільно та ефективно розвиватися в ході ринкового протистояння.

Менеджмент конкурентоспроможності є пріоритетним в загальній системі менеджменту організацій, оскільки обумовлює їх здатність до забезпечення умов успішного функціонування закладів сфери гостинності в конкурентному середовищі та створення конкурентних переваг, що забезпечать зростання у майбутньому.

Для визначення сутності менеджменту конкурентоспроможності можуть бути використані різні підходи, а саме: системний, процесний, функціональний, ситуаційний [13, 14].

Системний підхід базується на розумінні організації як цілісної системи, що складається з взаємопов'язаних елементів. У контексті менеджменту конкурентоспроможності, цей підхід передбачає розгляд організації як системи, в якій різні компоненти, такі як стратегія, структура, процеси, людські ресурси та інші, взаємодіють між собою для досягнення конкурентної переваги.

Процесний підхід робить акцент на етапах діяльності організації у вигляді послідовних та взаємопов'язаних процесів. У менеджменті конкурентоспроможності цей підхід орієнтований на ідентифікацію та оптимізацію ключових бізнес-процесів, які впливають на конкурентоспроможність організації.

Функціональний підхід зосереджений на розподілі функцій та відповідальностей між різними підрозділами організації. У менеджменті конкурентоспроможності цей підхід означає, що різні



функціональні області, такі як маркетинг, фінанси, виробничі процеси, менеджмент якості та персоналу тощо, повинні бути взаємов'язаними та виконувати свої функції з метою досягнення конкурентних переваг.

Ситуаційний підхід акцентує увагу менеджменту конкурентоспроможності на необхідності враховувати змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі закладів сфери гостинності, відповідно до яких здійснюється корегування стратегії суб'єкта ринку.

Інтегрований підхід передбачає поєднання різних підходів та методологій для досягнення максимальної ефективності та результативності менеджменту конкурентоспроможності. Це може включати використання системного підходу для розуміння організації в цілому, процесного підходу для оптимізації бізнес-процесів та функціонального підходу для координації діяльності різних підрозділів закладів сфери гостинності з урахуванням ситуації, яка складається в їх зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Важливо зауважити, що вибір підходу до формування менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності може залежати від їх специфіки, ринкових умов, наявних ресурсів та стратегічних цілей. Комбінування різних підходів може бути ефективним для досягнення комплексного та збалансованого менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності.

У кожного підходу до формування менеджменту конкурентоспроможності є свої переваги і важливість, але їх взаємодія і впровадження в комплексі допоможуть досягти успіху та стати конкурентоспроможними закладами гостинності. Ключовим фактором є постійний моніторинг ринку, аналіз трендів та потреб клієнтів, що дозволить адаптуватися до змін і залишатися актуальними.

Таким чином, менеджмент конкурентоспроможності включає різні підходи, які спрямовані на досягнення конкурентних переваг та забезпечення успіху організації на ринку. Важливо враховувати контекст та особливості кожного підходу при його застосуванні в конкретній організації.

Зокрема уточнимо змістовне наповнення менеджменту конкурентоспроможності з позиції системного підходу.

Система менеджменту конкурентоспроможності є сукупністю підсистем, а також процесів та комунікацій між ними, взаємодія яких забезпечує ефективне функціонування закладів сфери гостинності у конкурентному середовищі, їх стабільний і безпечний розвиток у майбутньому за рахунок постійного нарощення конкурентних переваг і реалізації їх потенціалу.

На основі зазначеного представимо структурну схему системи менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності на рис. 1.

Метою менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності є забезпечення умов успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі та створення конкурентних переваг, що сприяють зростанню у майбутньому. Основні аспекти, які мають бути враховані для досягнення цієї мети, включають:

- залучення та утримання клієнтів, що вимагає розуміння потреб та очікувань клієнтів і розробки стратегій для залучення нових та утримання існуючих клієнтів. Це може включати розробку маркетингових кампаній, підвищення якості обслуговування та створення унікального бренду закладів сфери гостинності;

- впровадження інновацій, що передбачає постійний пошук нових ідей та інноваційних рішень. Це може включати впровадження нових технологій, розробку нових продуктів (сервісів, турів або послуг), удосконалення процесів та управління знаннями;

- ефективне використання ресурсів, що вимагає оптимізації використання людських, матеріальних, фінансових ресурсів шляхом впровадження ефективних систем управління операціями, процесами та вартістю;

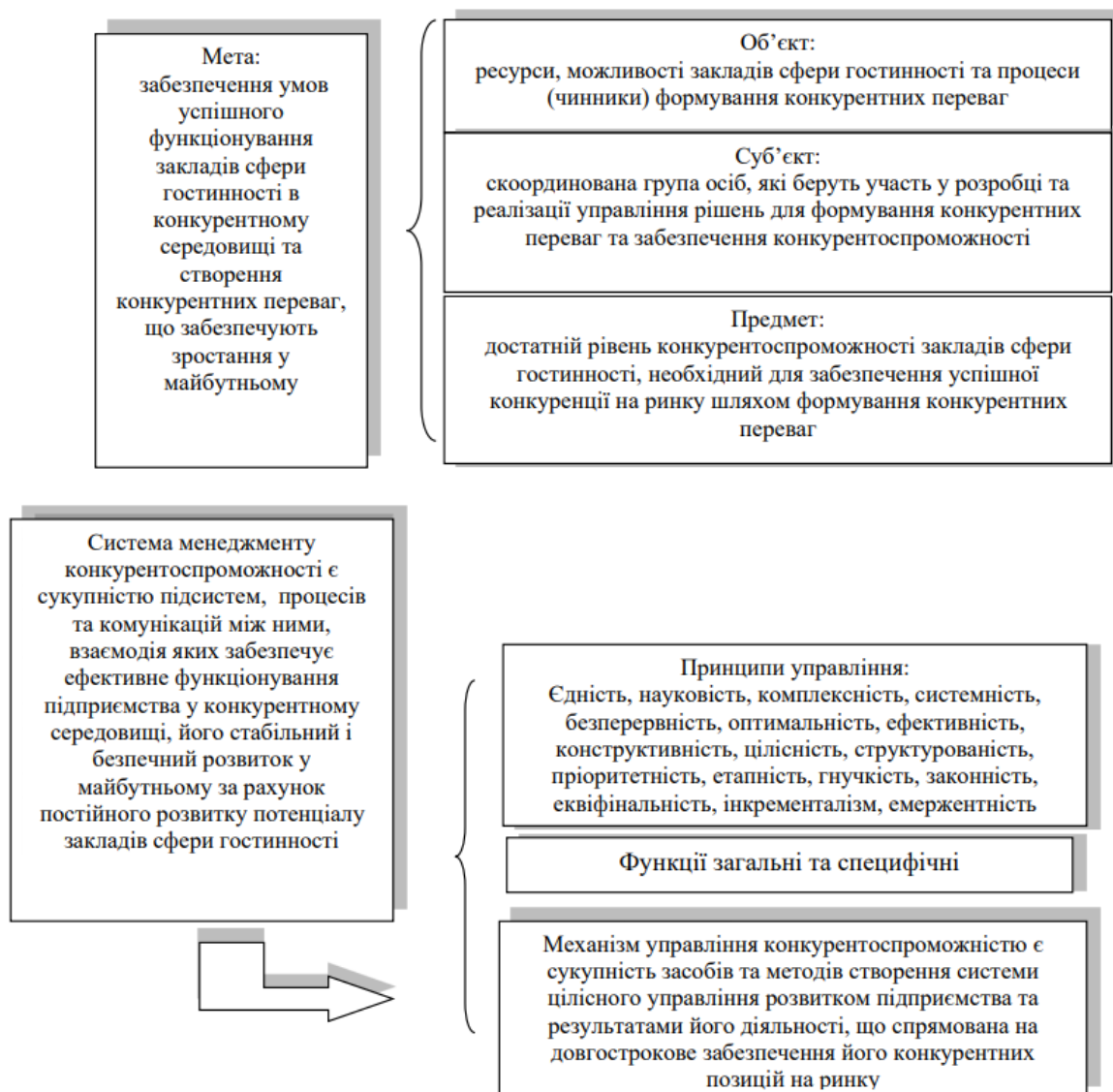
- формування конкурентних переваг, що відрізняють заклад сфери гостинності від інших гравців на ринку. Це може включати особливості продукту або послуги, які важко скопіювати, унікальність бренду, ефективність управлінських процесів, гнучкість та інші фактори.

Об'єктом менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності є їх ресурси, можливість та процеси (чинники) формування конкурентних переваг.

1. Ресурси. Ресурси включають матеріальні та нематеріальні активи, які є доступними для закладу гостинності. Це можуть бути фінансові ресурси, такі як капітал, бюджет, прибуток. Також важливі людські ресурси, які включають кваліфікацію та досвід персоналу, їхню мотивацію і

здатність працювати в команді. Інші ресурси включають фізичні активи, наприклад, будівлі, обладнання, інвентар, технології, а також інтелектуальну власність, яка може бути в формі бренду, репутації, патентів, ноу-хау.

2. Можливості. Менеджмент конкурентоспроможності має виявляти та використовувати можливості для розвитку і підвищення конкурентних переваг закладу. Це можуть бути нові тренди у галузі гостинності, зміни в смаках і вимогах споживачів, розширення ринків або розробка нових продуктів і послуг. Можливості також можуть включати партнерства з іншими організаціями, використання нових технологій або удосконалення процесів, які дозволять досягти ефективності і якості.



**Рис. 1.** Структурна система менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності

Авторська розробка

3. Процеси. Процеси включають усі операційні та управлінські процедури, які забезпечують функціонування закладу гостинності. Це можуть бути процеси приготування та сервірування їжі, обслуговування клієнтів, управління запасами, бронювання та розміщення гостей, маркетинг та

реклама, фінансове управління тощо. Важливо оптимізувати ці процеси, впроваджувати ефективні системи та стандарти, щоб забезпечити якість, швидкість та задоволення потреб клієнтів.

Управління цими трьома чинниками допомагає формувати конкурентні переваги для закладу гостинності. Наприклад, ефективне використання ресурсів, розумне виявлення та використання можливостей і оптимізація процесів можуть призвести до зниження витрат, покращення якості послуг, розвитку унікального бренду, залучення та утримання клієнтів, а також підвищення прибутковості і стійкості закладу на ринку гостинності.

Суб'єктами менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності є скоординована група осіб, які беруть участь у розробці та реалізації управління рішень для формування конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності. Ця група може включати такі ролі та функції:

- вище керівництво: Власники закладів сфери гостинності, генеральний директор та інші вищі керівники визначають стратегічні цілі та напрямки розвитку, приймають ключові управлінські рішення та забезпечують ресурси для реалізації стратегії;

- менеджери та керівники різних функціональних підрозділів (маркетинг, фінанси, операції, людські ресурси тощо) відповідають за розробку та виконання стратегічних та оперативних планів, координацію дій та контроль результатів у своїх відповідальних областях;

- команда проекту: У разі реалізації конкретного проекту або ініціативи, формується спеціалізована команда, яка має виконувати завдання з визначених напрямків, розробляти стратегії і діяти відповідно до планів проекту;

- експерти та консультанти у разі залучення зовнішніх експертів або консультантів, які мають спеціалізовані знання та допомагають у розробці стратегій, аналізі ринку, впровадженні нових практик тощо.

Суб'єкти менеджменту конкурентоспроможності спільно працюють, обмінюються інформацією, координують свої дії та приймають управлінські рішення з метою формування та забезпечення конкурентоспроможності закладів сфери гостинності. Вони мають спільну відповідальність за досягнення стратегічних цілей, покращення якості продуктів або послуг, впровадження інновацій та забезпечення успішної конкуренції на ринку.

Предметом менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності є достатній рівень конкурентоспроможності закладів сфери гостинності, необхідний для забезпечення успішної конкуренції на ринку шляхом формування конкурентних переваг. Це означає, що система менеджменту конкурентоспроможності передбачає активну діяльність, спрямовану на створення та посилення конкурентних переваг, необхідних для успішної конкуренції на ринку. Детальніше це відображається в таких функціональних складових системи менеджменту конкурентоспроможності:

- аналіз конкурентного середовища, дослідження ринку, аналіз конкурентів;

- моніторинг за змін в економічних, технологічних та соціальних трендах, оцінювання загроз та можливостей;

- обґрунтування та вибір стратегії: На основі аналізу конкурентного середовища визначається стратегія розвитку, включаючи цілі, завдання та способи досягнення конкурентної переваги. Це може включати розробку унікальної пропозиції цінності, інноваційних продуктів або послуг, вибір цільових ринкових сегментів тощо;

- впровадження стратегії шляхом розробки та реалізації планів та програм дій. Це може включати розробку маркетингових планів, інвестицій в дослідження та розвиток, оптимізацію виробничих процесів та постачання, набір та розвиток персоналу тощо;

- контроль та оцінка результатів реалізації стратегічних планів та програм. Це дозволяє визначити ефективність заходів, вносити корективи і забезпечити досягнення мети стосовно конкурентоспроможності закладів сфери гостинності;

- постійне удосконалення. Підприємство має бути гнучким, відкритим для інновацій та готовим до змін в реакції на нові виклики та можливості.

Таким чином, предмет менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності полягає у формуванні та розвитку конкурентних переваг, необхідних для успішної конкуренції на ринку, через реалізацію стратегій, програм та систем контролю, які сприяють забезпеченню їх конкурентоспроможності.

Система менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності має формуватися і функціонувати на основі таких принципів:

- науковості – спрямованість на зміцнення конкурентоспроможності рішення мають бути обґрунтовані відповідно до сучасних наукових підходів, теорій та практик;
- комплексності, що передбачає взаємозв'язок усіх елементів системи менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності при ухваленні управлінських рішень;
- системності, що дає змогу врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії, всебічно зважувати чинники та спрямовувати механізми на досягнення вставлених цілей;
- безперервності – менеджмент конкурентоспроможності закладів сфери гостинності є процесом перманентним;
- оптимальності, що передбачає прийняття оптимального управлінського рішення щодо формування конкурентних переваг, досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності та забезпечення можливостей його підвищення;
- ефективності – максимально можливе використання потенціалу закладів сфери гостинності для досягнення належного рівня конкурентоспроможності, що дозволить йому стабільно функціонувати та зростати;
- конструктивності – полягає у логічній послідовності формування стратегії і тактики забезпечення конкурентоспроможності закладів сфери гостинності, обґрунтуванні їх вибору та напрямів реалізації відповідно до умов функціонування;
- цілісності – менеджмент конкурентоспроможності розглядається, з одного боку як єдина система, з іншого – як підсистема вищих рівнів;
- структурованості – передбачає взаємозв'язок елементів системи менеджменту конкурентоспроможності в рамках конкретної організаційної структури;
- пріоритетності – розподіл ресурсів та реалізація заходів ґрунтується на ранжуванні об'єктів управління за їх важливістю;
- етапності як поетапне обґрунтування та реалізація стратегії і тактики підтримки конкурентоспроможності закладів сфери гостинності;
- гнучкості як можливості удосконалення менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності у разі зміни умов функціонування;
- еквіфінальності, що передбачає урахування альтернативних характеристик об'єктів управління конкурентоспроможністю, стан яких змінюється у часі;
- інкременталізму, що полягає у досягненні конкурентоспроможності завдяки поступовим, логічно пов'язаним змінам менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності узгоджено зі змінами на ринку послуг гостинності;
- емерджентності, що передбачає цілісність системи менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності [3, 8, 9].

Ці принципи є важливими орієнтирами, які допомагають забезпечити ефективність та результативність менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності. Врахування цих принципів сприяє досягненню стратегічних цілей, забезпеченню конкурентних переваг та стійкості на ринку.

Механізм управління конкурентоспроможністю є сукупністю засобів та методів, які спрямовані на створення системи цілісного управління розвитком підприємства та досягнення результатів, спрямованих на довгострокове забезпечення його конкурентних позицій на ринку.

Механізм управління конкурентоспроможністю включає такі компоненти, які доцільно розглядати як окремі процеси, що характерно для процесного підходу. Розглянемо основні з них.

1. Стратегічне планування. Розробка стратегії, визначення місії, цілей та завдань підприємства. Це включає аналіз ринку та конкурентів, визначення конкурентних переваг та формулювання стратегічних напрямків розвитку.

2. Аналіз конкурентоспроможності. Оцінка поточного стану конкурентоспроможності підприємства, виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. Це допомагає ідентифікувати ключові проблеми та визначити необхідні кроки для покращення конкурентоспроможності.

3. Розробка конкурентної стратегії. Вибір стратегічних напрямків та методів конкурування на

ринку. Це включає визначення унікальних переваг, сегментацію ринку, позиціонування товарів або послуг, визначення цінової політики та інших аспектів стратегії.

4. Управління ресурсами. Ефективне використання ресурсів підприємства, таких як людські ресурси, фінансові ресурси, матеріальні ресурси та інші. Це включає планування та розподіл ресурсів, використання ефективних систем управління, оцінку ризиків та прийняття рішень з покращення ефективності.

5. Маркетинг та просування. Розробка та реалізація маркетингових стратегій для привертання та утримання клієнтів, створення позитивного іміджу бренду та підтримки конкурентних переваг. Це включає дослідження ринку, розробку продуктів та послуг, ціноутворення, просування та комунікацію зі споживачами.

6. Інновації та розвиток. Стимулювання інноваційного мислення та постійного розвитку, впровадження нових технологій, процесів та продуктів для підтримки конкурентоспроможності. Це включає дослідження та розвиток, управління змінами та створення інноваційної культури.

7. Контроль та оцінка. Моніторинг та контроль результатів діяльності підприємства, оцінка досягнення стратегічних цілей та коригування планів, якщо потрібно. Це допомагає забезпечити постійну відповідність стратегії та дій реальним потребам та умовам ринку.

Механізм управління конкурентоспроможністю є інструментом для систематичного та цілеспрямованого розвитку закладів сфери гостинності з метою забезпечення їх конкурентних переваг та стійкості на ринку.

Функціональний підхід у формуванні менеджменту конкурентоспроможності має більше практичне значення і передбачає виділення загальних та специфічних функцій. Загальні функції включають аналіз, планування, організування, мотивацію, контроль.

Аналіз включає збір та аналіз даних, проведення досліджень, оцінку ринкових тенденцій та конкуренції. передбачає дослідження наявного рівня конкурентоспроможності підприємства, виявлення найбільш істотних факторів впливу, що визначають позицію на ринку. Аналіз допомагає зрозуміти поточну ситуацію, виявити сильні та слабкі сторони закладів сфери гостинності, оцінити можливості та загрози. Результати аналізу надають базу для прийняття управлінських рішень та формулювання стратегій.

Планування є процесом визначення мети, постановки завдань, вибору стратегій та розробки дійових планів для досягнення конкурентоспроможності. Планування охоплює розробку стратегічних, тактичних та операційних планів, визначення ресурсів, розподіл завдань та встановлення механізмів контролю за виконанням планів. Воно дозволяє підприємству спрямувати свої зусилля та ресурси на досягнення конкретних цілей.

Організування включає створення оптимальної структури закладів сфери гостинності, визначення взаємозв'язків та відповідальності між різними підрозділами та працівниками. Це включає призначення компетентного персоналу, створення комунікаційних каналів, розподіл повноважень та ресурсів. Організація допомагає забезпечити ефективне функціонування підприємства, сприяє координації дій та досягненню поставлених цілей.

Мотивування забезпечує використання економічних і психологічних мотиваційних регуляторів активності суб'єктів менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності. Вона включає розуміння потреб та мотивацій працівників, використання винагород та стимулів, розвиток системи мотивації та підтримку робочого середовища, яке сприяє ефективній роботі та досягненню високих результатів. Мотивація є важливим елементом успішного управління конкурентоспроможністю, оскільки має вплив на продуктивність та задоволення працівників, що сприяє досягненню більшої конкурентоспроможності закладів сфери гостинності.

Контролювання забезпечує нагляд за реалізацією передбачених конкурентною стратегією заходів за рахунок дослідження планових показників. Регулювання передбачає внесення змін до положень конкурентної стратегії задля сприяння досягненню вставленої мети. Результативне виконання цих функцій сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності закладів сфери гостинності, їх здатності до досягнення та збереження конкурентної переваги на ринку.

Реалізація завдань менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності включає ряд специфічних функцій.

Аналіз ринку. Вивчення ринкових тенденцій, аналіз конкурентного середовища, виявлення потенційних загроз і можливостей. Це допомагає визначити конкурентні переваги закладів сфери гостинності, зрозуміти потреби споживачів і розвинути стратегію, що відповідає ринковим умовам.

Розробка стратегії. Встановлення мети і напрямку розвитку закладів сфери гостинності, вибір конкурентної стратегії (наприклад, лідерство вартості, диференціація, спрямованість на вузьку нішу тощо). Розробка стратегії включає визначення основних конкурентних переваг, ресурсів і здатностей закладів сфери гостинності.

Маркетингові дослідження. Збір і аналіз інформації про споживачів, їхні потреби, попит на послуги закладів сфери гостинності. Використовуючи маркетингові дослідження, можна визначити цільову аудиторію, розробити ефективну стратегію просування, вдосконалити товарну політику та рекламні кампанії закладів сфери гостинності.

Управління якістю. Встановлення стандартів якості послуг, контроль за їхнім дотриманням, постійне вдосконалення якості. Це допомагає закладам сфери гостинності забезпечити задоволення клієнтів, збільшити їх лояльність і конкурентоспроможність на ринку.

Інноваційний розвиток. Створення інноваційних продуктів або послуг, впровадження нових технологій та процесів, пошук нових ринків і можливостей. Інноваційний розвиток дозволяє отримати конкурентну перевагу, привернути увагу клієнтів свіжими та унікальними пропозиціями, а також підвищити ефективність виробництва та надання послуг.

Управління персоналом. Рекрутинг та набір кваліфікованих співробітників, їхнє навчання та розвиток, створення мотиваційних програм, оцінка та управління результативністю. Ефективне управління персоналом допомагає залучити талановиті кадри, зберегти їхню мотивацію та відданість компанії, що сприяє покращенню якості обслуговування та забезпечує конкурентоспроможність.

Фінансове управління. Планування бюджету, аналіз фінансових показників, оптимізація витрат, управління ризиками і прибутковістю. Ефективне фінансове управління допомагає забезпечити фінансову стійкість, залучити інвестиції, використовувати ресурси ефективно та раціонально.

Таким чином, менеджмент конкурентоспроможності включає такі функціональні сфери системи менеджменту закладів сфери гостинності як стратегічний, фінансовий, комунікаційний, операційний, проєктний, маркетинговий менеджмент, а також менеджмент персоналу, якості, ресурсів та витрат.

Така інтегрована система менеджменту конкурентоспроможності допомагає організації зберегти цілісність та ефективно керувати різними аспектами, що впливають на її конкурентоспроможність.

Водночас, менеджмент конкурентоспроможності є постійним процесом, оскільки конкурентні умови змінюються і вимагають адаптації організації. Мета полягає в створенні умов, що сприяють зростанню організації в майбутньому та забезпечують її стійкість та успіх на ринку.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства є послідовністю заходів, які спрямовані на досягнення та підтримку конкурентних переваг. Основні етапи цього процесу включають такі етапи.

1. Аналіз конкурентоспроможності. Даний етап передбачає оцінку поточного стану конкурентоспроможності підприємства, виявлення його сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. В ході аналізу вивчаються фактори, що впливають на конкурентоспроможність, такі як ринкове середовище, конкуренція, споживачі, ресурси та компетенції підприємства.

2. Визначення конкурентних переваг. На основі аналізу конкурентоспроможності встановлюються конкурентні переваги, тобто ті характеристики, ресурси або особливості підприємства, які дають йому перевагу над конкурентами. Це може бути якість послуг, інноваційність, ефективність, репутація бренду та інші фактори. Розробка унікальної пропозиції: Заклад повинен вирізнитися на ринку, пропонуючи щось унікальне та привабливе для клієнтів. Це може бути особлива концепція обслуговування, інноваційні послуги або спеціалізовані програми.

3. Розробка конкурентної стратегії. На основі встановлених конкурентних переваг формується конкурентна стратегія. Це включає вибір стратегічних напрямків, позиціонування на ринку, цілей та завдань, які мають сприяти досягненню та підтримці конкурентних переваг.

4. Впровадження стратегії. Після розробки стратегії вона впроваджується на практиці. Це означає прийняття конкретних кроків та дій для реалізації стратегічних цілей та завдань. Впровадження може включати зміни в організаційній структурі, процесах, ресурсах та інших аспектах підприємства.

5. Моніторинг та оцінка результатів. Наступним етапом є дослідження результатів впровадження стратегії та оцінка їх ефективності. Це включає систематичний моніторинг та відстеження виконання стратегії, аналіз результатів та виявлення невідповідностей.

6. Удосконалення та корекція. На основі аналізу результатів визначаються невідповідності, проблеми або можливості для поліпшення. Здійснюються корекційні заходи, а стратегія та тактика можуть бути змінені або доповнені, щоб відповідати змінним умовам ринку та потребам підприємства.

Процес управління конкурентоспроможністю є постійним та циклічним, оскільки умови ринку постійно змінюються, і підприємство повинне адаптуватися та покращувати свою конкурентоспроможність для забезпечення успіху.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У статті досліджено сутність та складові менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності. Встановлено, що конкурентоспроможність закладу гостинності визначається його здатністю задовольняти потреби клієнтів у високоякісних продуктах і послугах, при цьому забезпечуючи ефективне використання ресурсів та досягаючи стійкого фінансового результату.

Серед складових менеджменту конкурентоспроможності були виділені: стратегічне управління, оперативне управління, маркетинг, якість продукції та послуг, ресурсне забезпечення, управління персоналом, інновації та технології, керівництво та лідерство. Кожна з цих складових впливає на конкурентоспроможність закладу і має свою роль у забезпеченні успіху в сфері гостинності.

Незважаючи на те, що стаття розкрила основні складові менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності, є кілька напрямків для подальших досліджень. Одним з таких напрямків може бути вивчення впливу інформаційних технологій та цифрового маркетингу на конкурентоспроможність готельних і ресторанних закладів.

Додатковою перспективою може бути вивчення впливу сталого розвитку та екологічної відповідальності на конкурентоспроможність закладів сфери гостинності. Урахування екологічних принципів та впровадження сталого підходу можуть стати важливими факторами для залучення та утримання клієнтів у сучасному готельному та ресторанному бізнесі.

Загалом, подальші дослідження в галузі менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності дозволять розробити ефективні практичні інструменти, що сприятиме сталому розвитку та успіху на ринку.

#### Джерела та література

1. Андреева Г. Конкурентоспроможність готельних послуг: аналіз та стратегії розвитку. К.: Академвидав, 2010. 90 с.
2. Балабанова, Л.В., Кривенко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу: монографія. Донецьк: Дон ГУЕТ, 2004. 147 с.
3. Бережна І. Міжнародний туризм в Україні: геополітичні аспекти глобального явища. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2015. Вип. 126. Ч. 1. С. 12–23.
4. Данильчук В. Стратегічні імперативи розвитку туристичної галузі України. *Економіка та держава*. 2016. № 8. С. 28–34.
5. Гаврилюк С. Конкурентоспроможність підприємств на ринку туристичних послуг: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02 / Гаврилюк Світлана Павлівна; Київський національний торговельно-економічний ун-т. К., 2001. 19 с.
6. Гудзь П. Сучасний стан туристичного співробітництва України з Європейським Союзом. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 3. С. 78–84.
7. Енциклопедія бізнесмена, менеджера, економіста / Під ред. Р. Дяківа. К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. 706 с.
8. Калькова Н. Визначення рівня конкурентоспроможності країн світу в туризмі: сучасні підходи. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія: Економічні науки*. 2015. № 5-6 (82-83). С. 37–49.
9. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: навчальний посібник. К.: Зовнішня торгівля, 2003. 304 с.
10. Левицька А. О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. Т. 3. С. 204.
11. Недашківська О. Розвиток туристичної діяльності України в умовах євроінтеграції. *Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки»*. 2017. №10. С. 30.

12. Нездоймінов С. Кон'юнктурний аналіз розвитку готельної індустрії як складової туризму України. *Бізнес Інформ*. 2015. № 11. С. 205–211.
13. Черчик Л. М., Мостенець О. Теоретичні основи конкурентоспроможності рекреаційної системи регіону. *Економічний форум*. 2014. № 3. С. 110-116.
14. Черчик Л., Мостенець О. Механізм забезпечення конкурентоспроможності рекреаційної системи регіону: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2016. 214 с.

#### References

1. Andryeyeva, H. (2010). Konkurentospromozhnist' hotel'nykh posluh: analiz ta stratehiyi rozvytku. [Competitiveness of hotel services: analysis and development strategies]. K.: Akademvidav. 90 p. [in Ukraine].
2. Balabanova, L.V., Kryvenko, A.V. (2004). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv na osnovi marketynhu [Management of the competitiveness of enterprises based on marketing]: monohrafiia. Donetsk: Don HUET, 147 p. [in Ukraine].
3. Berezna, I. (2015). Mizhnarodnyi turizm v Ukraini: heopolitychni aspekty hlobalnoho yavyscha [International tourism in Ukraine: geopolitical aspects of a global phenomenon]. *Aktualni problemy mizhnarodnykh vidnosyn*. Vyp. 126. Ch. 1. P. 12–23. [in Ukraine].
4. Danylchuk, V. (2016). Stratehichni imperatyvy rozvytku turystychnoi haluzi Ukrainy [Strategic imperatives for the development of the tourism industry of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava*. № 8. P. 28-34. [in Ukraine].
5. Havryliuk, S. (2001). Konkurentospromozhnist pidpriemstv na rynku turystychnykh posluh [Competitiveness of enterprises on the market of tourist services]: avtoref. dys... kand. ekon. nauk: 08.06.02 / Havryliuk Svitlana Pavlivna; Kyivskiy natsionalnyi torhovelno-ekonomichnyi un-t. K., 19 p. [in Ukraine].
6. Hudz, P. (2015). Suchasnyi stan turystychnoho spivrobitnytstva Ukrainy z Yevropeiskym Soiuzom [The current state of tourism cooperation between Ukraine and the European Union]. *Naukovyi visnyk Polissia*. № 3. P. 78-84. [in Ukraine].
7. Diakiva, R. (2000). Entsyklopediia biznesmena, menezhera, ekonomista. [Encyclopedia of a businessman, manager, economist]. K.: Mizhnarodna ekonomichna fundatsiia, 706 p. [in Ukraine].
8. Kalkova, N. (2015). Vyznachennia rivnia konkurentospromozhnosti krain svitu v turyzmi: suchasni pidkhody [Determining the level of competitiveness of the countries of the world in tourism: modern approaches]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo. Serii: Ekonomichni nauky*. № 5-6 (82-83). P. 37-49. [in Ukraine].
9. Kobylitskyi, L.S. (2003). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu [Management of competitiveness]: navchalnyi posibnyk. K.: Zovnishnia torhivlia, 304 p. [in Ukraine].
10. Levytska, A.O. (2011). Doslidzhennia evoliutsii vyznachennia ta traktuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Research on the evolution of definition and interpretation of enterprise competitiveness]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. № 3. T. 3. p. 204. [in Ukraine].
11. Nedashkivska, O. (2017). Rozvytok turystychnoi diialnosti Ukrainy v umovakh yevrointegratsii [Development of tourist activity of Ukraine in conditions of European integration]. *Mizhnarodni vidnosyny. Serii Ekonomichni nauky*. № 10. P. 30. [in Ukraine].
12. Nezdoiminov, S. (2015). Koniunkturnyi analiz rozvytku hotelnoi industrii yak skladovoi turizmu Ukrainy [Conjunctural analysis of the development of the hotel industry as a component of tourism in Ukraine]. *Biznes Inform*. № 11. p. 205–211. [in Ukraine].
13. Cherchuk, L.M., Mostenets, O. (2014). Teoretychni osnovy konkurentospromozhnosti rekreatsiinoi systemy rehionu [Theoretical foundations of the competitiveness of the recreation system of the region]. *Ekonomichni forum*. № 3. p. 110-116. [in Ukraine].
14. Cherchuk, L., Mostenets, O. (2016). Mekhanizm zabezpechennia konkurentospromozhnosti rekreatsiinoi systemy rehionu [The mechanism of ensuring the competitiveness of the recreation system of the region]: monohrafiia. Lutsk: Vezha-Druk, 214 p. [in Ukraine].

Стаття надійшла до редакції 26.08.2023 р.



УДК 316.77

Ющишина Лариса,  
кандидат економічних наук, доцент,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра менеджменту,  
м. Луцьк; ORCID ID: [0000-0001-8926-7577](https://orcid.org/0000-0001-8926-7577),  
e-mail: [yushchyshyna.larysa@vnu.edu.ua](mailto:yushchyshyna.larysa@vnu.edu.ua)

Світлана Бортнік,  
кандидат економічних наук, доцент,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки  
кафедра економіки і торгівлі,  
м. Луцьк; ORCID ID: [0000-0003-2687-786](https://orcid.org/0000-0003-2687-786)  
e-mail: [bortnik.svetlana@vnu.edu.ua](mailto:bortnik.svetlana@vnu.edu.ua)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-113-121>

## КРОС-ФУНКЦІОНАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ В УМОВАХ КРИЗИ

**Анотація.** У статті розглянуто питання використання крос-функціональних команд як інструменту для швидкої реакції на зміни в умовах кризи. Особлива увага приділена дослідженню крос-функціональної взаємодії та комунікаціям в умовах кризи. Обґрунтовано, що в умовах кризи залучення крос-функціональних команд є особливо ефективним, оскільки вони забезпечують швидку та ефективну взаємодію між різними функціональними зонами компанії. Встановлено взаємозв'язок між ефективним підходом до комунікацій в умовах кризи та організаційною роботою крос-функціональної команди. Виокремлено переваги крос-функціональної співпраці, проаналізовано складнощі та реальні проблеми поточної взаємодії крос-функціональних команд. Сформовано напрями удосконалення побудови комунікацій та інформаційних потоків в умовах кризи. Визначено характер комунікаційної системи залежно від типу організаційних структурних, що використовується для побудови управлінської системи. Проаналізовано відмінності комунікаційного реагування, залежно від типу та рівня кризи. Доведено, що крос-функціональна взаємодія зумовлює синергетичний ефект, що є відмінним від сумарної роботи окремих структурних підрозділів організації.

**Ключові слова:** крос-функціональна взаємодія, комунікація, крос-функціональна команда, криза, кризова ситуація.

Yushchyshyna Larysa,  
Ph.D. in Economics, Associate Professor,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Department of Management,  
Lutsk

Bortnik Svetlana,  
Ph.D. in Economics, Associate Professor,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Department of Economy and Trade,  
Lutsk

## CROSS-FUNCTIONAL INTERACTION AND COMMUNICATIONS IN CRISIS CONDITIONS

**Abstract.** The article discusses the issue of using cross-functional teams as a tool for quick response to changes in crisis conditions. Special attention is paid to the study of cross-functional interaction and communications in crisis conditions. It is well-founded that in a crisis, cross-functional teams are particularly effective, as they can ensure quick and effective interaction between different functional areas of the company.

The purpose of the article is to study cross-functional interaction and communications in crisis conditions and their impact on the effectiveness of exiting it. The task of the research is to establish the relationship between an effective approach to communications in crisis conditions and the organizational work of a cross-functional team, to

highlight the advantages of cross-functional cooperation, to analyze the difficulties and real problems of the current interaction of cross-functional teams, to form directions for improving the construction of communications and information flows in crisis conditions.

Based on the research, it was determined that communication is a key element of interaction in a cross-functional team. Team members must regularly communicate with each other, share ideas and information to ensure that tasks are completed effectively. It was determined that the nature of the communication system of any organization largely depends on the type of structural systems used to build the management system. The basis of the cross-functional management structure is the organization of work groups. It has been proven that each crisis situation has its own differences and unique components that are difficult to calculate in advance. To form a communication response and develop a plan, it is important to analyze the crisis situation and understand its anatomy. Two main groups of crises are distinguished – operational and reputational, and the differences in communicative response are analyzed, depending on the type and level of the crisis.

A cross-functional team is a group of people with different skills and experiences who work together to achieve a common goal and can help ensure more efficient use of resources and reduce the time needed to make decisions. It has been proven that cross-functional interaction causes a synergistic effect, which is different from the total work of individual structural divisions of the enterprise. Such teams can provide greater flexibility and speed of response to changes in crisis conditions, it is important that each team member understands his responsibilities and contribution to the common cause.

**Key words:** cross-functional interaction, communication, cross-functional team, crisis, crisis situation.

**Формулювання досліджуваної проблеми та її значення.** Комунікація відіграє надзвичайно важливу роль, так як є zarazом формою зв'язку, процесом передачі інформації за допомогою технічних засобів – засобів масової інформації, виступає як акт взаємодії між двома чи більше індивідами. У боротьбі з кризами розробка ефективних стратегій комунікації, які б працювали в кожному окремому напрямі, потребує крос-функціонального підходу. Для багатьох професіоналів у галузі PR та комунікацій криза може відбуватися лише раз за їхню кар'єру, і вони можуть опинитися у середовищі з високими ставками та тиском. Готовність до кризи є необхідною умовою існування будь-якої організації. Оскільки боротьба з кризою вимагає всебічного погляду та специфічного набору навичок порівняно зі щоденною комунікацією, крос-функціональна взаємодія відіграє ще важливішу роль.

Комунікація в умовах кризи пов'язана з певною напруженістю та ризиком, і це означає що крос-функціональна команда має працювати на піку своєї продуктивності. Комунікація це процес обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння. Здатність команди спілкуватися та співпрацювати матиме прямий вплив на те, чи вийде компанія з кризи. Якщо не досягається взаєморозуміння, то комунікація не відбувається. Що б упоратися з кризою, необхідна дієва комунікація та робота з PR увесь час, поки вона триває, і аж до фази відновлення. В бізнесі і підприємстві, той хто першим набуває цінної інформації, швидко й ефективно її опрацює, вкладе в неї свою енергію і капітал, тобто здійснить комунікаційне реагування, той забезпечить розвиток фірми.

**Аналіз сучасних досліджень.** Існує певна кількість деталізованих досліджень, у яких описано організації, що реагували на кризу, які методи та засоби вони використовують, які з них є дієвими, а які необхідно вдосконалювати. Враховуючи, що сучасна діяльність суб'єктів підприємництва значною мірою перебуває в інформаційній площині, вони завжди перебувають у полі різного роду небезпек і загроз, наслідком яких може стати фундаментальний збій у ділових процесах. Крос-функціональні команди мають більші шанси на успіх, якщо організація встановлює потужне управління з керівництвом високого рівня, яке контролює її прогрес і її здатність досягати основних етапів, а також несе відповідальність за її успіх [12].

Вивченням характерологічних властивостей комунікаторів у процесі сумісної діяльності присвячені роботи Л. Засекіної, Т. Пастрик. Зокрема, ними запропоновано модель комунікації, яка охоплює чотири етапи: перший – мотиваційний, протягом якого у відправника з'являється бажання вступати в комунікацію; другий – семантичний, на якому виникає образ (дифузний, цілісний) майбутнього повідомлення, третій – рядовстановлювальний, на якому дифузний образ кодується у мовні знаки, четвертий – інтегровальний, де відбувається наповнення повідомлення і його відправлення [3, с.136]. Необхідність мотивації працівників і корпоративної культури підтримує

залучення персоналу в діяльність організації. У дослідженнях К. Двек прагнення комунікувати пов'язане з установкою людей на зростання, сприйняття життя з погляду реалізації свого потенціалу. Як зазначає авторка : «постійний пошук і відкриття – це єдине, що дає змогу залишатися актуальним, корисним і цінним для інших» [9, с.419].

На думку А. Коулмана, «традиційні погляди на кризову комунікацію сформували надто сильний фокус на процесах та репутації» [4, с.181]. Сутність розробки і реалізації стратегії полягає в тому, щоб захистити організацію та вибрати із численних альтернатив потрібний напрямок розвитку і направити бізнес у правильному шляху, який забезпечить прибуток та імідж компанії. Бізнес відрізняється від інших видів діяльності тим, що в ньому особистісна матеріальна зацікавленість являється смислоутворюючим фактором, а приватна незалежність та ініціативність виступає в якості обов'язкових умов його існування.

**Мета і завдання статті.** Метою статті є дослідження крос-функціональної взаємодії та комунікацій в умовах кризи як інструменту для швидкої реакції на зміни в умовах кризи. Завдання дослідження – встановити взаємозв'язок між ефективним підходом до комунікацій в умовах кризи та організаційною роботою крос-функціональної команди, виокремити переваги крос-функціональної співпраці, проаналізувати складнощі та реальні проблеми поточної взаємодії крос-функціональних команд, сформулювати напрями удосконалення побудови комунікацій та інформаційних потоків в умовах кризи.

**Викладення основного матеріалу та обґрунтування результатів дослідження.** Криза економіки – це криза управління нею. Тому є багато обговорень щодо процесів, планів та роботи з кризою. Головним в управлінні кризою є проведення підготовчої роботи, а далі виконання її крок за кроком. Для професійного комунікатора частиною навичок і знань є здатність справлятися з кризою. Лідерам компанії необхідно забезпечити готовність усіх секторів організації до реакції. Лідер має знати здібності своїх співпрацівників і правильно використовувати їх, щоб максимально збільшити ефективність команди та організації.

Для лідерів, котрі наснажують, стрижневі цінності формують фундамент для їхньої візії та місії, їхніх стосунків, мотивів і рішень [1, с.11]. Спільні цінності і погляди – це глибинні принципи, які впливають на діяльність та ухвалення рішень в умовах кризи.

Відкрите проголошення цінностей і поглядів організації допомагає кожній особі узгоджувати свої дії з роботою і такими її тонкими аспектами, як манера виконання і взаємодія між людьми [1, с.132]. Крос-функціональна взаємодія – це спільна праця під керівництвом одного лідера, який артикулює свою візію і шукає для неї підтримки, поки вона не запанує в їхній організації. Кожен член команди вносить в неї свій внесок. Можливість для кожного учасника реалізувати себе підвищують причетність, емпатію і довіру до колег і, в результаті, до компанії [11].

Крос-функціональна взаємодія є одним із елементів бізнес-філософії кайдзен [2]. В останній час вона набирає все більшого поширення. Кайдзен, що виник в Японії у другій половині 1980-х років (в перекладі з японського означає удосконалення маленькими кроками), сьогодні може застосовуватися практично в будь-якій сфері і, що важливо, в сукупності з іншими методами управління дозволяє комплексно розглядати взаємозв'язок окремих процесів у діяльності організації. Ще з кінця 2000-х років кайдзен став набирати популярність в індустрії розробки програмного забезпечення. Зокрема, один із творців методології Scrum Д. Сазерленд розглядає кайдзен як процес усунення перешкод силами команди, а не одного скрам-майстра [14].

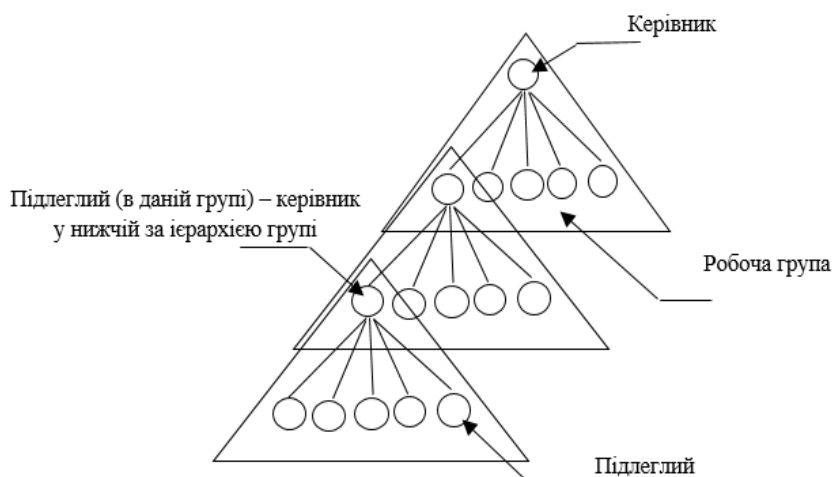
Характер комунікаційної системи будь-якої організації значною мірою залежить від типу структурних систем, що використовується для побудови управлінської системи. Основою крос-функціональної структури управління є організування робочих груп. Принципи, за якими формується крос-функціональна структура управління, руйнують основи командно-контролюючих структур управління. Їх реалізація здійснюється за рахунок автономної роботи робочих групи, самостійного ухвалення рішень і координації діяльності за горизонталлю, заміни властивих бюрократичній структурі управління жорстких зв'язків гнучкими, залучення персоналу для розробки та ухвалення рішень. Ці принципи руйнують властивий ієрархічним структурам жорсткий розподіл співробітників з виробничих, інженерно-технічних, економічних та управлінських служб, які утворюють ізольовані системи зі своїми цільовими установками та інтересами [7, с.39].

Особа, яка спрямовує інформацію (комунікатор), і яка її приймає (реципієнт) у діловому спілкуванні постійно міняються місцями, завдяки чому у людей, що спілкуються, має бути однакове розуміння не тільки значень, а й змісту слів [3, с.136]. В організації, побудованої за цими принципами, можуть, як зберігатися функціональні підрозділи (рис.1), так і бути відсутніми (рис.2). У першому випадку працівники мають подвійне підпорядкування – керівнику функціонального підрозділу та керівнику робочої групи (рис.1).



**Рис.1.** Функціональні та крос-функціональні зв'язки управління  
 Джерело: побудовано на основі [7].

Крос-функціональними організаційними структурами називаються системи управління, у яких функціональні підрозділи як такі відсутні. Крос-функціональна структура має проєктний характер і спирається на групове розв'язання проблем. При цьому суттєво змінюються вимоги до професійної підготовки персоналу організації. Перевага надається працівникам з універсальними знаннями та навиками, оскільки лише вони можуть забезпечити взаємозамінність і гнучкість при зміні завдань, що виконуються робочою групою (рис.2).



**Рис.2.** Структура організації, що складається з робочих груп  
 Джерело: побудовано на основі [7].

Керівник команди виступає проміжною ланкою між керівником підприємства та крос-

функціональною командою. Завдяки поєднанню індивідуальної та групової відповідальності за якість робіт і кінцевий результат нівелюється необхідність у жорсткому зовнішньому контролі проміжних показників діяльності робочих груп.

Побудова системи комунікації, яка б забезпечувала ефективність прийняття рішень, контролю і координації відноситься до основних завдань менеджменту організації, виходячи з її цілей. Крос-функціональна структура управління найефективніша в організаціях з високим рівнем кваліфікації персоналу в контексті гнучкого використання кадрів, їх знань і компетентностей. Це зумовлює можливість застосування ефективних методів планування та має переваги, зумовлені скороченням управлінського апарату з одночасним підвищенням ефективності системи менеджменту.

Крос-функціональна структура – один із типів організаційних структур управління, у яких найефективніше втілюються ідеї проєктного менеджменту та сучасної філософії якості. Проте, не слід вважати, що розробка крос-функціональних проєктів може враз захистити бізнес, зробивши його міцним і стійким до будь-яких викликів. Крос-функціональний підхід не є універсальним засобом від будь-яких управлінських проблем. Він лише відкриває шлях до ефективної допомоги людям, яким приходится взаємодіяти один з одним при досягненні спільних цілей. Крос-функціональна модель організаційної структури буде ефективною за умови забезпечення її висококваліфікованими фахівцями з потрібними знаннями та розумінням необхідності побудови партнерських відносин із суміжними підрозділами. Організація команди потребує від кожного її члена прагнення до загального успіху, бо тут немає місця для того, щоб набирати бали чи здобувати переваги особисто для себе. Перед командою стоїть загальне завдання, що потребує спільних зусиль. На ефективність роботи крос-функціональної команди вказує її здатність досягати корисних результатів.

Крос-функціональний – це такий тип структури, для якої характерні й певні недоліки:

- ускладнення взаємодії;
- складно координувати роботу окремих груп;
- до учасників висуваються додаткові вимоги: вони повинні мати високу кваліфікацію, значний досвід роботи, бути відповідальними і вміти працювати в команді;
- компанія повинна забезпечити високий рівень комунікаційних зав'язків між членами груп тощо.

Для того, щоб нівелювати недоліки використання крос-функціонального типу структури перед HR-менеджером постає завдання правильно сформулювати робочу групу і забезпечити злагоджену роботу крос-функціональної команди. А якщо це відбувається у період кризи, то завдання ускладнюється в рази. І тому найважливішим стає правильна вбудова членів робочої групи у комунікаційне реагування. Їм не слід дізнаватися про ситуацію з інших джерел, окрім компанії на яку вони працюють. Ефективне встановлення внутрішньої комунікації у цьому випадку важливіше зовнішньої комунікаційної діяльності. Тобто, коли в компанії настає криза, внутрішня комунікація має завжди бути на першому плані. А. Коулман у своїй праці «Стратегії кризових комунікацій» виокремлює п'ять «кітків» комунікації в умовах кризи : люди, план, підготовка, процес, мета [4, с.182].

Створити команду нелегко. Як зазначають М. Вудкок, Д. Френсіс, «ефективні команди потрібно створювати наполегливо і за певною методикою. Необхідно побудувати особистісні відносини, визначити методи роботи і створити позитивний і надихаючий клімат. Команда живе власним діловим та емоційним життям; одна з відмінних його рис – це сильне почуття спільності» [15, с.244]. Ключову роль у взаємодії крос-функціональної команди відіграє керівник групи, його стиль управління, здатність створити атмосферу відкритості, співпраці і спільного обговорення.

Кожна команда аналізується з точки зору сприйняття нового. Особливо яскраво проявляється людський фактор в період таких інноваційних процесів, як реконструкція та реорганізація на конкретних підприємствах. У цьому процесі виокремлюють чотири етапи :

- 1) усвідомлення необхідності оновлення;
- 2) формування нового бачення майбутнього;
- 3) проєктування реконструкції та реорганізації;
- 4) досягнення нового рівня управління, діяльності та її результатів [8, с.170].

Ці етапи в різній мірі супроводжуються спротивом. Спротив новим методам управління може бути індивідуальним і груповим. Серед джерел групового опору слід виділити такі:

- інерція структур, які характеризуються «вбудованою стабільністю»;
- групова інерція (групові норми і уявлення про ефективність змушують протидіяти змінам);
- загроза статусу групи (зокрема, може постраждати статус підрозділу у контролюванні окремих підсистем управління);
- загроза сформованим відносинам влади всередині організації і порядку розподілу ресурсів (особливу загрозу становить підвищення прозорості операцій і обмеження можливості зловживань);
- інформаційний фільтр в організації (пропонований підхід не узгоджується із знаннями і уявленнями працівників, підриває роками сформовані стереотипи, руйнує неформальні канали отримання інформації).

Джерелами індивідуального спротиву є, по-перше, звички і страх перед невідомістю. Працівники звикають до традиційних форм звітності, методів контролю та аналізу і часто не бажають вчитися новому. Крім того нові методи завжди викликають відчуття ризику невідомості. По-друге, задля почуття безпеки лідери можуть виступати проти нових, незнайомих їм методів, якщо впровадження останніх загрожуватиме їхньому статусу.

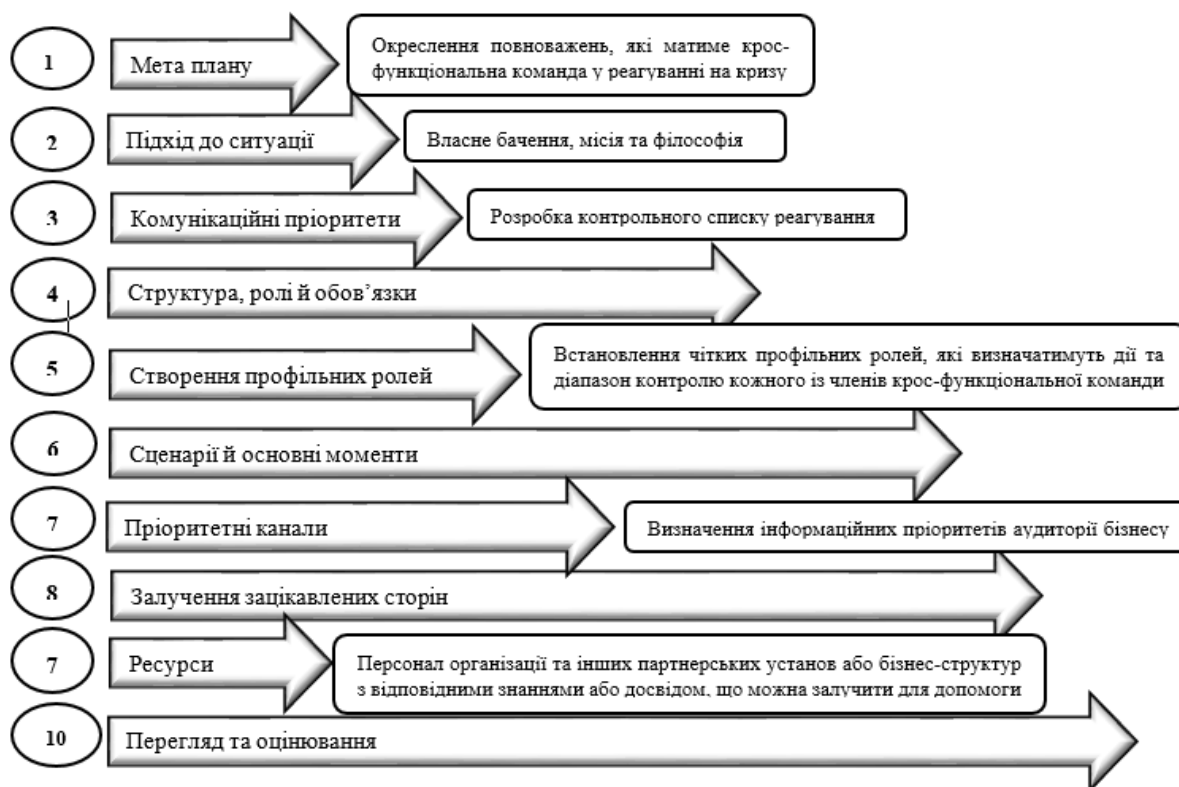
До факторів успіху у майбутньому можна віднести також : наявність нових управлінців – менеджерів високого рівня, здатних вивести організацію з кризи; впевнений розвиток підприємництва і бізнесу – найбільш творчої та ініціативно налаштованої частини населення України; постійний рух уперед. Кризова ситуація – це неочікувана і складна ситуація, що вимагає від керівника постановки завдань та їх виконання за короткий проміжок часу. Водночас переживання кризових ситуацій змінює ціннісні орієнтації організації. Сьогодні менеджери розуміють, що системи запасного шляху в ухваленні рішень набагато потужніші, ніж можуть передбачити раціональні моделі на кшталт моделювання за допомогою аналізу варіантів під назвою «дерево рішень». Базові припущення економіки зіткнулися з новим викликом – нейроеконікою, що вивчає мозок під час ухвалення рішень. Такий підхід оцінює навички міжособистісного спілкування на підставі тверджень людей про їхні знання. Завдяки розробленій шкали соціального інтелекту, що викладена у статті Д. Сівера «Шкала соціального інтелекту Тромсо», соціальний інтелект визначається як «здатність розуміти інших та аналізувати реакції на різні соціальні ситуації» [13]. Але, як зазначає Д. Гоулман, «соціальний інтелект також закликає функції запасного шляху : синхронність та налаштування, соціальну інтуїцію, емпатичну турботу, імпульс до співчуття» [10]. Ідеї про те, що робить людину інтелектуалом у професійному спілкуванні, були б повнішими, якби розглядали ці здібності також.

Бути готовим до кризи – це не лише план накреслений на папері або сформований у комп'ютеризованій базі даних. Важливо як цей план передається, розповсюджується, перевіряється та розвивається далі. Адже кризи можуть мати різні форми, види та рівні. Для формування комунікаційного реагування й розробки плану важливо проаналізувати кризову ситуацію та зрозуміти її анатомію. Виокремлюють дві основні групи криз – це операційні та репутаційні. В операційній кризі компанія може опинитися через події у світі, природні чи штучні катастрофи або ж з вини третьої сторони. Наслідком такої кризи може стати збій у виробничих процесах, процесах постачання, надання послуг тощо. Репутаційні кризи сягають своїм корінням у сприйняття організації, бізнесу або особистості засновника. Вони можуть мати однаковий вплив, як і при операційній кризі: падіння цін на акції, вплив на споживачів, персонал підприємства тощо. Однак стратегії комунікації під час цих криз матимуть суттєві відмінності. Єдиним, що може їх поєднати це відношення між планом кризової комунікації та планом організаційного реагування. Усвідомлюючи, що кожна криза є унікальною, можна в цілому виокремити головні пункти плану кризової комунікації, які необхідні крос-функціональній команді для ефективної взаємодії (рис.3).

Комунікаційний план також передбачає визначення відповідальних за збір фактів у разі їх появи, написання відповідних прес-релізів та визначення місця для проведення прес-конференцій.

Кожен пункт плану – це крок до успішного виходу із кризи. Інколи розробка плану, готового до негайного впровадження, може здаватися завданням, що не можливо виконати. Маючи чіткі цілі разом із реалістичними графіками та достатніми ресурсами, об'єднавши зусилля, команда може

ефективно та результативно досягти поставлених цілей.



**Рис. 3.** План кризової комунікації крос-функціональної команди

Джерело: розроблено на основі [4, с.21-30].

Готуватися до зустрічі з кризою і забезпечити ефективну взаємодію та комунікацію крос-функціональної команди впродовж неї вкрай важливо для усіх бізнес-структур та організацій. Проте, кожна кризова ситуація має свої відмінності та унікальні компоненти, які важко наперед прорахувати. Дієві крос-функціональні команди є тим інструментом, що забезпечить швидку реакцію на зміни в умовах кризи завдяки своїй гнучкості та швидкості реагування. Крос-функціональні команди допомагають забезпечити ефективніше використання ресурсів та зменшити час, необхідний для ухвалення рішень. Крім того, крос-функціональна взаємодія забезпечує більшу гнучкість та швидкість реагування на зміни в умовах кризи.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Формування крос-функціональних команд є дієвим інструментом для швидкої реакції на зміни в умовах кризи. Крос-функціональна команда є групою людей з різними навичками та досвідом, які працюють разом для досягнення спільної мети. В умовах кризи, такі команди можуть бути особливо ефективними, оскільки вони забезпечують швидку та ефективну взаємодію між різними функціональними зонами компанії.

Комунікація є ключовим елементом взаємодії в крос-функціональній команді. Члени команди мають регулярно спілкуватися між собою, обмінюватися ідеями та інформацією. Для забезпечення виконання завдань важливо, щоб кожен член команди розумів свої обов'язки та внесок у спільну справу. Це допоможе посилити взаємодію та сприятливу атмосферу в команді. Щоб забезпечити ефективну комунікацію в крос-функціональній команді, можна використовувати різноманітні методи, такі як регулярні зустрічі, спільна робота над проектами, використання спеціальних інструментів для спілкування тощо. Однак, зони відповідальності членів крос-функціональної команди мають бути чітко розмежовані, а перед кожним членом поставлена задача і встановлені терміни її виконання. Варто пам'ятати, що люди є найважливішим складником, який дозволить подолати кризову ситуацію. Формування крос-функціональної команди – це потужний важіль управління. Він утворює енергетичну, ефективну і відповідальну групу людей із значним потенціалом. В дієвій крос-функціональній команді методи роботи відпрацьовані настільки, що вона

стає неформальною, але із суворим дотриманням дисципліни. Маючи пріоритети у підготовці до роботи з кризою такі команди впевнено рухаються і досягають своєї мети. Важливо лише забезпечити якісні крос-функціональні комунікації, це одне з основних умов злагодженої роботи команди.

Перспективи подальших досліджень вбачаються в оцінці впливу комунікаційної діяльності крос-функціональних команд на успішність створення ефективних стратегій кризових комунікацій.

#### Джерела та література

1. Д'Суза Е. Сьогоднішні лідери – надія на завтра / Пер. з англ. О.Гладког. Львів : Свічадо, 2005. 456 с.
2. Жилінська Л. О. Когнітивне моделювання продуктивності праці на засадах Kaizen технологій та крос-функціональності персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 11. Ч. 4. С. 168-172.
3. Засекина Л. В., Пастрик Т. В. Основи психології та міжособове спілкування : навч. посіб. Луцьк: Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2013. 184 с.
4. Коулман А. Стратегії кризових комунікацій. Харків : Фабула, 2023. 200 с.
5. Красноступ В. М. Сутність і значення крос-функціональних команд у системі взаємодії персоналу підприємств. *БізнесІнформ*. 2017. № 12. С.430-434.
6. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій. Київ : Кондор. 2017. 218 с.
7. Пінчук Т. А. Особливості впливу факторів на організаційну структуру підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2015. Вип. 10. Ч. 4. С.36-40
8. Тимошенко І. І., Соснін А. С. Менеджер організації : навч. посіб. для менеджера. Київ : Європа, 2001. 350 с.
9. Dwek C. *Mindset : The Psychology of Success*. New York: Random House Publishing Group, 2006.
10. Goleman D. *The Social Intelligence : The New Science of Human Relationships*. New York : Bantan Book, 2006. 408 p.
11. Jouany V., Martic K. How to Improve Cross-Functional Collaboration in the Workplace. January 20, 2023. URL: <https://haiilo.com/blog/improve-cross-functional-collaboration-in-the-workplace/>
12. Pratt M.K. Cross-functional team. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/crossfunctional>
13. Sivera D. H. The Tromso Social Intelligence Scale. *Scandinavian Journal of Psychology*, 2001. N 42. pp.13-19.
14. Sutherland J. J. *The Scrum Fieldbook: Faster performance. Better results. Starting now*. New York: Random House Publishing Group, 2019. 272 p.
15. Woodcock M, Francis D. *The Unblocked Manager. A practical guide to self-development*. Aldershot, England: Wildwood House, 1986. 241 p.

#### References

1. DSuza E. (2005) *Sohodnishni lidery – nadiia na zavtra* [Similar leaders are the hope for tomorrow]. Lviv. 456 p. [in Ukrainian].
2. Zhylynska L.O. (2015). *Kohnityvne modeliuвання produktyvnosti pratsi na zasadakh Kaizen tekhnolohii ta kros-funktsionalnosti personal* [Cognitive modeling of labor productivity based on Kaizen technologies and cross-functionality of personnel]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. Vol. 11. P. 168-172. [in Ukrainian].
3. Zasiiekina L.V, Pastryk T.V. (2013). *Osnovy psykholohii ta mizhosobove spilkuвання* [Basics of psychology and interpersonal communication]. Lutsk. 184 p. [in Ukrainian].
4. Koulman A. (2023). *Stratehii kryzovykh komunikatsii* [Strategies of crisis communications]. Kharkiv. 200 p. [in Ukrainian].
5. Krasnostup V. M. (2017) *Sutnist i znachennia kros-funktsionalnykh komand u systemi vzaiedodii personalu pidpriemstv* [The essence and significance of cross-functional teams in the system of interaction of personnel of enterprises]. *BiznesInform*. Kharkiv. Vol.12. P.430-434. [in Ukrainian].
6. Osovska H.V. (2017). *Komunikatsii v menedzhmenti* [Communications in management]. Kyiv. 218 p. [in Ukrainian].
7. Pinchuk T.A. (2015). *Osoblyvosti vplyvu faktoriv na orhanizatsiinu strukturu pidpriemstva* [Features of the



influence of factors on the organizational structure of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii Ekonomichni nauky*. Vol. 10. P. 36-40. [in Ukrainian].

8. Tymoshchenko I. I., Sosnin A. S. (2001). *Menedzher orhanizatsii [Manager of the organization]*. Kyiv. 350 p. [in Ukrainian].

9. Dwek C. (2006). *Mindset : The Psychology of Success*. New York: Random House Publishing Group.

10. Goleman D. (2006). *The Social Intelligence : The New Science of Human Relationships*. New York : Bantan Book. 408 p. [in USA].

11. Jouany V., Martic K. (2023). *How to Improve Cross-Functional Collaboration in the Workplace*. January 20. URL: <https://haiilo.com/blog/improve-cross-functional-collaboration-in-the-workplace/> [in USA].

12. Pratt M.K. Cross-functional team. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/crossfunctional> [in England].

13. Sivera D.H. (2001). The Tromso Social Intelligence Scale. *Scandinavian Journal of Psychology*. Vol. 42. P.13-19. [in Norway].

14. Sutherland J.J. (2019). *The Scrum Fieldbook: Faster performance. Better results. Starting now*. New York: Random House Publishing Group. 272 p. [in USA].

15. Woodcock M, Francis D. (1986). *The Unblocked Manager. A practical guide to self-development*. Aldershot, England: Wildwood House. 241 p. [in England].

Стаття надійшла до редакції 20.09.2023 р.

УДК 331.103

**Леонов Олександр,**  
кандидат економічних наук, професор,  
Одеський національний морський університет,  
кафедра менеджменту і маркетингу,  
м. Одеса; ORCID ID: 0009-0006-1941-6948,  
e-mail: portartur48@ukr.net

**Леонова Тетяна,**  
доцент,  
Одеський національний морський університет,  
кафедра менеджменту і маркетингу,  
м. Одеса; ORCID ID: 0009-0006-1941-6948,  
e-mail: tmleon@ukr.net

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-122-128>

## **СУЧАСНІ ПАРАДИГМИ ПРОФЕСІЙНОГО САМОМЕНДЖМЕНТУ**

У статті розглянуто специфіку формування парадигми сучасного самоменджменту під впливом інтенсивних змін в економіці, технологіях та організаційних структурах підприємств, внаслідок чого професійний самоменеджмент стає ключовим елементом успішної кар'єри та особистого розвитку управління. Досліджено сучасні парадигми професійного самоменеджменту, включаючи тайм-менеджмент, використання технологій та розвиток компетенцій, які необхідні для ефективного управління собою в процесі праці. Визначено, що тайм-менеджмент є важливою складовою успішного самоменеджменту, оскільки дозволяє працівнику ефективно розподіляти час та ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей. Проаналізовано сучасні підходи до тайм-менеджменту, включаючи методику «Getting Things Done» та використання різноманітних програмних і апаратних інструментів, призначених для підвищення продуктивності праці. Доведено, що модель самоменеджменту персоналу визначає не лише спосіб ефективного функціонування організації, але й може застосовуватися для управління командою.

**Ключові слова:** самоменеджмент, тайм-менеджмент, технології самоменеджменту, модель самоменеджменту персоналу, компетенції самоменеджменту.

**Leonov Oleksandr,**  
PhD in Economics, Professor,  
Odesa National Maritime University,  
Department of management and marketing,  
Odesa

**Leonova Tetiana,**  
Associate Professor,  
Odesa National Maritime University,  
Department of management and marketing,  
Odesa

## **MODERN PARADIGMS OF PROFESSIONAL SELF-MANAGEMENT**

The article examines the specifics of the formation of the paradigm of modern self-management under the influence of intensive changes in the economy, technologies and organizational structures of enterprises, as a result of which professional self-management becomes a key element of a successful career and personal development of a manager. Modern paradigms of professional self-management, including time management, the use of technologies and the development of competencies necessary for effective self-management in the work process, were studied. It was determined that time management is an important component of successful self-management, as it allows an employee to effectively allocate time and resources necessary to achieve set goals. Modern approaches to time management are analyzed, including the "Getting Things Done" technique and the use of various software and hardware tools designed to increase labor productivity. Modern self-management technologies, which include the use of various programs and platforms for tracking goals, developing skills, and maintaining a balance between

professional responsibilities and personal life, have been studied. The important role of modern digital and information technologies, such as mobile applications and cloud services, in increasing the efficiency of self-management processes has been proven. It has been proven that the model of personnel self-management determines not only the way the organization functions effectively, but can also be used for team management. Modern approaches to personnel management are considered, including agile management and horizontal organizational structure, which stimulate active participation and responsibility of employees for their own development. Key self-management competencies such as self-regulation, planning, decision-making, and communication are identified. It has been proven that modern paradigms of professional self-management are determined by time management, the use of digital technologies and the model of personnel self-management, which is why the development of relevant competencies becomes a key task for achieving success in the modern market environment.

**Keywords:** self-management, time management, self-management technologies, personnel self-management model, self-management competencies.

**Постановка проблеми.** У сучасному суспільстві, що функціонує в умовах інтенсифікації технологічного розвитку та динамічних змін у виробничих структурах і ринкових умовах, сформувалися об'єктивні підстави для застосування професійного самоменеджменту, що набуло особливої актуальності та стало надзвичайно важливим для управлінського персоналу. При цьому застосування сучасних парадигм, таких як тайм-менеджмент та використання технологій самоменеджменту, вимагає ретельного вивчення для їх ефективного впровадження в практику діяльності організацій. Зокрема, модель самоменеджменту персоналу, яка визначає спосіб управління виробничими процесами та управлінськими командами, потребує ретельного аналізу та оптимізації для того, щоб відповідати сучасним вимогам бізнесу. Найважливішим елементом в даному аспекті є розвиток компетенцій самоменеджменту, адже навички саморегуляції, планування та прийняття рішень є визначальними для успіху в професійній сфері.

Однією з ключових проблем сучасних парадигм професійного самоменеджменту є вирішення суперечливості між постійним зростанням кількості виробничих завдань та обмеженим ресурсом – часом. За таких умов, ефективний тайм-менеджмент стає надзвичайно важливим, але також вкрай складним завданням. Крім того, з поширенням сучасних технологій самоменеджменту, виникає питання їхнього оптимального використання та адаптації до конкретних потреб індивіда. Зокрема, модель самоменеджменту персоналу також стикається з викликами, пов'язаними з необхідністю забезпечення ефективного спілкування та співпраці в команді, особливо у віртуальних або віддалених робочих середовищах. Загалом розвиток компетенцій самоменеджменту потребує також наявності достатніх засобів і ресурсів для навчання та підтримки.

Таким чином можна стверджувати, що наявність численних викликів та обмежень вимагає поглибленого дослідження та розробки стратегій для вирішення зазначених проблем з метою забезпечення більш ефективного та збалансованого підходу до професійного самоменеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні дослідження парадигм професійного самоменеджменту та містять достатньо багато напрацювань за його ключовими напрямками, при цьому особливої уваги заслуговують роботи науковців та практиків, що стосуються формування специфічних моделей самоменеджменту та його компетенцій. Важливий внесок в дослідження даної проблематики здійснив В. В. Нетенчук, який запропонував фундаментальний підхід до самоменеджменту, висвітлюючи ключові навички, необхідні для досягнення успіху та особистого розвитку працівника [3].

Необхідно також відзначити дослідження А. О. Бояра, у котрому досліджується системний підхід щодо організації виробничих завдань та часу, а також сформульовано практичні поради щодо вибору виробничих пріоритетів та управління часом в процесі праці [8].

З точки зору сучасних технологічних досягнень доцільно розглянути дослідження Т. О. Шматковської, які присвячені вивченню функціональних інтернет-ресурсів та додатків, придатних для використання у самоменеджменті, які стали невід'ємною частиною сучасного підходу до управління собою. При цьому автор виділяє такі додатки, як «Todoist», «Trello» та «Evernote», які дозволяють структурувати завдання, спостерігати за ними та забезпечити їх виконання [6; 7].

Важливий внесок у вивчення моделей самоменеджменту персоналу здійснено в дослідженнях М. І. Дзямучича, котрі присвячені розвитку лідерських якостей та управлінню персоналом. Зокрема,

автор висвітлює ефективні стратегії для керівників та лідерів у вимогливому сучасному бізнес-середовищі [1; 2].

Також важливий внесок в дослідження розвитку навичок самоменеджменту здійснено у роботах Ю. О. Чалюк, що стосується компетенцій самоменеджменту. Зокрема, підкреслюється важливість розвитку емоційного інтелекту та саморегуляції, які є важливими складовими успіху для кваліфікованих фахівців [4; 5].

Загалом, бачимо, що сучасні парадигми самоменеджменту вимагають поєднання традиційних методів з сучасними технологіями, розвитку лідерських якостей та емоційного інтелекту. Тому поглиблене дослідження даних аспектів неодмінно сприятиме покращенню результативності та продуктивності праці персоналу.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на достатній обсяг наукових напрацювань у сфері самоменеджменту, наразі невирішеним залишається питання інтеграції сучасних технологій самоменеджменту, які надають багато можливостей для підвищення продуктивності праці, у загальну парадигму професійного самоменеджменту. Також потребує вдосконалення проблематика розвитку компетенцій самоменеджменту, особливо в контексті постійного зростання навантаження на персонал. Вирішення зазначених проблем сприятиме подальшому розвитку сучасних парадигм професійного самоменеджменту.

**Виклад основного матеріалу.** Як відомо, специфіка формування парадигми сучасного самоменеджменту полягає в зіставленні традиційних підходів до управління часом та ресурсами з новими вимогами, що ставлять перед персоналом підприємства технічний прогрес та цифрові інновації. При цьому сучасний самоменеджмент враховує вплив цифрових технологій, швидких змін в умовах праці та постійне зростання обсягу інформації. Він акцентує увагу на розумному використанні інноваційних технологій для організації виробничих завдань та пересікається з поняттям «гнучкого робочого часу». Відтак, основною метою в даному аспекті виступає досягнення балансу між роботою та особистим життям працівника, а також його професійним навчанням і потребами саморозвитку, що вимагає постійного вдосконалення не лише навичок управління, але й психологічної стійкості та адаптивності до змін, які стають невід'ємною частиною сучасного професійного самоменеджменту.

Професійний самоменеджмент в даний час стає ключовим елементом успішної кар'єри та особистого розвитку завдяки своєму впливу на різні аспекти життя. Він дозволяє індивідуально визначити свої цілі, планувати шлях до їх досягнення і ефективно розподіляти ресурси, включаючи час і енергію. При цьому самоменеджмент сприяє розвитку навичок управління часом та виробничими завданнями, підвищенню продуктивності праці та зниженню рівня стресу працівника організації. Крім того, він стимулює саморефлексію та постійний саморозвиток, що сприяє підвищенню компетентностей та адаптації до змін, що формуються під впливом інтенсифікації науково-технічного прогресу. Як наслідок, професійний самоменеджмент сприяє досягненню кар'єрних та особистих цілей працівника, що дозволяє вести мову про методіку формування його моделі в організації (рис. 1).

Якщо вести мову про сучасні парадигми професійного самоменеджменту, то необхідно зазначити, що вони відзначаються своєю комплексністю та адаптивністю до змін сучасних вимог до процесу праці. До числа основних таких парадигм варто віднести наступні:

1. Тайм-менеджмент – дана парадигма акцентує увагу на раціональному управлінні часом і завданнями працівника. На її основі формуються методи для ефективного планування, організації та виділення пріоритетності завдань, а також контролю над власною продуктивністю праці. Серед важливих методів особистої продуктивності, що сформовані в межах даної парадигми можна виділити такі, як «Getting Things Done» та «Pomodoro Technique», що використовуються в практиці провідних компаній світу.

2. Використання інноваційних технологій. Згідно даної парадигми сучасні технології стають інструментами для управління завданнями, комунікацією та навіть для медитації та релаксації. Тому використання смартфонів, цифрових програмних додатків, хмарних сервісів та інших цифрових інструментів допомагає підвищити продуктивність та ефективність праці у самоменеджменті.

3. Модель самоменеджменту персоналу – ця парадигма акцентує увагу на ролі лідерства та

управління командою в контексті ефективного функціонування сучасних організаційних структур. Вона визначає важливість розвитку лідерських навичок, спроможності працювати в команді та управління змінами.

4. Компетенції самоменеджменту – усі сучасні парадигми відзначають, що самоменеджмент вимагає більше, ніж просто навичок працівника ефективно управляти своїм часом. Вони підкреслюють важливість розвитку компетенцій, таких як емоційний інтелект, саморегулювання, розвиток особистої ефективності та навичок міжособистої комунікації, що й визначає сукупність компетенцій як окрему парадигму.



**Рис. 1.** Підходи до формування моделі самоменеджменту  
Джерело: [3]

5. Гнучкість та адаптивність – передбачається необхідність врахування постійного зростання рівня нестабільності у сфері праці та ринкову динаміку на ринку праці. Відповідно, дана парадигма акцентує увагу на важливості гнучкості та здатності працівника до адаптації до змін, а також визначає потребу в наявності умінь навчатися новим навичкам та способам роботи.

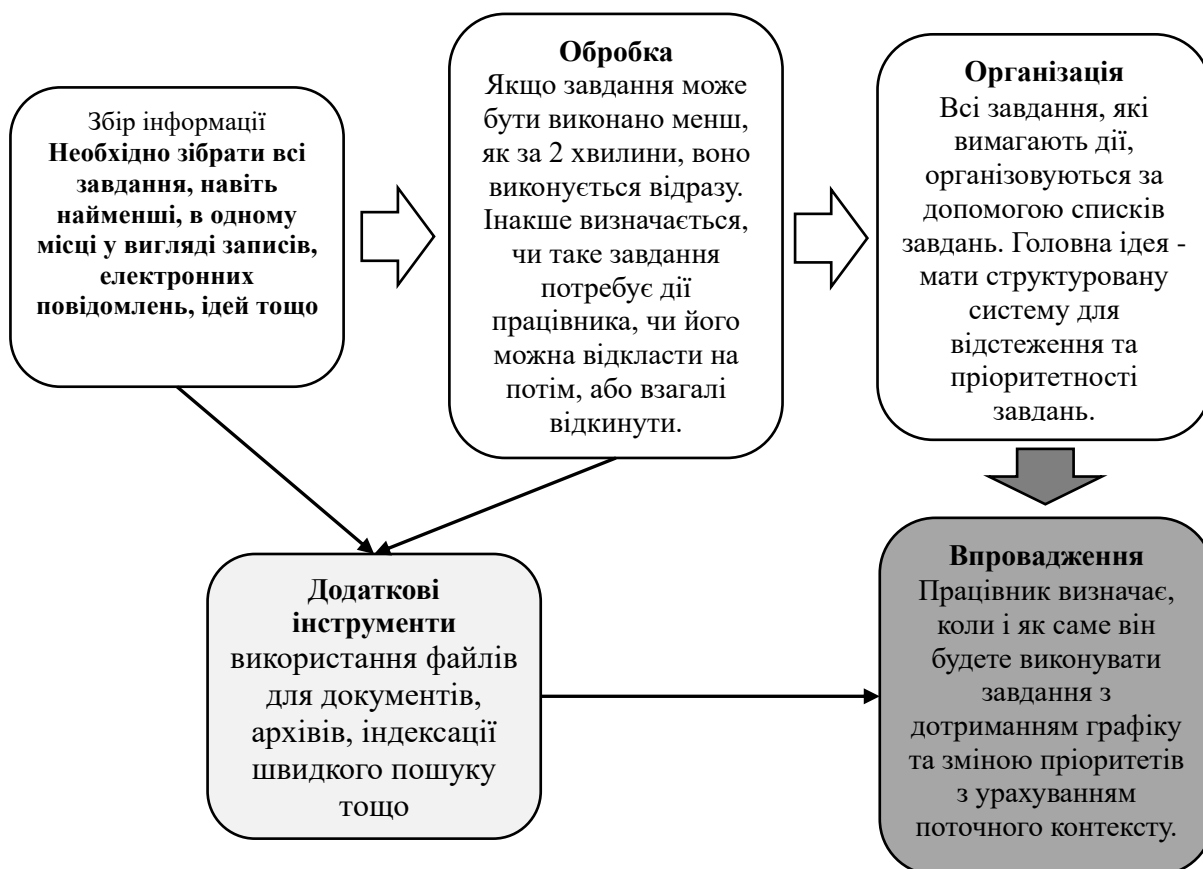
Загалом усі зазначені парадигми доповнюють одна одну та спільно визначають функціональний підхід до професійного самоменеджменту, який допомагає працівникам досягати успіху в сучасному конкурентному середовищі ринку праці.

Необхідно також зауважити, що найбільш важливою складовою успішного самоменеджменту є тайм-менеджмент, оскільки ефективне управління часом визначає, наскільки продуктивно будуть виконуватися завдання та чи будуть досягнуті визначені цілі. Тайм-менеджмент допомагає структурувати робочий день, визначити пріоритети, розподілити час між завданнями та контролювати прогрес. Тому правильно застосований тайм-менеджмент сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню стресу та втоми, а також забезпечує більший контроль над робочим процесом з боку працівника. Він дозволяє зосередитися на найважливіших завданнях, що, в свою чергу, сприяє загальному успіху як організації, так і її персоналу.

Однією з найбільш ефективних методик тайм-менеджменту в даний час є «Getting Things Done» (GTD), розроблена Девідом Алленом, що спирається на комплексний підхід до організації завдань та управління часом. Основна ідея полягає в тому, щоб вивести усі завдання та думки з голови, записати їх і обробити відповідно до конкретних кроків (рис. 2). Загалом Методика GTD спрощує

управління завданнями, допомагає підтримувати порядок у роботі, а також забезпечує більший контроль працівника над часом та ресурсами.

Крім того, для підвищення продуктивності праці у тайм-менеджменті часто використовують різні програмні і апаратні інструменти. Серед спеціалізованих програмних та цифрових додатків в даний час найбільш популярними є інструменти для управління поточними завданнями, такі як «Todoist», «Asana», «Trello» та «Microsoft To-Do», які дозволяють створювати, організувати і формувати пріоритетність завдань [6]. Крім того, стандартні календарні програми, такі як Google Календар або Outlook, допомагають планувати робочі події та зустрічі. Додатки для ведення нотаток, наприклад, «Evernote» або «OneNote», дозволяють зберігати та організувати інформацію. В даному контексті, також варто відзначити такі важливі і широко поширені інструменти для управління електронною поштою та спілкуванням, як «Microsoft Outlook» або «Gmail».



**Рис. 2.** Методика тайм-менеджменту «Getting Things Done»

Джерело: побудовано автором на основі [2; 3]

Що стосується апаратних інструментів, то сучасні смартфони та планшети забезпечують мобільний доступ до програмних інструментів, що дозволяє ведення тайм-менеджменту в мобільному режимі. Ноутбуки та персональні комп'ютери, оснащені офісними програмами, дозволяють більш детально планувати та виконувати завдання. Крім того, цифрові годинники і таймери використовуються для встановлення обмежених часових рамок виконання конкретних завдань, допомагаючи підтримувати продуктивність та дотримуватися графіку. Важливим елементом може бути також спеціалізоване обладнання для спостереження за здоров'ям, таке як фітнес-браслети, які нагадують про необхідність перерв і фізичної активності. Загалом усі зазначені інструменти допомагають сформувати структуровану та ефективну систему управління часом та завданнями в рамках тайм-менеджменту.

Важливим інструментом для управління командою в сучасних організаційних структурах може бути модель самоменеджменту персоналу, яка у якості ключових елементів визначає самостійність у

прийнятті рішень та внутрішню мотивацію працівника. Така модель сприяє розвитку лідерських якостей серед членів команди, оскільки вона підкреслює важливість самостійності та відповідальності за власну продуктивність та внесок в командний процес. При цьому кожний член команди стає активним учасником процесу прийняття рішень, який самостійно планує та контролює свої завдання та внесок у їх вирішення. Крім того, модель самоменеджменту персоналу надає команді більшу гнучкість та адаптивність. Кожен її член може краще реагувати на зміни в завданнях та пріоритетах, а також повинен вміти пристосовуватися до різних робочих умов [1]. Нарешті, така модель сприяє розвитку спільних цілей та внутрішнього відчуття власної цінності для команди. Оскільки кожен її учасник бачить, наскільки його внесок сприяє досягненню спільних цілей, то це має наслідком посилення командного духу та взаємної підтримки в команді. Саме тому модель самоменеджменту персоналу може стати ефективним інструментом для покращення управління командою та досягнення колективних цілей.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, приходимо до висновку, що сучасні парадигми професійного самоменеджменту відображають суттєві зміни у способах, якими індивіди управляють своїм часом, завданнями та ресурсами. Вони враховують вплив цифрових технологій, нестабільного робочого середовища та постійного зростання обсягів інформації, котра потрібна для опрацювання при виконанні виробничих завдань. Важливою є активна роль працівників у власному розвитку та підвищенні продуктивності. Саме тому самоменеджмент стає ключовою компетенцією, необхідною для успіху на сучасному ринку праці. Такі парадигми, як тайм-менеджмент, використання технологій, самоменеджмент персоналу та розвиток компетенцій самоменеджменту, сприяють більш ефективному використанню робочого часу, підвищенню продуктивності праці тощо. Тому подальший розвиток та інтеграція розглянутих парадигм у щоденну практику може мати значний позитивний вплив на якість праці та кар'єрний успіх працівників сучасних підприємств та організацій.

#### Джерела та література

1. Дзямулич М. І. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економічний форум*. 2023. №1. С. 3–7.
2. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020. №3. С. 138–142.
3. Нетенчук В. В. Самоменеджмент : навч. посібник. Рівне : НУВГП, 2013. 354 с.
4. Чалюк Ю. О. Срібна економіка: демографічні зміни та економічні можливості. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. №1(107). С. 50–59.
5. Чалюк Ю. О. Суспільство 5.0 у японській концепції кейданрен. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2023. №1(99). С. 65–74.
6. Шматковська Т. О., Коробчук Т. І., Борисюк О. В. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в системі обліково-аналітичного забезпечення щодо моделювання бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. №53.
7. Шматковська Т. О., Сташук О. В., Дзямулич М. І. Великі дані та бізнес-моделювання економічних систем. *Ефективна економіка*. 2021. №5.
8. Boiar A. O., Shmatkovska T. O., Stashchuk O. V. Towards the theory of supranational finance. *Cogent Business & Management*. 2018. Vol. 5(1).

#### References

1. Dziamulych, M. I. (2023). Efektyvnist funktsionuvannia systemy rozvytku personalu na pidpriemstvi [The effectiveness of the personnel development system at the enterprise]. *Ekonomichnyi Forum – Economic Forum*. Vol. 1. P. 3–7 [in Ukrainian].
2. Dziamulych, M. I., & Shmatkovska, T. O. (2020). Upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstva v umovakh ekonomichnoi hlobalizatsii [Management of enterprise personnel development in conditions of economic globalization]. *Ekonomichnyi Forum – Economic Forum*. Vol. 3. P. 138–142 [in Ukrainian].
3. Netenchuk, V. V. (2013). Samomenedzhmet [Self-management]. Rivne : NUWME. [in Ukrainian].
4. Chaliuk, Yu. O. (2023). Sribna ekonomika: demohrafichni zminy ta ekonomichni mozhlyvosti [The Silver Economy: Demographic Change and Economic Opportunity]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli – Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade*. Vol. 1(107). P. 50–59. [in Ukrainian].

5. Chaliuk, Yu. O. (2023). Suspilstvo 5.0 v iaponskii kontseptsii keidanren [Society 5.0 in the Japanese concept of keidanren]. Mechanism of an Economic Regulation. Vol. 1(99). P. 65–74 [in Ukrainian].
6. Shmatkovska, T. O., Korobchuk, T. I., & Borysiuk, O. V. (2023). Suchasni informatsiino-komunikatsiini tekhnologii v systemi oblikovo-analitychnoho zabezpechennia shchodo modeliuvannia biznes-protsesiv [Modern information and communication technologies in the system of accounting and analytical support for modeling business processes]. Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society. Vol. 53 (in Ukrainian).
7. Shmatkovska, T. O., Stashchuk, O. V., & Dziamulych, M. I. (2021). Velyki dani ta bisnes-modeliuvannia ekonomichnykh system [Big data and business modeling of economic systems]. Efektyvna ekonomka – Efficient economy. Vol. 5 (in Ukrainian).
8. Boiar, A. O., Shmatkovska, T. O., & Stashchuk, O. V. (2018). Towards the theory of supranational finance. Cogent Business & Management. Vol. 5(1).

Стаття надійшла до редакції 22.09.2023 р.



## **РОЗДІЛ V**

### **Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**

УДК 658.5:005

**Коцій Оксана,**  
доктор економічних наук, професор,  
Луцький національний технічний університет,  
кафедра менеджменту,  
м. Луцьк; ORCID ID: 0000-0001-6089-4550,  
e-mail: o.kocshiy@lntu.edu.ua

**Корецька Наталія,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
Луцький національний технічний університет,  
кафедра менеджменту,  
м. Луцьк; ORCID ID: 0000-0003-1820-5509,  
e-mail: [nataliya.koretska@gmail.com](mailto:nataliya.koretska@gmail.com)

**Василик Наталія,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
Луцький національний технічний університет,  
кафедра менеджменту,  
м. Луцьк; ORCID ID: 0000-0001-6114-0953,  
e-mail: [n.vasilik@lntu.edu.ua](mailto:n.vasilik@lntu.edu.ua)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-02-129-135>

#### **УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ VUCA**

Перехід від SPOD-світу до VUCA-світу змінив середовище функціонування організацій. VUCA-світ поставив нові виклики: геополітичні зміни і глобалізація; розробка нових бізнес-моделей; технологічні зміни; стійкість і соціальна відповідальність; управління змінами. Виникли особливі потреби у забезпеченні гнучкості та адаптивності організацій, вміння розробляти та впроваджувати зміни. Змінилася і парадигма менеджменту та вимоги до компетентності менеджерів сучасних організацій. Обґрунтовано, що особливої актуальності у VUCA-світі набуло уміння менеджерів стратегічно мислити і розробляти стратегічні плани, працювати у глобальному просторі, управляти ризиками, постійно навчатися і навчати інших, управляти персоналом на основі сучасних підходів, розробляти і впроваджувати інновації.

**Ключові слова:** організація, менеджмент, зовнішнє середовище, SPOD-світ, VUCA-світ, BANI-світ, компетентності менеджерів.

**Koshchii Oksana,**  
D.Sc. (Economics), Professor,  
Lutsk National Technical University,  
Department of Management  
Lutsk

**Koretska Nataliya,**  
Ph. D. (Economics), Associate Professor,

Lutsk National Technical University,  
Department of Management  
Lutsk

Vasylyk Nataliya,  
Ph. D. (Economics), Associate Professor,  
Lutsk National Technical University,  
Department of Management  
Lutsk

## MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION IN THE CONDITIONS OF VUCA

The transition from the SPOD world to the VUCA world has significantly changed the operating environment of organizations. The main features of the comfortable and familiar SPOD world for most organizations were stability, predictability, simplicity, and certainty. The VUCA world has significantly complicated and changed the functioning of organizations, as its distinctive features are instability, uncertainty, complexity, and ambiguity. In the new conditions, the risks of business loss (stoppage), cyberattacks and cybercrime, environmental damage and climate risks, and political risks became the biggest risk for the successful functioning of business.

The VUCA world has presented new challenges to modern managers: geopolitical changes and globalization; development of new business models; technological changes; sustainability and social responsibility; change management. Special needs arose to ensure the flexibility and adaptability of organizations, the ability to develop and implement changes. The paradigm of management and requirements for the competence of managers of modern organizations have also changed. It is substantiated that the ability of managers to think strategically and develop strategic plans, work in a global space, manage risks, constantly learn and train others, manage personnel based on modern approaches, develop and implement innovations, has become particularly relevant in the VUCA world. The ability to work in a coordinated team, the ability to effectively and quickly carry out digital transformations in the organization gained special importance. Managers of organizations in the VUCA world need to be able to use new technologies and innovations, look for new business opportunities, and develop new markets.

It was revealed that the VUCA world is being replaced by the BANI world, the main features of which are fragility, restlessness, non-linearity, incomprehensibility. The era of the development of artificial intelligence and robots is coming. The BANI world creates new opportunities for the development of organizations, brings new risks and sets new requirements. This puts new demands on management and managers and requires further improvement of the management paradigm and managers' competencies.

**Keywords:** organization, management, external environment, SPOD-world, VUCA-world, BANI-world, competencies of managers.

**Постановка проблеми та її значення.** Глобальні економічні кризи, пандемії, війни принесли нові виклики, до яких значна кількість організацій виявилась неготовими. В результаті вистояти та продовжити успішно функціонувати на ринку в нових умовах можуть лише ті організації, які спроможні видозмінити підходи до управління своєю діяльністю, забезпечити високу адаптивність та гнучкість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління організаціями у нових, мінливих умовах присвятили праці Бестужева С., Горобинська М., Гринчук Н., Мерзлякова О., Мотузка О., Сагайдак М., Сімшаг І., Чалюк Ю., Чмут А., Чмут О. тощо. Особливо дане питання актуальним є нині, коли перед організаціями постає проблема забезпечення ефективного функціонування у нестабільних, невизначених, складних та неоднозначних умовах VUCA-світу. Це вимагає трансформації традиційних підходів у менеджменті та потребує додаткових досліджень.

Мета статті – розробити рекомендації щодо управління організаціями у VUCA-світі. Викладення основного матеріалу та обґрунтування отриманих результатів дослідження. Стійкий і зрозумілий SPOD-світ тривалий час був доволі комфортним для успішного функціонування організацій.

Адже SPOD це [1]: S – стійкий (steady); P – передбачуваний (predictable); O – простий (ordinary); D – певний, визначений (definite).

Однак потім почалися трансформації і на зміну SPOD-світу прийшов VUCA-світ (рис. 1).

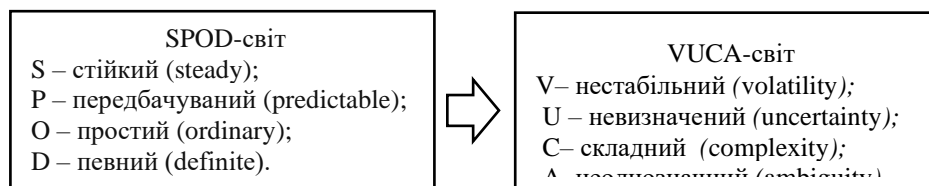


Рис. 1. Перехід від SPOD до VUCA-світу

Джерело: [2]

Нині організаціям доводиться працювати в нестабільних та непередбачуваних умовах VUCA-світу (рис. 2).

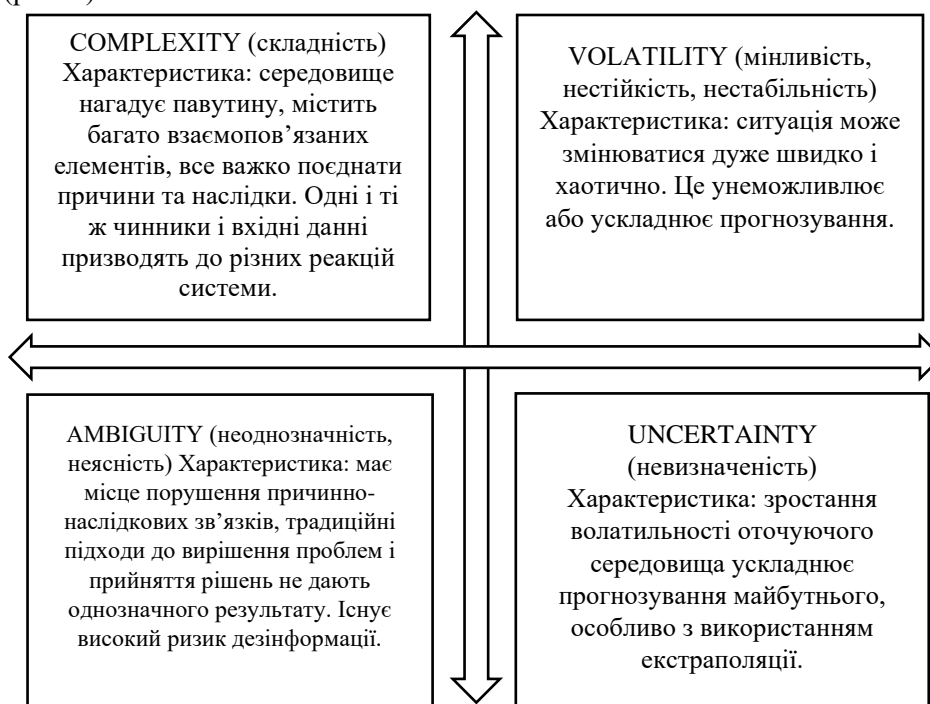


Рис. 2. Характеристика складових VUCA-світу

Джерело: [3]

Сагайдак М.П., Мерзлякова О.Л. та Сімшаг І.О. пропонують графічно розглядати чотири виміри VUCA (рис. 3).

Низька мінливість	Висока мінливість
Низька невизначеність	Висока невизначеність
Низька складність	Висока складність
Низька неоднозначність	Висока неоднозначність

Рис. 3. Чотири виміри VUCA

Джерело: [4]

Тригерами складності сучасного світу виступає глобалізація, інтеграція ринків та організацій, велика кількість складових системи. Мінливість сучасного світу спричинена швидкими змінами ринків та їх показників. Неясність сучасного світу спричиняється відсутністю прецедентів, невірністю тлумачень та двозначністю рішень. Невизначеність сучасного світу провокує непередбачуваність подій і їх наслідків, швидкий науково-технічний прогрес, помітні кліматичні зміни.

Згідно звіту Allianz Risk Barometer (2022 р.), найбільший ризик для бізнесу нині становлять ризики втрати (зупинки) бізнесу, кібератаки та кіберзлочинність, шкода довкіллю і кліматичні ризики, політичні ризики тощо [5].

У VUCA-світі мають місце швидкі і несподівані зміни, що висуває особливі вимоги до здатності організацій гнучко і швидко адаптовуватись. Все це видозмінює функціонування організацій у VUCA-світі (табл. 1) та вимагає нових підходів та заходів боротьби з існуючими викликами.

Таблиця 1

#### Особливості функціонування організацій в умовах VUCA-світу

Складові VUCA	Заходи боротьби
V (volatility) мінливість	Спритність, необхідність активно спрямовувати наявні ресурси на створення потенціалу для гнучкості у майбутньому.
U (uncertainty) невизначеність	Для зменшення невизначеності вирішальну роль відіграє інформація. Необхідно постійно збирати нові дані і розглядати їх з нової точки зору.
C (complexity) складність	Реструктуризація внутрішньої діяльності організації у відповідності до зовнішньої складності.
A (ambiguity) неоднозначність	Необхідно проводити експерименти. Лише таким чином менеджери можуть визначити, які стратегії вже не працюють, які не є вигідними в ситуаціях, коли старі правила ведення бізнесу не діють.

Джерело: [4]

VUCA-світ висуває нові виклики для менеджменту організацій. Сучасні умови функціонування організацій вимагають нових ідей та підходів до їх реалізації. Особливу роль у забезпеченні успішного функціонування сучасних організацій може відіграти злагоджена командна робота. На думку Сагайдак М.П., Мерзлякова О.Л. та Сімшаг І.О. в основу ефективного функціонування сучасних організацій мають бути покладені наступні складові [4]:

– V (vision) – бачення майбутнього для протидії викликам нестабільного зовнішнього середовища та визначення напрямку руху в турбулентних умовах;

– U (understanding) – мудрий підхід при прийнятті рішень, вихід із зони своєї функціональної сфери для усвідомлення нестабільності, розуміння контексту, чітка і злагоджена комунікація в організації, співпраця і командна робота;

– C (clarity) – розпізнавання чинників, які впливають на хаос, за допомогою проведення обговорень, швидка реакція в умовах турбулентності, прийняття обґрунтованих бізнес-рішень на основі усвідомлення і готовності до помилок;

– C (courage) – мужність, яка знаходить відображення у прийнятті остаточного рішення та взяття на себе відповідальності за його реалізацію;

– A (agility) – швидкість у боротьбі з неоднозначністю, ефективні комунікації, як основа спроможності приймати правильні рішення.

Менеджмент в умовах VUCA-світу переорієнтовується на вирішення складних задач, потребує проведення постійного аналізу, адаптації, орієнтації на розробку і впровадження змін та інновацій. При цьому здатність організацій адаптуватись до нових умов безпосередньо залежить від менеджерів. У VUCA-світі особливої вагомості набувають лідерські і управлінські якості менеджерів організацій.

Чмут А.В. та Чмут О.О. у своїх дослідженнях виділяють наступні основні виклики VUCA-світу для менеджменту і компетенції, якими повинні володіти сучасні менеджери (рис. 4).



**Рис. 4.** Основні виклики і компетентності менеджерів у VUCA-світі

Джерело: [3]

Менеджерам організацій у VUCA-світі необхідно вміти використовувати нові технології і інновації, шукати нові можливості для бізнесу, розвивати нові ринки тощо. Все це потребує від менеджерів підвищення компетентностей, постійного розвитку, безперервного навчання.

Становлення цифрової економіки також суттєво вплинуло на менеджмент. Це зумовлено тим, що штучний інтелект і нові технології (чат-боти, віртуальні помічники тощо) зможуть здійснювати значну частину функцій менеджера. Автоматизація рутинних функцій звільнить час менеджерів для вирішення стратегічних проблем, які теж видозміняться у новому світі [6].

Менеджери у VUCA-світі повинні зосереджувати свою увагу на наступних методах та засобах [7]:

1. Цінності. Сучасні менеджери часто вимушені виконувати завдання, які потребують прийняття швидких та ясних рішень. Такі рішення можуть вимагати від працівників видозмінення традиційних дій, процесів, підходів. Це може викликати опір у співробітників, спричинений їх особистими переконаннями, цінностями. Для уникнення цього менеджеру потрібно дотримуватись принципу взаємоповаги, враховувати усі точки зору, цінності кожного співробітника. Перевага ціннісного методу проявляється при зміні організаційної ідентичності. За таких умов корпоративні цінності виконують інтегруючу функцію.

2. Understanding (SCARF і управління стресом). В мінливих і неоднозначних умовах важливим стає вміння менеджерів орієнтуватися у фізіологічних аспектах мотивації. Вони потрібні для розуміння ситуації та прийняття правильних рішень при виникненні стресових ситуацій у роботі співробітників, спричинених граничними навантаженнями.

Для вирішення подібних проблем корисною може бути модель Д. Рока SCARF, яка розглядає п'ять головних мотиваторів та демотиваторів, котрі дозволяють менеджерам використати ключові соціальні важелі впливу на поведінку працівників:

- Status (статус) – оцінка, позиція стосовно інших.
- Certainty (визначеність) – впевненість у своєму майбутньому.
- Autonomy (автономія) – право вибирати.
- Relatedness (зв'язаність) – безпека у колективі, хороші взаємовідносини з іншими працівниками.
- Fairness (справедливість) – відчуття рівності серед співробітників.

Перевага даного методу полягає у можливість підвищення продуктивності праці за рахунок мотивації працівників до роботи.

3. Впевненість і наставництво. В організаціях виникає потреба у створенні спокійної, сприятливої атмосфери, яка б сприяла навчанню та підвищенню кваліфікації працівників. Важливу роль в цьому може відіграти існування у колективі лідера, який би був взірцем для інших, надавав би консультації, навчав.

4. Гнучкість та спритність (agility). Згідно agile-підходу система управління має забезпечувати інтерактивну взаємодію команди виконавців замовлення та клієнта. Це дозволяє клієнту вносити суттєві зміни в замовлення при безпосередньому його виконанні.

Agile-підхід передбачає живе спілкування співробітників між собою, дозволяє працівникам відчувати свою вагомість, приймати участь у прийнятті рішень. Цей підхід сприяє швидкому та ефективному зворотному зв'язку як всередині організації, так і з зовнішнім середовищем, що дозволяє знизити витрати та ризики. Основою успішного використання agile-підходу є дотримання в організації принципів взаємоповаги, партнерства, розподілу відповідальності. Agile-підхід дозволяє організаціям підвищити свою адаптивність, розвинути творчий підхід до організації управління, успішно долати труднощі у нестабільні часи.

5. Scrum-методика. Дана методика надає можливість замовнику міняти параметри замовлення у міру його виконання, з появою нових обставин. Згідно з методикою scrum формування цілей здійснюється не лише на початковому етапі виконання замовлення, але й відбувається упродовж усього часу його реалізації. На першому етапі визначаються найзначиміші цілі, далі вони деталізуються та доводяться до кожного працівника лише на короткий період часу.

Зміни в системі цілей замовлення відразу знаходять відображення у зміні завдань, над якими працюють виконавці. Scrum-методика дозволяє уникнути дезорганізації робіт по проекту в результаті мінливості його параметрів.

При використанні scrum-методики важливу роль у виконанні замовлення відіграє команда розробки, яка функціонує на основі дотримання принципу самоврядування та відповідальності всієї команди за роботу. Ключову роль в команді відіграє лідер команди (scrum-майстер), який не є керівником проекту, а виступає в ролі посередника між керівництвом організації і командою. Scrum-майстер на нарадах відіграє роль фасилітатора і допомагає команді зрозуміти мету проекту, обрати найкращі шляхи її досягнення, виявити проблеми, вирішити конфліктні ситуації тощо.

6. Технологія design thinking (дизайн-мислення). Дизайн-мислення передбачає розв'язання проблем, які враховують потреби користувачів, їхніх емоцій, досвід. Методологія дизайн-мислення дозволяє ефективно вирішувати важкі, погано структуровані проблеми, які є типовими для VUCA-реальності.

Трансформація менеджменту та вимог до менеджерів відповідно до особливостей VUCA-світу не є остаточною. Адже за VUCA-світом вже проглядається BANI-світ (brittle – крихкий, anxious – неспокійний, nonlinear – нелінійний, incomprehensible – незбагнений), який є ще складнішим.

Крихкість BANI-світу несе в собі ризик, що все може зруйнуватися, зникнути. Тому для пристосування до умов крихкості менеджерам та рядовим працівникам організацій потрібно розвивати стійкість нервової системи, ставати гнучкими, уміти дуже швидко адаптуватися і знаходити оптимальні рішення.

BANI – це епоха розвитку штучного інтелекту, роботів, синтетичної їжі тощо. BANI-світ створює нові можливості для розвитку організацій, приносить нові ризики і висуває нові вимоги [8].

BANI-світ ще динамічніший, швидший та характеризується відсутністю чіткої стабільної структури. Він висуває нові вимоги до управління організаціями, які виходять з нових реалій:

- все міняється так швидко, що довгострокові стратегії втрачають сенс;
- з'являються нові, коротші горизонти планування;
- потрібно швидко прийняти рішення, що викликає потребу у щоденній оперативній інформації;
- виникає потреба у використанні спрощеної процедури управління та контролю.

Щоб організація відповідала BANI-світу необхідно:

- змінити бізнес-процеси так, щоб працівники були спроможні справитися зі стресом та не боялися прийняти рішення;
- горизонти планування слід скоротити до мінімуму;
- необхідно використовувати нові інструменти для роботи з інформацією;
- потрібно приділяти особливу увагу навчанню і підвищенню кваліфікації працівників.

Це вимагає подальшого удосконалення підходів до управління організаціями та оволодіння менеджерами новими компетенціями.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Перехід від SPOD-світу до VUCA-світу видозмінив парадигму менеджменту та висунув нові вимоги до сучасних менеджерів: уміння стратегічно мислити і розробляти стратегічні плани, працювати у глобальному просторі, управляти ризиками, постійно навчатися і навчати інших, управляти персоналом на основі сучасних підходів, розробляти і впроваджувати інновації; креативність. Однак оволодіння менеджерами даними компетенціями не виступає запорукою успішної їх професійної діяльності у майбутньому та здатності управляти організацією на належному рівні. Нині на зміну VUCA-світу приходить BANI-світ, що висуває нові вимоги до менеджменту та менеджерів і вимагає подальшого удосконалення парадигми менеджменту та компетенцій менеджерів.

#### Джерела та література

1. SPOD – чому цей світ уже пройдено і більше не повернеться? URL: <https://zmorshki.in.ua/psyholohiya/spod-chomy-cei-svit-yje-proideno-i-bilshe-ne-povernetsia/> (дата звернення 01.07.2023).
2. Чалюк Ю. О. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST та BANI світу. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1133/1091> (дата звернення 05.07.2023).
3. Чмут А.В., Чмут О.О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA-світу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2023. Вип. 47. С. 47-52.
4. Сагайдак М.П., Мерзлякова О.Л., Сімшаг І.О. Дослідження сучасних трендів функціонування бізнес-організацій в контексті викликів VUCA-світу. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики: монографія / за заг. ред. Сагайдака М.П., Соболевої Т.О. Київ: КНЕУ, 2021. С. 31-53.
5. Allianz Risk Barometer 2022. URL: <https://ksu24.kspu.edu/s/rGAJC> (дата звернення 21.06.2023).
6. Седикова І.О., Седіков Д.В. Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Вип. 3. Т. 14. С. 37-43.
7. Горобинська М.В., Бестужева С.В. Методи та засоби управління організацією в умовах особливостей VUCA-світу. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29520> (дата звернення 01.07.2023).
8. Мотузка О., Гринчук Н. Стратегічні орієнтири розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств в середовищі BANI. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 1. С. 133-138.

#### References

1. SPOD – chomu tsei svit uzhe proideno i bilshe ne povernetsia? [SPOD – why this world has already passed and will not return?]. URL: <https://zmorshki.in.ua/psyholohiya/spod-chomy-cei-svit-yje-proideno-i-bilshe-ne-povernetsia/> [in Ukrainian].
2. Chaliuk Yu. Hlobalnyi sotsialno-ekonomichnyi rozvytok v umovakh VUCA, SPOD, DEST ta BANI svitu. [Global socio-economic development in VUCA, SPOD, DEST and BANI conditions of the world]. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1133/1091> [in Ukrainian].
3. Chmut A., Chmut O. (2023). Suchasni vyklyky menedzhmentu v umovakh VUCA-svitu. [Modern management challenges in the conditions of the VUCA world]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. 47. [in Ukrainian].
4. Sahaidak M., Merzliakova O., Simshah I. (2021). Doslidzhennia suchasnykh trendiv funktsionuvannia biznes-orhanizatsii v konteksti vyklykiv VUCA-svitu. [Study of modern trends in the functioning of business organizations in the context of the challenges of the VUCA world]. *Transformatsiia menedzhmentu biznes-orhanizatsii: suchasni trendy ta vyklyky: monohrafiia / za zah. red. Sahaidaka M.P., Sobolievoi T.O.* Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
5. Allianz Risk Barometer 2022. URL: <https://ksu24.kspu.edu/s/rGAJC>
6. Sedikova I., Sedikov D. (2022). Novi paradyhmy menedzhmentu v umovakh tsyfrovoy ekonomiky. [New paradigms of management in the conditions of the digital economy]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*. 3. [in Ukrainian].
7. Horobynska M., Bestuzheva S. Metody ta zasoby upravlinnia orhanizatsiieiu v umovakh osoblyvostei VUCA-svitu. [Methods and means of managing the organization in the conditions of the peculiarities of the VUCA world]. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29520> [in Ukrainian].
8. Motuzka O., Hrynychuk N. (2023). Stratehichni oriientyry rozvytku zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv v seredovyschi BANI. [Strategic guidelines for the development of foreign economic activity of enterprises in the BANI environment]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 1. [in Ukrainian].

УДК 338.58:65.014

Ліпич Любов,  
доктор економічних наук, професор,  
Луцький національний технічний університет,  
кафедра підприємництва, торгівлі та логістики  
м. Луцьк; ORCID ID: 0000-0002-9059-7271,  
e-mail: [lipych\\_liubov@lutsk-ntu.com.ua](mailto:lipych_liubov@lutsk-ntu.com.ua)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-136-142>

## ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Мета статті - охарактеризувати такий інструмент стратегічного управління як гейміфікація та її здатність за короткий час підвищувати ефективність управління людським капіталом при збереженні раціональності цього управління. Встановлено, що сучасні визначення стратегічного управління акцентують увагу на таких його аспектах: стабільність конкурентних позицій, стійкість довготривалих результатів, правильність реакцій на зміни у зовнішньому середовищі. Це вказує на необхідність співвіднесення стратегічного управління людським капіталом зі стратегічним управлінням підприємством таким чином, щоб цілі щодо потреб у ресурсах для досягнення цих цілей були максимально співставними. Тобто, стратегія розвитку людського капіталу повинна впливати із загальної стратегії розвитку підприємства.

Доведено, що стратегія розвитку людського капіталу повинна ідентифікувати методи управління ним, щоб максимально швидко і ефективно досягати поставлених цілей. Найефективнішим методом переконання команди досягти цілей є мотивація. Проте популярні форми мотивації не працюють в довгостроковій перспективі. Тобто, йдеться про перехід від купівлі працівників до формування їхньої відданості. Ефективне залучення є результатом не економічних вигод, а внутрішніх переконань, які є результатом змінних, пов'язаних з організаційною культурою.

Обґрунтована необхідність впровадження такого інструменту стратегічного управління як гейміфікація в загальну стратегію розвитку людського капіталу. Завдання стратегічного управління людським капіталом полягає в тому, щоб зібрати лояльних, висококваліфікованих і відповідальних працівників, відданих і мотивованих для досягнення довгострокових цілей. Відповіддю на ці вимоги є гейміфікація - спосіб впливу на людську поведінку, який базується на використанні ігрових елементів. За своєю концепцією ігри схожі на стратегію, оскільки вони мають структуру, правила та цілі. Подібно до стратегічного управління на підприємстві, у грі ми досягаємо мети (перемоги), виконуючи певні завдання. Висока варіативність ігор забезпечує здатність працівників адаптуватися до середовища. У сучасній економіці лише гнучкі організації здатні швидко реалізовувати нестандартні замовлення, і цьому сприяє гейміфікація.

**Ключові слова:** стратегія розвитку людського капіталу, стратегічне управління, заангажований працівник, гейміфікація, організаційна культура, ігрові елементи.

Lubov Lipych,  
D.Sc. (Economics), Professor,  
Lutsk National Technical University,  
Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics,  
Lutsk.

## GAMIFICATION AS A COMPONENT OF STRATEGIC HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT MANAGEMENT

The purpose of the article is to characterize such a tool of strategic management as gamification and its ability to increase the efficiency of human capital management in a short time while maintaining the rationality of this management. It was established that modern definitions of strategic management focus on its following aspects: stability of competitive positions, stability of long-term results, correctness of reactions to changes in the external environment. This indicates the need to correlate the strategic management of human capital with the strategic management of the enterprise in such a way that the goals regarding the need for resources to achieve these goals are as



comparable as possible. That is, the strategy of human capital development should derive from the general strategy of the company's development.

It has been proven that the strategy of human capital development should identify the methods of its management in order to achieve the set goals as quickly and efficiently as possible. The most effective method most often used to convince the team to achieve goals is motivation. However, popular forms of motivation may not work in the long run. That is, it is about the transition from buying employees to forming their loyalty. Effective engagement is not the result of economic benefits, but internal beliefs that result from variables related to organizational culture.

The need to introduce such a strategic management tool as gamification into the general strategy of human capital development is well-founded. The task of strategic human capital management is to gather loyal, highly qualified and responsible employees, dedicated and motivated to achieve long-term goals. The answer to these requirements is gamification - a method of influencing human behavior based on the use of game elements. In concept, games are similar to strategy in that they have structure, rules, and goals. Similar to strategic management in an enterprise, in the game we achieve a goal (victory) by completing certain tasks. The high variability of games ensures the ability of employees to adapt to the environment. In today's economy, only flexible organizations are able to quickly implement non-standard orders, and this is facilitated by gamification.

**Key words:** human capital development strategy, strategic management, engaged employee, gamification, organizational culture, game elements.

**Постановка проблеми.** Військова агресія РФ і введення воєнного стану вплинули на всі сфери життя українців. Для кожного керівника головним завданням стало збереження своєї організації та її персоналу. Сьогодні персонал розглядають як капітал підприємства, який значною мірою визначає успішність діяльності останнього.

Ситуація на ринку праці є дуже динамічною та водночас складною для роботодавців - для придбання та підтримки інтелектуального капіталу компанія повинна адаптувати свою діяльність до потреб і очікувань працівників. Водночас з'являється багато тенденцій, спрямованих на полегшення залучення та посилення лояльності працівників, що має пряму вплив на досягнення ними цілей компанії. Одна з таких тенденцій це гейміфікація. Про це свідчать дослідження агенції TalentLMS у США в 2018, в ході якою опитано 400 респондентів (віком 18–69 років), кожен із яких мав досвід використання гейміфікації на робочому місці в додатку/програмному забезпеченні, яким вони регулярно користувалися. Було виявлено, що 80 % працівників позитивно ставляться до гейміфікації на роботі. Більшість опитаних вважають, що вона робить їх продуктивнішими (87%), зайнятішими (84%) і щасливішими (82 %) на роботі; 75 % респондентів з великою ймовірністю погоджуються, що працюватимуть продуктивніше, якщо їх робота стане більш ігровою. Лише 7 % респондентів вказали, що мотивацією для виконання нудного/складного завдання для них стане уникнення покарання [1].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вперше термін “стратегічне управління” запропонував І. Ансофф [4]. Також вагомий внесок у розвиток стратегічного управління зробили такі вчені, як: П.Е.Друкер [7], Р. МакГі [8], А. Ренні [8], Г. Мінцберг, О.С. Кузьмін, Л.Г. Ліпич[6], С. Хафф[9], А. Флорйд[9], С.В. Шерман[9], Х.Д. Тер’єсен [9], І. О. Перерва[5], В. Ю. Єдинак [5]. та інші.

Проблематику гейміфікації в HR досліджували: Б. Баркл [13], Е. Зоє [1], К. Вербах, Н. Пеллінг [11], Дж. Макгонігал [12], К. Меске [12], Т. Брокманн [12], К. Вільмс [12], С. Штігліц [12] Н.Флемінг [13] та інші.

**Мета статті** - охарактеризувати такий інструмент стратегічного управління як гейміфікація та її здатність за короткий час підвищити ефективність управління людським капіталом при збереженні раціональності цього управління. Як метод дослідження використано бібліографічний аналіз.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За перший рік повномасштабної війни економіка України впала на третину: за даними Держстату, країна втратила 29,1% реального ВВП [2]. Найсерйознішим викликом для України став масовий відтік людей - з початку війни з країни виїхало близько 7,8 мільйона осіб. Близько 4,8 млн з них отримали тимчасовий прихисток в інших країнах. Водночас, приблизно 6,5 млн осіб стали внутрішньо переміщеними, проте лише половина з них отримала офіційний статус внутрішньо переміщених. Тільки 40% із них змогли працевлаштуватися [3].

Такі умови безперечно стають загрозою для існування бізнесу та впливають на його ефективність. Тож для кожного роботодавця важливо спрямувати усі зусилля на збереження людського капіталу через адаптацію нових інструментів до існуючих механізмів стратегічного управління. Саме таким інструментом є гейміфікація.

Окремі підрозділи підприємства формуючи свою структуру, здійснюють вплив через свої знання та навички на досягнення загальних цілей. Останні визначаються стратегією розвитку підприємства, яка необхідна в сучасних реаліях ведення бізнесу, бо вказує на його можливі еволюції через загрози для виконання завдань, які визначаються середовищем. За визначенням І. Ансоффа стратегія це «діяльність, пов'язана з визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням зв'язку між нею та зовнішніми середовищем, яке відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливим до зовнішніх вимог» [4]. Важливо, щоб компанія, при управлінні потенціалом своїх ресурсів, не уникала змін, які, як зазначає П. Е. Друкер, безсумнівно будуть. У сучасному світі їх виникнення займає не десятиліття чи роки, а потребує реакції менеджерів протягом місяців або навіть днів.

Кожну стратегію можна динамічно змінювати, оскільки вона, в першу чергу, призначена для підтримки використання потенціалу організації та вказує на загальний напрямок її розвитку. Звідси лише крок до створення більш детальних елементів загальної стратегії, яка безсумнівно включатиме стратегію розвитку людського капіталу. Сучасні визначення стратегічного управління акцентують увагу на таких його аспектах: стабільність конкурентних позицій, стійкість довготривалих результатів, правильність реакцій на зміни у зовнішньому середовищі. Тобто стратегічне управління можна визначити як метод програмного мислення, що забезпечує досягнення цілей і акцентує увагу на важливості мотивації працівників, врахуванні їх інтересів і зацікавленості у реалізації стратегії компанії [5]. Це вказує на необхідність співвіднесення стратегічного управління людським капіталом в організації зі стратегічним управлінням підприємством таким чином, щоб цілі та прийняті припущення щодо потреб у ресурсах для досягнення цих цілей були максимально співставними. Одним словом, стратегія розвитку людського капіталу повинна впливати із загальної стратегії розвитку підприємства, адже лише тоді вона матиме шанс бути реалізованою.

Стратегія розвитку людського капіталу повинна ідентифікувати методи управління ним, щоб максимально швидко і ефективно досягати поставлених цілей. Створення стратегії розвитку людського капіталу це не панацея, але вона, безумовно, важливіша, ніж стратегії, розвитку інших ресурсів компанії. У випадку з персоналом керівники зіштовхуються з додатковим спектром проблем: до кожного працівника потрібен індивідуальний підхід. Звичайно, не слід аналізувати життя і погляди всіх працівників підприємства, але менеджмент компанії повинен допускати можливість еволюції даної стратегії. На початку процесу необхідно врахувати зміни, спрямовані на створення структури, тісно пов'язаної з можливостями конкретного працівника (його ставлення, цінності та очікування), що водночас повністю відображає припущення довгострокової стратегії компанії та відповідає досягненню її цілей. В основному йдеться про зосередження на процесі організаційного навчання, результатом якого є стратегії, що фактично впроваджуються, а не ті, що добре виглядають на папері. Необхідно встановити такий перелік дій, щоб компанія, часто в нестабільному середовищі та з різноманітними ресурсами, могла досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі.

Інтелектуальний капітал трактується як найбільш унікальний ресурс організації та головний чинник досягнення нею успіху [6], тому управління ним повинно бути цілеспрямованою діяльністю. Зрозуміло, що не існує єдиної стратегії та єдиних правил її створення для всіх компаній. Суть полягає не в тому, щоб не залишати місця для редагування, а в тому, щоб подивитися на сьогоднішню компанію з точки зору майбутнього і закласти принципи, які будуть прозорими та зрозумілими, і у своїй простоті міститимуть усі необхідні припущення.

У контексті підприємств, які, як правило, покладаються на довгострокові відносини з клієнтами, стратегічним засадами є розвиток цих відносин. Теоретично ми говоримо про контакт між клієнтом (конкретною організацією) і представником компанії (також конкретною особою). Це означає, що підприємство повинно зосередитися на залученні працівника до своєї структури, щоб він або вона

хотіли залишатися з ним якомога довше, тому що задоволеність роботою має реальний вплив на рішення працівників залишитися чи залишити роботу. Крім того, економічно виправдано утримувати в організації спеціалістів або конкретні таланти, ніж шукати нові.

При створенні стратегії управління людським капіталом керівники повинні враховувати, що кожна структурна одиниця керується власною ієрархією цінностей, яка не обов'язково повинна у всіх деталях узгоджуватися з цінностями організації, але повинна на 100% відповідати потребам клієнтів. Це впливає на створення довгострокових відносин між цими підрозділами та сприяє реалізації стратегічних цілей організації. Менеджери повинні бути лідерами, які пам'ятають про індивідуалізм своїх працівників і спираючись на його загальний образ, формують стратегію управління людським капіталом, приділяючи особливу увагу мотивації.

«Управління - особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу» [7], для адаптації її поведінки до очікувань менеджменту або сприяння досягненню поставленої ним мети. Поки що найефективнішим і методом, що найчастіше використовується для переконання команди досягти цілей є мотивація. Проте найпопулярніші форми мотивації можуть не працювати в довгостроковій перспективі. Тобто, йдеться про перехід від купівлі працівників до формування їхньої відданості. «Мотивація є одним із ключових елементів відданості. (...) можна сказати, що відданість - це поєднання особистої мотивації з емоційною прихильністю до роботи, зосередженою на співпраці та підтримці» [8]. Тобто, працівник має бути «здобутим, переконаним у своїх цілях і, отже, заангажованим у довгостроковій перспективі, тому що його/її риси унікальні, їхній вплив на організаційну культуру неможливо переоцінити, і він/ вона є найважливішим елементом в моделі діяльності компанії [9].

Згідно з методологією проведених досліджень компанією AON Hewitt, заангажованим працівником можна вважати того, який поєднує у собі три важливі для компанії речі: добре говорить про свою компанію, пов'язує з нею своє професійне майбутнє та готовий докладати додаткові зусилля на благо свого роботодавця [10].

Слід пам'ятати, що той самий працівник може бути заангажованим в одному підприємстві, а в іншому - повністю незаангажованою особою. Тому ефективно залучення є результатом не стільки економічних вигод, скільки внутрішніх переконань, що є результатом змінних, пов'язаних з організаційною культурою, зокрема методами управління та спілкування вищого менеджменту з командою. Високий рівень залученості команди має бути стратегічною метою управління людським капіталом, і саме про це має йтися при побудові організаційної системи, яка повинна підвищити продуктивність, мінімізуючи витрати.

Більшість працівників очікують викликів, які активізують їхній ентузіазм і дозволять вільно розвивати свою творчість. Ця робота має бути скрупульозною, адаптованою до потенціалу компетенції конкретної особи, оскільки лише врахування її внутрішньої задоволеності дорученими завданнями дозволить підвищити відданість роботі. Найбільш ефективним методом досягнення результату в цьому напрямі є підвищення автономії та незалежності працівника в структурі організації. Творчі та/або інноваційні працівники повністю віддадуться роботі при використанні системи мотивації і стратегії розвитку людського капіталу, які дають їм повну картину їхніх особистих можливостей у довгостроковій перспективі. Підприємства з заангажованим персоналом ефективніші, креативніші та краще адаптуються до ринкової ситуації. Все це підвищує їх конкурентоспроможність і, відповідно, прибуток.

Стратегічне управління людським капіталом базується на забезпеченні повної зайнятості, наборі персоналу, управлінні талантами та розвитку працівників, а також політиці стимулювання, мотивування та налагодження відносин з ними. Як зазначалося вище, неможливо створити стратегію розвитку підприємства без розробки стратегії розвитку людського капіталу і навпаки.

З огляду на поточну ринкову ситуацію, де талановиті працівники самі обирають пропозиції на ринку праці, роботодавці повинні зосереджуватися головним чином на тому, щоб їх зацікавити, сформувати таку стратегію розвитку людського капіталу, яка водночас актуалізуватиме співпрацю та індивідуалізм, сприятиме розвитку відданості та лояльності, з особливим наголосом на широкому розумінні розвитку працівників. Кожен працівник очікує можливості розвиватися в багатьох

напрямах, тому що, як не парадоксально, тільки тоді він відчує підтримку з боку організації і не захоче її покидати. Стратегічне управління людським капіталом повинно також враховувати особливості організаційної культури в кожному конкретному підрозділі, можливості об'єднання ресурсів для реалізації певних проектів або досягнення цілей, розвиток конкретних навичок і змін в управлінні. Завдання стратегічного управління людським капіталом полягає в тому, щоб зібрати лояльних, висококваліфікованих і відповідальних працівників, відданих і мотивованих для досягнення довгострокових цілей. Гейміфікація є відповіддю на всі ці вимоги.

Термін гейміфікація був уведений у 2002 році розробником комп'ютерних ігор Ніком Пеллінгом [11]. Англійською мовою гейміфікація означає тренд, який відображає модель управління ресурсами, засновану на людському капіталі, в якій головну роль відіграють відданість, лояльність і співпраця. Це метод управління, який, залежно від потреб конкретної компанії, може враховувати індивідуальні схильності працівників - що важливо, водночас вони можуть бути зосереджені на співпраці або навіть уникати її, тому що кожна гра може бути побудована (залежно від потреби) для команд або окремих підрозділів. За своїм означенням, гейміфікація актуалізує потребу працівника в самореалізації, особливо якщо це сприяє успіху підприємства, незалежно від його ставлення до інших, включаючи колег.

Гейміфікація зосереджена лише на деяких напрямках, пов'язаних із HR-стратегією організації, а саме на управлінні ефективністю працівників, стимулюванні їх розвитку та мотивації. Тим не менше, вона певною мірою може відповісти на інші важливіші питання, які розглядає стратегія розвитку людського капіталу, оскільки визначає необхідні компетенції працівників, які в майбутньому будуть забезпечувати успіх компанії, створювати нові процеси, формувати структуру інформаційних потоків, необхідних для виконання поставлених завдань тощо.

Важливим питанням є впровадження такого інструменту стратегічного управління як гейміфікація в загальну стратегію розвитку людського капіталу. Необхідно створити послідовну програму заходів, яка дозволить плавно змінювати поточні методи оцінки, мотивації та стимулювання розвитку працівників, забезпечуючи їх підготовленість до цього. Кожна сучасна концепція управління потенціалом компанії, включно з концепцією гейміфікації, насамперед спрямована на суб'єкт управління, тобто людський капітал, з тим, щоб він якомога повніше досягав поставлених стратегічних цілей, зберігаючи високу прихильність і задоволення від участі в цьому процесі, тому що лише таким чином працівники захочуть співпрацювати з організацією в довгостроковій перспективі.

Гейміфікація - це спосіб впливу на людську поведінку, який базується на використанні ігрових елементів. Перетворюючи досвід за допомогою ігор, він долає соціальні та психологічні обмеження, що уможлиблює вивільнення людського потенціалу. Щоб процес називався гейміфікованим, він повинен містити характеристики, виокремлені Джен Макгонігал у її виступі на TedEX [12]:

- чітко визначені цілі, що забезпечують мотивацію участі у грі;
- логічні та послідовні правила, що задають обмеження та рамки досягнення поставлених цілей;
- стабільна система зворотнього зв'язку, яка гарантує, що поставлені цілі досяжні, а гравці виконують правила;
- добровільна згода на участь у грі і слідування правилам досягнення мети.

Існують чіткі вимоги як до впровадження ігрових технік, так і до самого об'єкту гейміфікації. На основі думок експертів, які займаються дослідженнями та практикою гейміфікації авторами виокремлено кілька порад щодо її впровадження.

1. Гейміфікація вимагає конкретики. Можна гейміфікувати лише ті процеси, які мають чіткі цілі і завдання. У будь-якій грі, що складається з кількох рівнів, для переходу на наступний потрібно виконати ряд умов. Це дає розуміння доцільності та результату своїх дій.

2. Для створення сприятливого простору досягнення позитивного результату необхідно розуміти, які установки і цінності має цільова група. Від цього залежить дизайн, стиль мовлення та метод інтеракції. У людей завжди є певні очікування щодо взаємодії з іншими. Порушення цих очікувань може викликати стрес, невдоволення та бажання уникнути контакту. Браян Баркл, віце-президент з досліджень у Gartner, наголошує, що при розробці гри важливими є не лише такі очевидні

компоненти як дошки лідерства та бали. Набагато більш значущим є створення механізмів для балансування конкуренції та співпраці [13].

3. Гейміфікація не може змінити природу процесу. Якщо він є довгим, рутинним і неприємним, додавання кількох принципів ігрового дизайну не зроблять його більш привабливим для користувачів.

За своєю концепцією ігри схожі на стратегію, оскільки вони мають структуру, правила та цілі. Подібно до стратегічного управління на підприємстві, у грі ми досягаємо мети (перемоги), виконуючи певні завдання. Оскільки ігри засновані на цікавості, вони залучають гравця (працівника) з самого початку, тому що завжди починаються з задоволення, відкриваючи невідоме. Ось чому працівники, які виконують завдання за допомогою розроблених ігор, не втомлюються від своєї роботи, а навпаки - щодня прагнуть нових перемог. Водночас вони відкривають нові сфери роботи, і гра сама по собі стає нагородою - задоволенням від дії. Висока варіативність ігор, пропонує працівникам особливо важливу для підприємства, оскільки забезпечує їх здатність адаптуватися до середовища. У сучасній економіці лише гнучкі організації здатні швидко реалізовувати нестандартні замовлення, і цьому сприяє гейміфікація.

**Висновки та пропозиції.** Стратегія розвитку людського капіталу - це не догма, а лише набір заходів, які впливають на його структуру, цінності, організаційну культуру, заангажованість працівників, компетенції, талант і розвиток. У багатьох організаціях немає стратегії розвитку людського капіталу, а лише кілька працівників виконують адміністративні функції. Планування в цьому випадку неефективне, оскільки воно не зорієнтоване на персонал та його потреби. Стратегія розвитку людського капіталу стає лише певним баченням. Реалізованою вона може бути лише тоді, коли працівники відчують себе її частиною, тобто вони отримують певні вигоди від її впровадження - не обов'язково економічні. Щоб досягти цього, потрібно змінити систему управління людським капіталом та адаптувати її до потреб працівників.

Інноваційно-орієнтовані підприємства все частіше реалізують проекти з використанням елементів гейміфікації, що робить саму її невід'ємною частиною або основою їхньої стратегії розвитку людського капіталу та дозволяє досягати задовільних результатів з непропорційно низькими витратами. Беручи участь в іграх, працівники здобувають нові навички та весело проводять час. Це партнерська домовленість, особливо якщо вона поєднується зі справедливим розподілом реального впливу, досягнутого в результаті дій команд або окремих осіб, залучених у гру. Гейміфікація дозволяє вводити у світ компанії елементи, які роблять працівників щасливими, зацікавивши їх завданнями, і в той же час сприяють досягненню цілей організації. Варто підкреслити, що в іншій ситуації ці завдання могли здаватися працівникам не важливими або навіть не вартими їхньої уваги.

Гра є ще однією альтернативою традиційним бізнес-процесам, можливо в найближчому майбутньому ця форма організаційної роботи стане концепцією, яку будуть широко використовувати, спрямовуючи на досягнення передбачуваних цілей.

#### Джерела та література

- 1.Zoe E. The 2018 Gamification At Work Survey. Talentlms. URL: <https://www.talentlms.com/blog/gamification-survey-results-2018/>. (Дата звернення 18. 09.2023).
- 2.Як забезпечити економічне зростання в умовах війни. URL: <https://translate.google.com/?hl=uk&sl=uk&tl=en&op=translate>. (Дата звернення 18. 09.2023).
- 3.Українська економіка у 2023 році: як на неї вплинув рік війни та що чекає бізнес далі. URL: <https://translate.google.com/?hl=uk&sl=uk&tl=en&text=%20&op=translate>. (Дата звернення 18. 09.2023).
- 4.Ansoff, I., Kiple, D., Lewis, A., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). *Implanting strategic management*. Springer.
- 5.Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159-164.
- 6.Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Теоретичні підходи до формування моделей компетентностей у системі управління людськими ресурсами підприємства. Науковий погляд: економіка та управління. Видавничий дім «Гельветика». 2020. №1(67).с.78-83. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-01-67-12>.

7. Drucker P.E. The Effective Executive in Action. The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. Harvard Business Review. 2004. P 202.
8. McGee R., Rennie A. Employee engagement. London: CIPD. 2011.
9. Sigismund Huff, A., Floyd, S.W., Sherman, H.D., Terjesen S. Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe, Warszawa. Wolters Kluwer. 2011.
10. Що таке заангажованість працівників і що на неї впливає? URL: <https://interpretinghr.wordpress.com/2015/06/24/>. (Дата звернення 18. 09.2023).
11. Pelling N. Home Page! URL: <http://www.nickpelling.com> (Дата звернення: 11.09.2023).
12. Meske, Christian & Brockmann, Tobias & Wilms, Konstantin & Stieglitz, Stefan. Social Collaboration and Gamification. 2016.
13. Fleming, N. Gamification: Is it game over?. Available at: <http://www.bbc.com/future/story/20121204-can-gaming-transform-your-life> (Дата звернення 18. 09.2023).

#### References:

1. Zoe E. (2018). The 2018 Gamification At Work Survey. Talentlms. URL: <https://www.talentlms.com/blog/gamification-survey-results-2018/>. (Accessed 18. 09.2023).
2. Yak zabezpechyty ekonomichne zrostantnia v umovakh viiny. [How to ensure economic growth in conditions of war] URL: <https://translate.google.com/?hl=uk&sl=uk&tl=en&op=translate>. (Accessed 18. 09.2023).
3. Ukrainska ekonomika u 2023 rotsi: yak na nei vplynuv rik viiny ta shcho chekaie biznes dali. [The Ukrainian economy in 2023: how it was affected by the year of war and what awaits business next] URL: <https://translate.google.com/?hl=uk&sl=uk&tl=en&text=%20&op=translate>. (Accessed 18. 09.2023).
4. Ansoff, I., Kipley, D., Lewis, A., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). Implanting strategic management. Springer.
5. Pererva I., Yedynak V. (2022). Strategic management of the enterprise as the main tool in the hands of the modern manager. Innovation and Sustainability. No. 3, P. 159-164.
6. Lypych L.H., Khilukha O.A., Kushnir M.A. Teoretychni pidkhody do formuvannia modelei kompetentnosti u systemi upravlinnia liudskymy resursamy pidpriemstva. [Theoretical approaches to the formation of competency models in the human resources management system of the enterprise ] Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia. Vydavnychiy dim «Helvetyka». 2020. №1(67).s.78-83. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-01-67-12>.
7. Drucker P. E. (2004). The Effective Executive in Action. The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. Harvard Business Review. P 202.
8. McGee R., Rennie A. (2011). Employee engagement. London: CIPD.
9. Sigismund Huff, A., Floyd, S.W., Sherman, H.D., Terjesen S. (2011). Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe, Warszawa. Wolters Kluwer.
10. Shcho take zaangazhovanist pratsivnykiv i shcho na nei vplyvaie? [What is employee engagement and what affects it?]. URL: <https://interpretinghr.wordpress.com/2015/06/24/>. (Accessed: 11.09.2023).
11. Pelling N. Home Page! URL: <http://www.nickpelling.com> (Accessed: 11.09.2023).
12. Meske, Christian & Brockmann, Tobias & Wilms, Konstantin & Stieglitz, Stefan. (2016). Social Collaboration and Gamification.
13. Fleming, N. (2018). Gamification: Is it game over?. Available at: <http://www.bbc.com/future/story/20121204-can-gaming-transform-your-life> (Accessed 18. 09.2023).

Стаття надійшла до редакції 25.09.2023 р.

УДК 65.015

Данилюк Тетяна,  
кандидат економічних наук, доцент,  
кафедра економіки і торгівлі,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк; ORCID ID: [0000-0002-9513-5287](https://orcid.org/0000-0002-9513-5287)  
e-mail: [Danyluk.Tatiana@vnu.edu.ua](mailto:Danyluk.Tatiana@vnu.edu.ua)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-143-150>

## ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПОСЕРЕДНИЦЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто теоретичні аспекти проектування адекватної організаційної структури управління персоналом посередницького підприємства, використання найбільш доцільних підходів, принципів та методів формування структури в процесі постачання товарів і продукції виробничо-технічного призначення будь-яким споживачам у регіоні.

У статті визначено сутність комерційно-посередницької фірми як найбільшої поширеної ланки в інфраструктурі товарного ринку та сутність організаційного проектування системи управління персоналом посередницьких підприємств. Оцінено основні компоненти мети організаційного проектування управління персоналом. Досліджено основні характеристики системи управління персоналом посередницького підприємства.

Розглянуто діяльність переходу до комплексного організаційного розвитку комерційного посередництва як найбільш ефективного і сучасного передового закордонного досвіду. На основі досліджень наведена організаційна структура управління персоналом посередницького підприємства.

**Ключові слова:** організаційне проектування системи управління персоналом, управління персоналом, посередницьке підприємство, організаційна структура управління персоналом.

Danyliuk Tetiana,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Department of Economics and Trade,  
Lesya Ukrainka Eastern European National University,  
Lutsk

## ORGANIZATIONAL DESIGN OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF AN INTERMEDIARY ENTERPRISE

The article examines the theoretical aspects of designing an adequate organizational structure of personnel management of an intermediary enterprise, the use of the most appropriate approaches, principles and methods of structure formation in the process of supplying goods and products of industrial and technical purpose to any consumers in the region.

The article defines the essence of the commercial intermediary firm as the most widespread link in the commodity market infrastructure and the essence of the organizational design of the personnel management system of intermediary enterprises. The main components of the goal of organizational design of personnel management were evaluated. The main characteristics of the personnel management system of the intermediary enterprise were studied.

The activity of the transition to the complex organizational development of commercial mediation as the most effective and modern advanced foreign experience is considered. On the basis of research, the organizational structure of personnel management of an intermediary enterprise is given.

**Keywords:** organizational design of personnel management system, personnel management, intermediary enterprise, organizational structure of personnel management.

**Постановка проблеми.** У процесі створення підприємства чи організації закладаються основи системи управління персоналом. Від того, наскільки ця система буде сформована грамотно та



раціонально і не передбачатиме дублювання функцій персоналу залежатиме й ефективність функціонування підприємства загалом. Тому, завдання формування чи вдосконалення системи управління персоналом на сучасних посередницьких підприємствах набуває особливої ваги в теперішніх складних умовах економічного розвитку країни та окремих суб'єктів господарювання на різних рівнях управління. Організаційне проектування управління персоналом визначається впорядкованою сукупністю рівнів і ланок управління та взаємозв'язками між організаційними одиницями апарату управління. Мета організаційного проектування полягає в тому, щоб забезпечити досягнення поставлених перед компанією завдань, де проектування організаційних форм управління має базуватися на стратегічних планах компанії. Деякі науковці вважають, що визначення форми загальної структури компанії – це рішення, яке відноситься до стратегічного планування діяльності, оскільки воно визначає те, як компанія спрямовуватиме зусилля на досягнення своїх основних цілей. Проте організація діяльності підприємства – це є інша функція, що лише ґрунтується на стратегії організації, а не є самою стратегією [5, с. 10]. А. Чандлер сформулював свій знаменитий принцип: «Стратегія визначає структуру» [5, с. 11]. Це означає, що структурне проектування має бути таким, щоб забезпечити реалізацію її стратегії.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематиці проектування організаційних структур управління персоналом присвячується велика кількість наукових праць. Серед останніх варто назвати праці Максимова С. Н., Монастирського Г. Л., Чернявського А. Д., Тоцького В. І., Лавриненко В. В. та ін. Проте у працях цих та інших науковців практично не досліджено аспектів проектування організаційних структур управління персоналом посередницького підприємства. Власне розв'язанню цієї частини проблеми присвячена стаття.

**Мета та завдання дослідження.** Основними цілями наукового дослідження в статті є розвиток поняття та обґрунтування доцільності застосування організаційного проектування в системі управління персоналом де виділяється визначення підходів та етапів проектування структур управління посередницьким підприємством.

**Виклад основного матеріалу.** Враховуючи той факт, що посередницькі підприємства здійснюють торгівлю і займаються комерційною діяльністю, а за своєю роллю та статусом виконують функції сполучної ланки між виробництвом і численними споживачами, найбільш прийнятною назвою для цих фірм-підприємств є «комерційно-посередницька фірма».

Комерційно-посередницькі фірми є найбільш поширеною ланкою в інфраструктурі товарного ринку. Такі підприємствами забезпечують на довірчій основі постачання товарів і продукції виробничо-технічного призначення будь-яким споживачам у регіоні і за його межами. Вони можуть бути спеціалізованими за окремими товарними групами або конкретними галузями промисловості.

Під організаційним проектуванням системи управління персоналом на посередницьких підприємствах розуміють приведення трудової діяльності у визначену систему, що характеризується внутрішньою упорядкованістю, погодженістю і спрямованістю взаємодії людей для реалізації спільної програми з метою постачання товарів і продукції виробничо-технічного призначення споживачам певного сегменту ринку [8, с. 96].

Організаційне проектування системи управління персоналом – це система здійснення трудового процесу, що визначає порядок і умови поєднання та здійснення складових його часткових трудових процесів, взаємодії виконавців і їх груп із засобами праці й один з одним для досягнення поставленої предметної мети спільної діяльності і забезпечення заданого соціально-економічного ефекту для постачання товарів і надання послуг.

Головне завдання організаційного проектування системи управління персоналом посередницького підприємства – систематично поліпшувати використання живої праці, що передбачає [5, с. 54]:

- розроблення і впровадження раціональних форм розподілу і кооперації праці, організацію виробничих підрозділів, трудових колективів;
- удосконалення організації трудових процесів, робочих місць, методів і прийомів праці;
- удосконалення нормування праці;
- застосування найбільш ефективних систем матеріального стимулювання праці;



- підготовку кадрів і систематичне підвищення їхньої кваліфікації;
- зміцнення трудової дисципліни та сприяння піднесенню творчої активності працівників;
- поліпшення санітарно-гігієнічних, психо-фізіологічних і естетичних умов праці;
- забезпечення раціональних режимів праці і відпочинку.

Отже, можна виокремити три основні компоненти мети організаційного проектування системи управління персоналом посередницького підприємства [5, с. 56]:

- предметний – забезпечення заданого обсягу постачання товарів і продукції виробничо-технічного призначення (робіт, послуг) необхідної якості в необхідний строк;
- економічний – досягнення предметної мети діяльності за максимальної економічної віддачі кожної одиниці використаної живої праці (оцінюваної як продуктивність праці чи зарплатомісткість реалізованої продукції) і сукупних витрат на постачання товарів (оцінюваних через показник рентабельності);
- соціальний – у загальному значенні гуманізація праці (удосконалення її умов і змістовне підвищення якості трудового життя, розвиток і реалізація трудового потенціалу працівника, оптимізація особистісних взаємин у процесі трудової діяльності і, зрештою, формування задоволення працею).

Організаційне проектування системи управління персоналом посередницького підприємства включає такі елементи: форми організації праці; організація і планування робочих місць; обслуговування робочих місць; багатостаттне обслуговування; прийоми і методи праці; режими праці і відпочинку; методи оцінки ефективності заходів наукової організації праці. Проектування визначає основні характеристики системи управління персоналом посередницького підприємства (рис.1).

Основа системи управління персоналом посередницького підприємства як системи загалом становить жива праця. Виходячи з цього основними підсистемами системи управління персоналом є організація трудових процесів, кадрове забезпечення, соціально-економічна мотивація праці.

Підсистема організації трудових процесів містить такі елементи [4, с. 39]:

- склад робіт, виконуваних окремим працівником чи колективом виконавців, який характеризується визначеним змістом, обсягом і складністю, що визначає ступінь використання робочого часу й устаткування, і повинен порівнюватися з можливостями людини, її професійно-кваліфікаційною підготовкою;
- взаємозв'язки виконавців у процесі праці (кооперація праці): між робітниками основного і допоміжного виробництва, службовцями (як у рамках однієї категорії працівників, так і між ними). Кількісна, якісна, просторова чи часова характеристика цих взаємозв'язків є невід'ємною складовою будь-якої організації праці;
- організаційні умови праці – режими праці і відпочинку, графіки змінності, планування робочого місця, організаційне висвітлення, естетичне оформлення, культура виробництва, без яких неможливе здійснення трудового процесу.

Підсистема кадрового забезпечення не тільки забезпечує трудові процеси, а й передує їх функціонуванню. Елементи підсистеми такі: підбір кадрів з урахуванням професійних вимог і особистісних якостей працівників, їх підготовка, розміщення, адаптація до роботи, підвищення кваліфікації.

Підсистема соціально-економічної мотивації праці спрямована на забезпечення зацікавленості колективу й окремого працівника в результатах праці. Вона формується під впливом низки соціально-економічних чинників (матеріальних, соціальних, включаючи участь працівника в управлінні трудовим колективом та ін.).

Як пріоритетні напрями організаційного проектування системи управління персоналом посередницького підприємства в сучасних умовах необхідно розглядати гуманізацію праці, що має гарантувати [7, с. 43]:

- найбільш повну відповідність матеріально-технічної бази збуту можливостям і особливостям людини;



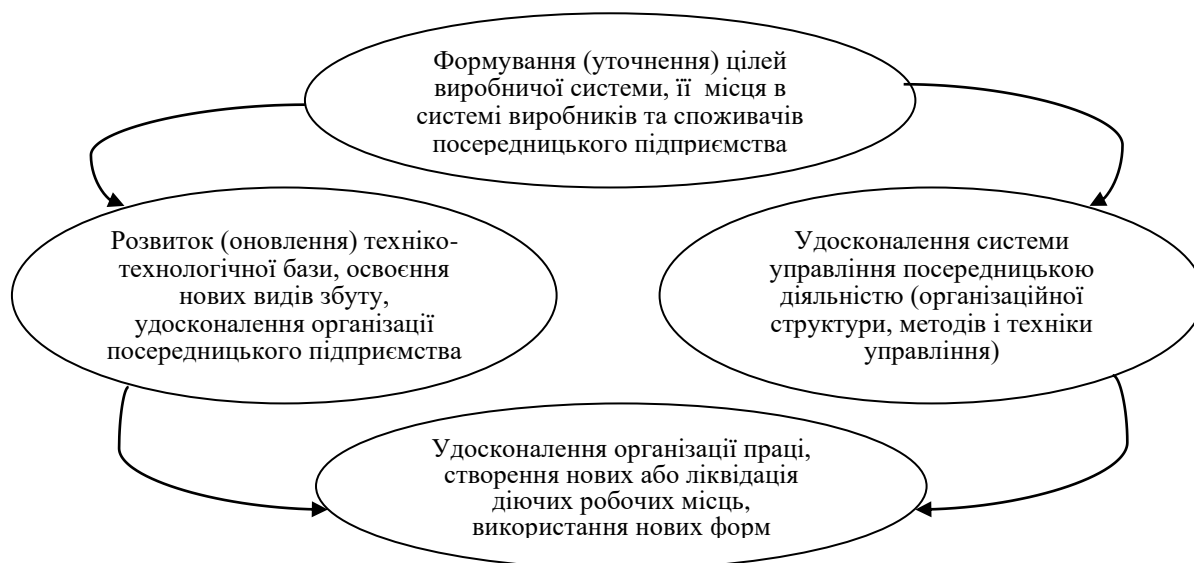
**Рис. 1.** Основні характеристики системи управління персоналом посередницького підприємства [2, с. 21]

- високу змістовність праці кожного працівника, що відповідає зростанню його кваліфікації, змінам у трудовій кар'єрі;
- широку й активну участь усіх працівників у вирішенні поточних і перспективних виробничих завдань.

Підвищення якості трудового життя працівників має позитивно впливати на економічні результати праці, насамперед завдяки скороченню прямих втрат робочого часу, збільшенню тривалості робочого періоду, поліпшенню ставлення до праці.

Система управління персоналом посередницького підприємства взаємодіє з іншими системами на підприємстві. Будь-яка зміна організації (упровадження більш продуктивної техніки і технології, застосування нових видів збуту, матеріалів і енергії, устаткування, засобів механізації й автоматизації) повинна супроводжуватися змінами в структурі живої праці й системі управління виробництвом.

Усе це визначає не тільки доцільність, а й необхідність переходу до комплексного організаційного розвитку комерційного посередництва як найбільш ефективного і сучасного відповідно до світових тенденцій та передового закордонного досвіду. Загальна схема реалізації такого підходу подана на рис. 2.



**Рис. 2.** *Схема реалізації підходу гуманізації праці в діяльності посередницького підприємства [6, с. 74]*

В залежності від ступеня розвитку і особливостей організації місце служби управління персоналом в її загальній організаційно-управлінській структурі посередницького підприємства може бути різним [1, с. 61]:

1. Служба управління персоналом структурно підлегла керівнику по адмініструванню. Основна ознака цього варіанту полягає в зосередженні всіх центральних координуючих служб в одній функціональній підсистемі. Виконання задач службою персоналу розглядається в рамках його ролі, як штабного підрозділу.

2. Служба управління персоналом як штабний відділ структурно підлегла загальному керівництву організації. Перевагою такого варіанту є близькість до сфер керівництва підприємства. Найбільш доцільна така структура для невеликих організацій, наприклад малого та середнього бізнесу на початкових етапах його розвитку, коли керівництво ще чітко не визначило статус кадрової служби. Проте при такому варіанті можлива небезпека множинної підлеглості суперечливим вказівкам.

3. Кадрова служба, як штабний орган структурно підлегла вищому керівництву. Даний варіант найбільш прийнятний на початкових етапах розвитку організації, коли перший керівник намагається таким чином підняти статус і роль кадрової служби, але ієрархічний рівень заступників керівника ще не готовий до сприйняття служби персоналу, як підрозділу, рівнозначному другому рівню управління.

4. Служба управління персоналом організаційно включена в керівництво підприємством. Даний варіант можна розглядати як найтипівіший для достатньо розвинених фірм з виділенням сфери управління персоналом, яка рівнозначна підсистемі управління в ряді решти підсистем управління.

Організаційна структура та чисельність системи управління персоналом залежать від багатьох чинників: розміру підприємства; масштабів господарської діяльності; організаційно-правової форми; особливостей законодавства; рівня кваліфікації персоналу; розвинутості й складності соціальних відносин; можливостей вищого керівництва і його ставлення до проблем персоналу.

Структурна будова системи управління персоналом відповідає за вирішення таких блоків завдань [9, с. 52]:

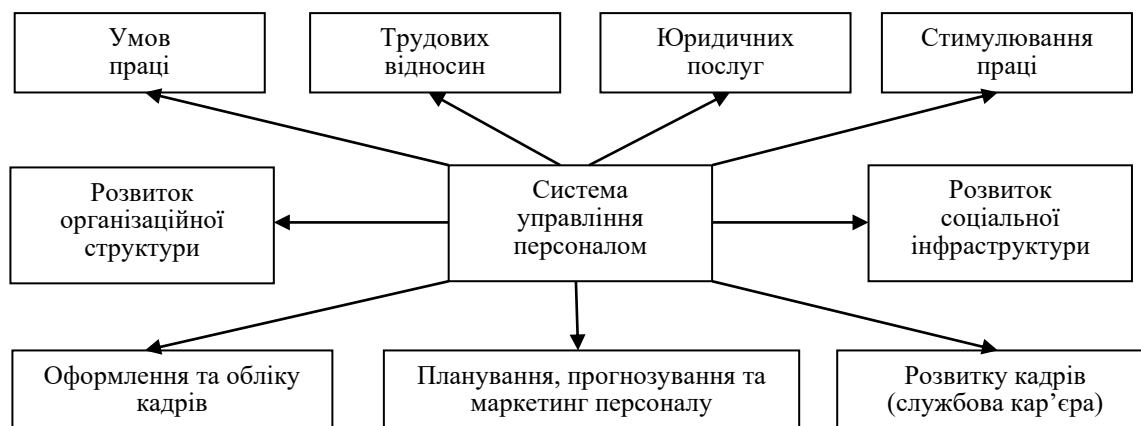
1. Формування персоналу (комплектування, вивчення, підготовка, звільнення).
2. Розподіл і перерозподіл персоналу (первинна розстановка, професійна адаптація, переміщення).
3. Створення умов для використання персоналу (охорона праці, організація медичного і соціального обслуговування, розроблення методів стимулювання).

4. Розроблення нормативів для персоналу (продуктивність, витрати часу, оплата праці).

5. Створення й удосконалення структури і системи керівництва (проектування й управління процесами формування організаційних структур управління).

Відповідно до цих блоків завдань можуть бути створені окремі підрозділи у структурі системи управління персоналом або делеговані окремі завдання конкретним підрозділам.

Система управління персоналом організації складається із таких функціональних підсистем (рис. 3).



**Рис. 3.** Функціональні підсистеми відділу персоналу посередницького підприємства [3, с. 34]

Кожна функціональна підсистема системи управління персоналом виконує ряд важливих функцій (табл.1) [4, с. 57].

Таблиця 1

**Функції функціональних підсистем відділу персоналу**

Функціональна підсистема	Функції
Планування, прогнозування та маркетинг персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка стратегії управління персоналом.</li> <li>2. Аналіз кадрового потенціалу.</li> <li>3. Аналіз ринку праці, планування та прогнозування потреби у персоналі.</li> <li>4. Організація реклами.</li> <li>5. Планування кадрів.</li> <li>6. Взаємозв'язок із зовнішніми джерелами, що забезпечують організацію кадрами.</li> <li>7. Оцінка кандидатів на вакантну посаду.</li> <li>8. Поточна періодична оцінка персоналу.</li> </ol>
Оформлення та обліку кадрів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оформлення та облік приймання, переміщення, звільнення персоналу.</li> <li>2. Інформаційне забезпечення системи кадрового управління.</li> <li>3. Професійне орієнтування.</li> <li>4. Забезпечення зайнятості.</li> </ol>
Розвитку кадрів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Технічне та економічне навчання.</li> <li>2. Перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів.</li> <li>3. Робота з кадровим резервом.</li> <li>4. Планування і контроль ділової кар'єри.</li> <li>5. Професійна і соціально-психологічна адаптація нових працівників.</li> </ol>
Умов праці	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дотримання вимог психології та фізіології праці.</li> <li>2. Дотримання вимог ергономіки праці</li> <li>3. Дотримання вимог технічної естетики.</li> <li>4. Дотримання вимог охорони праці і техніки безпеки.</li> <li>5. Дотримання вимог охорони оточуючого середовища.</li> </ol>
Трудових відносин	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин.</li> <li>2. Аналіз та регулювання взаємовідносин керівництва.</li> <li>3. Управління виробничими конфліктами та стресами.</li> <li>4. Соціально-психологічна діяльність.</li> </ol>

	5. Дотримання етичних норм у взаємовідносинах. 6. Управління взаємодією з профспілками.
Стимулювання праці	1. Нормування і тарифікація трудового процесу. 2. Розробка системи оплати праці. 3. Використання засобів морального заохочення. 4. Розробка форм участі у прибутках і капіталі. 5. Управління трудовою мотивацією.
Юридичних послуг	1. Вирішення правових питань трудових відносин. 2. Узгодження розпорядчих документів з управління персоналом. 3. Вирішення правових питань господарської діяльності.
Соціальної інфраструктури	1. Організація громадського харчування. 2. Управління житлово-побутовим обслуговуванням. 3. Розвиток культури і фізичного виховання. 4. Забезпечення охорони здоров'я та відпочинку. 5. Забезпечення дитячими закладами. 6. Управління соціальними конфліктами і стресами. 7. Організація продажу продуктів харчування.
Розробка оргструктури управління	1. Аналіз діючої оргструктури. 2. Розробка нової оргструктури. 3. Розробка штатного розкладу

У структурі служб відділів управління персоналом в залежності від чисельності працівників і виконуваних завдань можуть створюватися такі підрозділи: сектори; бюро; групи, функції яких виконують окремі виконавці.

Діяльність працівників відділу персоналу регламентується посадовими інструкціями, що розробляються у відповідності з Кваліфікаційним довідником посад службовців і затвердженим керівником організації або структурного підрозділу.



**Рис. 4.** Організаційна схема управління персоналом посередницького підприємства [8, с. 91]

Розподіл робіт між виконавцями здійснюється в залежності від їх кваліфікації, досвіду роботи і ділових якостей.

На рис. 4 наведена організаційна структура управління персоналом посередницького підприємства.

Управління кадрами контролює всі підрозділи і функції підприємництва: розподіл, просування, торгівля, фінанси та ін. Відділ кадрів створюється для того, щоб вивільнити керівника підприємства від виконання рутинної роботи щодо обліку кадрів, оформлення документів для виконання своїх функцій краще, ніж керівник іншого підрозділу.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** При розробці принципів і методики проектування організаційної структури управління персоналом посередницького підприємства важливо відійти від уявлення її як традиційного набору відділів, що відповідають визначеній спеціалізованій функції управління. Організаційна структура посередницького підприємства – поняття багатостороннє. Воно містить систему взаємопов'язаних цілей компанії та їх розподіл між різними ланками в ході реалізації проекту.

Головний же принцип, яким керівники компанії повинні керуватися при виборі ефективної структури, полягає в наступному: найкращою системою управління є та, в якій потреби управління проектом поєднуються з інтересами компанії в цілому. Створення організаційної структури посередницького підприємства має спиратися не лише на досвід чи інтуїцію, аналогічні та звичні схеми, а й, насамперед, на методи організаційного проектування структур управління персоналом.

Отже, немає ідеальної організаційної структури управління персоналом позбавленої недоліків. Однак, стосовно посередницької діяльності, проектний підхід до формування організаційної структури управління персоналом, розробка принципів і методики, яка містить систему цілей в процесі максимального збільшення вартості проекту та їх розподіл між різними ланками в ході реалізації проекту представляється кращим.

#### Джерела та література

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
3. Крушельницька О. В. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: Кондор, 2013. 453 с.
4. Мица В. П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи. Актуальні проблеми економіки. 2008. №6(84). С. 165-168.
5. Монастирський Г. Л. Теорія організації: навчальний посібник. К.: Знання, 2008. 319 с.
6. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу підприємства: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2009. С. 243.
7. Співак В.А. Організаційна поведінка і управління персоналом. К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 280 с
8. Тоцький В. І. Організаційний розвиток підприємства: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2005. 247 с.
9. Чернявський А. Д. Організаційне проектування: Навч. посіб. К.: МАУП, 2005. 160 с.

#### References

1. Balabanova L.V., Sardak O.V. (2011). Upravlinnia personalom [Personnel management] 468. [In Ukrainian].
2. Vinogradskiy M. D., Vinogradskaya A. M., Shkanova O. M. (2009). Upravlinnia personalom [Personnel management]. 502. [In Ukrainian].
3. Krushelnytska O. V. (2013). Upravlinnia personalom [Personnel management]. 453. [In Ukrainian].
4. Mytsa V. P. (2008). Kadrova polityka na pidprijemstvi: problem ta perspektyvy. [Personnel policy at the enterprise: problems and prospects]. Actual problems of the economy. 6. 165-168. [In Ukrainian].
5. Monastyrskiy G. L. (2008). Teoriia organizacii [Organization theory]. 319. [In Ukrainian].
6. Savchenko V. A. (2009). Upravlinnia rozvytkom personal pidprijemstva [Enterprise personnel development management]. 243. [In Ukrainian].
7. Singer V.A. (2001). Organizacijna povedinra i upravlinnia personalom [Organizational behavior and personnel management]. 280. [In Ukrainian].
8. Totsky V. I. (2005). Organizacijnyj rozvytok pidprijemstva [Organizational development of the enterprise]. 247. [In Ukrainian].
9. Chernyavskiy A. D. (2005). Organizacijne proektuvannia [Organizational design]. 160. [In Ukrainian].

## *Рецензії, хроніки, персоналії*

### **ВИМОГИ ДО МАТЕРІАЛІВ, ЩО ПУБЛІКУЮТЬСЯ В НАУКОВОМУ ЖУРНАЛІ**

До публікації приймаються статті, які відповідають наступним вимогам.

Стаття повинна висвітлювати актуальну тему, містити результати глибокого наукового дослідження та обґрунтування отриманих наукових висновків.

Стаття може бути написана українською, польською або англійською мовами, ретельно вичитана автором та відповідати тематичному спрямуванню збірника наукових праць.

Робота не була опублікована раніше в іншому журналі, не перебуває на розгляді в іншому журналі.

До друку приймаються тільки статті з оригінальним авторським текстом, запозичення в обсязі не більше 10 % повинні бути оформлені із зазначенням посилань на джерела.

Подаючи статтю в журнал, автор тим самим висловлює згоду на розміщення повного її тексту в мережі Інтернет.

Автори дають згоду на збір й обробку персональних даних із метою їх включення в базу даних згідно із Законом України № 2297-VI «Про захист персональних даних» від 01.06.2010. Імена та електронні адреси, які вказуються користувачами сайту цього видання, використовуватимуться виключно для виконання внутрішніх технічних завдань; вони не поширюватимуться та не передаватимуться стороннім особам.

#### **Процедура рецензування:**

Усі матеріали, які подані для публікації в журналі «Економічний часопис ВНУ імені Лесі Українки» проходять процедуру **рецензування** у кілька етапів:

- матеріали перевіряються на відповідність тематиці журналу та вимогам до оформлення;
- стаття проходить перевірку на наявність плагіату;
- матеріали передаються на розгляд рецензенту. За підсумками рецензії рецензент може дати рекомендацію публікувати статтю, відправити на доопрацювання (з повторною рецензією або без неї), відмовити у публікації через значні недоліки матеріалів (з правом повторної подачі або без неї);
- після підтвердження, що стаття прийнята до друку, автору повідомляються реквізити для оплати.

### **ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ РУКОПИСІВ**

#### **Послідовність структурних елементів статті:**

- ✓ Ліворуч – УДК (кегель 12, звичайний шрифт).
- ✓ Починаючи з наступного рядка праворуч **метадані** (інформація про автора(ів) статті та її реферативна частина), що розміщуються послідовно українською, та англійською мовами та складаються з частин:
 

відомості про автора (прізвище, ім'я, вчений ступінь, вчене звання, місце роботи або навчання (заклад), структурний підрозділ, населений пункт, ORCID ID [0000-0000-0000-0000](https://orcid.org/0000-0000-0000-0000), E-mail) (напівжирний шрифт, кегель 10, міжрядковий одинарний, інтервал перед 0, після 0); якщо є кілька авторів, то інформація про наступного автора прописується в такій же послідовності через рядок.
- ✓ Через рядок - **назва статті (мовою статті)** (всі прописні, вирівнювання посередині, напівжирний шрифт, кегель 12, міжрядковий одинарний; інтервал перед 0, після 0).

✓ Через рядок - **анотація українською** (або мовою статті), від 80 до 100 слів, де чітко сформульовано головну ідею статті і обґрунтовано її актуальність (вирівнювання по ширині, звичайний шрифт, кегль 10, міжрядковий одинарний, абзацний відступ 0,75 пт).

✓ Через рядок - **ключові слова українською** (або мовою статті) 5-8 слів (вирівнювання по ширині, звичайний шрифт, кегль 10, міжрядковий одинарний, абзацний відступ 0,75 пт, інтервал перед 0, після 0).

✓ Через рядок – **метадані англійською** мовою: відомості про автора – вирівнювання по правому краю (прізвище, ім'я, вчений ступінь, вчене звання, місце роботи або навчання (заклад), структурний підрозділ, населений пункт) напівжирний шрифт, кегль 10, міжрядковий одинарний, інтервал перед 0, після 0, якщо є кілька авторів, то інформація про наступного автора прописується і такій же послідовності через рядок.

✓ Через рядок - **назва статті англійською** мовою (всі прописні, вирівнювання посередині, напівжирний шрифт, кегль 12, міжрядковий одинарний); інтервал перед 0, після 0).

✓ Через рядок - **розширена анотація англійською мовою** (Abstract), яка повинна бути інформативною й оригінальною, має відображати основний зміст статті та результатів дослідження, обсяг анотації англійською мовою: не менше 1800 знаків. Анотація англійською мовою (Abstract) фактично має уявляти собою стислий виклад статті, її реферування, (вирівнювання по ширині, звичайний шрифт, кегль 10, міжрядковий одинарний, абзацний відступ 0,75 пт) і повинна складатися з таких структурних частин:

- introduction (вступ);
- the purpose of the article (мета статті);
- results (результати);
- conclusions (висновки);

✓ Через рядок - **ключові слова англійською** мовою 5-8 слів (вирівнювання по ширині, звичайний шрифт, кегль 10, міжрядковий одинарний, абзацний відступ 0,75 пт, інтервал перед 0, після 0).

Якщо мова статті англійська (польська), то анотація мовою статті від 80 до 100 слів, а анотація українською мовою подається обсягом не менше як 1800 знаків, включаючи ключові слова, ім'я та прізвища автора й назви статті.

✓ Через рядок – **основний текст статті**, який повинен вмщати в себе такі необхідні елементи (з виділенням по тексту статті):

- **постановка проблеми та її значення;**
- **аналіз останніх досліджень і публікацій;**
- **мета і завдання статті;**
- **викладення основного матеріалу та обґрунтування отриманих результатів дослідження;**
- **висновки і перспективи подальших досліджень.**

(Згідно з Постановою Президії ВАК України «Про підвищення вимог до фахових видань, внесених до переліків ВАК України» від 15.01.2003 р. № 7-05/1).

**Вимоги до оформлення тексту статті.** Обсяг основного тексту статті орієнтовно від 16000 знаків (без пробілів) до 25000 знаків (без пробілів). Текстові матеріали повинні бути підготовлені в редакторі MS Word (\*.doc). Параметри сторінки: формат – А4, поля – зліва – 2,5 см, справа – 2,5 см, зверху й знизу – 2 см, без колонтитулів та нумерації сторінок. Шрифт основного тексту – Times New Roman, кегль 11, звичайний, рядки без переносів. Параметри абзацу: вирівнювання – за шириною; міжрядковий інтервал – 1,0; відступ першого рядка – 0,75 см.

✓ Через рядок після основного тексту – **Джерела та література** (кегль 10, напівжирний, інтервал перед 0, після 0).

✓ Через рядок - перелік використаної літератури (кегль 10, звичайний, міжрядковий одинарний, абзацний відступ 0,75 см) складений відповідно до українського стандарту бібліографічного опису (ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні вимоги та правила складання»). Усі джерела зі списку літератури (орієнтовно 8-15 джерел) повинні бути процитовані в тексті статті, в іншому випадку відповідний елемент має бути



вилучений. Бібліографічні посилання потрібно оформляти так: на одне джерело – [1, с. 4], на кілька джерел – [4, с. 55; 10, с. 15]. Можливе також посилання без зазначення сторінки, якщо йдеться про джерело загалом. Якщо стаття, на яку є посилання, має цифровий ідентифікатор doi (<http://www.doi.org/index.html>), його обов'язково потрібно вказувати. Посилання на неопубліковані роботи не допускаються. Список літератури повинен містити достатню кількість сучасних (за останні п'ять років) джерел за проблемою дослідження. До списку потрібно включати наукові статті українських і зарубіжних авторів. Допускається посилання на власні роботи авторів статті (самоцитування), але не більше ніж 20 % від загальної кількості джерел. Назви джерел у списку літератури розміщуються в порядку цитування в тексті.

✓ Через рядок після списку літератури – **References**, (кегель 10, напівжирний, інтервал перед 0, після 0).

✓ Через рядок - список кириличних джерел у транслітерованому вигляді (кегель 10, звичайний, міжрядковий одинарний, абзацний відступ 0,75 пт); із застосуванням транслітерації та її переклад англійською мовою, де розміщуються ті ж самі джерела оформлені за міжнародним бібліографічним стандартом APA (<http://www.apastyle.org/>). Назви кириличних джерел транслітеруються, далі у квадратних дужках розміщується переклад.

Он-лайн-конвертер: <http://translit.kh.ua/#passport> (Паспортний КМУ 2010).

Кількість табличного матеріалу та ілюстрацій повинна бути доречною. Порядковий номер таблиці вирівнюється по правому краю, (наприклад: *Таблиця 1*), назва таблиці друкується над таблицею посередині напівжирним шрифтом, Times New Roman, кегель 11, інтервал 1, (наприклад: **Розрахунок показників для оцінки інвестиційного прибутку**).

Зміст таблиці, цифровий матеріал подається звичайним шрифтом, Times New Roman, кегель 11, інтервал 1, вирівнювання заголовків вертикальних граф -по середині, вирівнювання основної частини таблиці (рядків і граф) – по ширині.

**Формат таблиць – лише книжковий.**

Рисунок повинен бути єдиним графічним об'єктом (тобто згрупованим). Для рисунків, виконаних у програмі Excel, потрібно додатково до статті відправити файл Excel (97-2003). Ілюстрації також слід нумерувати; вони повинні мати назви, які вказуються поза згрупованим графічним об'єктом (наприклад: **Рис. 1. Класифікація показників залишкового прибутку**). Ілюстративний матеріал обов'язково повинен бути контрастним чорно-білим, спосіб заливки в діаграмах – штриховий).

Формули (зі стандартною нумерацією) виконуються в редакторі Microsoft Equation. Підписи рисунків та формул повинні бути доступні для редагування. Усі графічні об'єкти не повинні бути сканованими.

Обов'язкове розрізнення знаків дефіс (-) та тире ( – ), а також використання лапок такого формату «» («текст»).

Виділення фрагмента тексту можливе курсивом (підкреслення не допускається).

Цитати, таблиці, ілюстрації, всі цифрові дані подаються з обов'язковими посиланнями на джерела. Під кожною таблицею та рисунком має бути зазначено джерело (Наприклад: *Джерело: Власна розробка автора*). Для подання джерела потрібно використовувати шрифт “Times New Roman”, 9 кегель, звичайний.

Неприпустимим є використання нерозшифрованих абревіатур і вперше введених термінів. Усі абревіатури повинні бути розшифровані при першому вживанні.

**[ЗРАЗОК ДЛЯ ОФОРМЛЕННЯ СТАТТІ](#)**

**Дотримання вимог є обов'язковим!**

**Відповідальність за зміст статті несе автор!**

Матеріали потрібно надсилати на e-mail: [econom.faculty@gmail.com](mailto:econom.faculty@gmail.com).

**Опубліковані статті надсилаються авторам у форматі PDF.**

Вартість публікації обсяг від 16000 знаків (без пробілів) до 25000 знаків (без пробілів) становить **750** гривень (з врахуванням вартості ідентифікатора цифрового об'єкту - DOI - 200 грн). Вартість статті обсягом понад 25000 знаків (без пробілів) формується з розрахунку **750 грн. + 60 грн.** за кожні 1800 знаків (без пробілів).

При потребі автору (авторам) статті друкованого примірника журналу, здійснюється відповідна доплата в сумі **200** грн. за кожен примірник.

Вимоги до статей, останні випуски журналу, архів номерів, різна інформація – на сайті видання: <http://echas.vnu.edu.ua>

Стосовно інших питань за консультацією просимо звертатися до відповідального секретаря Кулинич Мирослави Богданівни (сл. тел. 0332-24-89-78; моб. тел. (066)-960-53-61).

Файл статті назвати «Прізвище\_стаття» (напр. «*Степанюк\_стаття*»).

Наукове видання

**Економічний часопис  
Волинського національного університету  
імені Лесі Українки**

Журнал видається з 2015 року

**№ 3 (35)**

**2023**

Технічний редактор: *Л. М. Козлюк*

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 21451-11251Р від 25.06.2015 р.

*Сайт журналу: [echas.vnu.edu.ua](http://echas.vnu.edu.ua)*

Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>8</sub>. Обсяг 16,02 обл. вид. арк., 16,27 ум.-друк. арк. Наклад 100 пр. Зам. 488.

Адреса редакції: 43025, м. Луцьк, вул. Винниченка, 28, факультет економіки та управління Волинського національного університету імені Лесі Українки. Тел. (0332) 24-89-78. Ел. адреса: [econom.faculty@gmail.com](mailto:econom.faculty@gmail.com).

Засновник – Волинський національний університет імені Лесі Українки  
(43025, м. Луцьк, просп. Волі, 13).

Виготовлювач – Вежа-Друк (м. Луцьк, Шопена 12, тел (0332)-29-90-65)

Свідоцтво Держ. комітету телебачення та радіомовлення України  
ДК № 4607 від 30.08.2013 р.