

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 (39)

Луцьк  
Вежа-Друк  
2024

**Редакційна колегія**

- Стащук Олена Володимирівна** – доктор економічних наук, професор, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна), головний редактор
- Кулинич Мирослава Богданівна** – кандидат економічних наук, доцент, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна), відповідальний секретар
- Бояр Андрій Олексійович** – доктор економічних наук, професор, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна)
- Сліссєва Людмила Володимирівна** – доктор економічних наук, професор, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна)
- Ізабела Кравчик-Соколовська** – доктор габілітований, професор, Ченстоховська Політехніка (м. Ченстохова, Польща)
- Каніщенко Олена Леонідівна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (м. Київ, Україна)
- Карий Олег Ігорович** – доктор економічних наук, професор, НУ «Львівська політехніка» (м. Львів, Україна)
- Карлін Микола Іванович** – доктор економічних наук, професор, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна)
- Кондратенко Наталія Олегівна** – доктор економічних наук, професор, Харківський національний університет міського господарства (м. Харків, Україна)
- Кричевська Тетяна Олександрівна** – доктор економічних наук, ст. наук. співробітник, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України» (м. Київ, Україна)
- Ліпич Любов Григорівна** – доктор економічних наук, професор, Луцький національний технічний університет (м. Луцьк, Україна)
- Лободіна Зоряна Миколаївна** – доктор економічних наук, професор, Західноукраїнський національний університет (м. Тернопіль, Україна)
- Матійчук Любомир Павлович** – доктор економічних наук, доцент, Тернопільський національний технічний університет імені І. Пулюя (м. Тернопіль, Україна)
- Мельник Катерина Петрівна** – доктор економічних наук, професор, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна)
- Павлова Олена Миколаївна** – доктор економічних наук, професор, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна)
- Павлов Костянтин Володимирович** – доктор економічних наук, професор, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна)
- Рейкін Віталій Самсонович** – доктор економічних наук, професор, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна)
- Садовська Ірина Борисівна** – доктор економічних наук, професор, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна)
- Сасисус Марія Анатоліївна** – доктор економічних наук, професор, Одеський національний економічний університет (м. Одеса, Україна)
- Сак Тетяна Василівна** – кандидат економічних наук, доцент, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна)
- Томаш Воловц** – доктор габілітований, професор, Вища школа економіки та інновацій (м. Люблін, Польща)
- Пауліна Уцсклак-Єж** – доктор габілітований, професор, Університет Яна Длугоша в Ченстохова (м. Ченстохова, Польща)
- Хомюк Наталія Леонідівна** – доктор економічних наук, професор, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна)
- Черчик Лариса Миколаївна** – доктор економічних наук, професор, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна)
- Чорна Неля Петрівна** – доктор економічних наук, професор, Західноукраїнський національний університет (м. Тернопіль, Україна)

Е 45 **Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки** : журнал / уклад. Олена Володимирівна Стащук, Мирослава Богданівна Кулинич. – Луцьк : Вежа-Друк, 2024. – №3(39). – 167 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 № 973).*

*Журнал зареєстрований у міжнародній наукометричній базі даних Index Copernicus.*

УДК 33(062.552)

**Економічний часопис  
Волинського  
національного  
університету  
імені Лесі Українки**



Журнал заснований у 2015 році  
Періодичність 4 рази на рік

№ 3 (39)

2024

**ЗМІСТ**  
**РОЗДІЛ I. ЕКОНОМІКА**

<b>Павлова Олена</b> ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ В КОНЦЕПЦІЇ ВІДКРИТОЇ НАУКИ.....	6
<b>Хілуха Оксана</b> МОДЕЛІ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ .....	14
<b>Горбач Вікторія</b> КОНЦЕПЦІЯ НИЗЬКОВУГЛЕЦЕВОЇ ЕКОНОМІКИ: МІСЦЕ В СИСТЕМІ СУЧАСНИХ ЕКОЛОГООРІЄНТОВАНИХ СУСПІЛЬНИХ КОНЦЕПЦІЙ .....	22
<b>Шматковська Тетяна, Гордійчук Антоніна, Хомяк Наталія</b> КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ .....	34

**РОЗДІЛ II. ОБЛІК, АНАЛІЗ, АУДИТ ТА ОПОДАТКУВАННЯ**

<b>Кулинич Мирослава, Мельник Катерина, Садовська Ірина, Мельник Дарина</b> НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ РОЗРАХУНКІВ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ ТА ПІДРЯДНИКАМИ. ....	42
<b>Талах Тетяна</b> ОСОБЛИВОСТІ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ РОЗРАХУНКІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....	51

**РОЗДІЛ III. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

<b>Тур Олександр</b> ЕВОЛЮЦІЯ ДЕРЖАВНОГО БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ .....	58
<b>Стащук Олена, Маслов Роман</b> ПОДАТКОВА СИСТЕМА УКРАЇНИ ТА КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АСПЕКТ .....	65
<b>Проць Наталія, Віта Козак</b> ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СІМЕЙНОГО БЮДЖЕТУ В УМОВАХ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ .....	73

## **РОЗДІЛ ІV. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

<b>Ліпич Любов</b> ІНТЕГРАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ: НОВІ ТЕНДЕНЦІЇ В НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ .....	83
<b>Караїм Володимир</b> СУЧАСНІ КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО КАТЕГОРІЇ «АГРОСФЕРА» .....	93
<b>Черчик Лариса, Матюшко Юлія</b> УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я .....	101
<b>Ганна Кувіка</b> СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ ВІДНОВЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ .....	109

## **РОЗДІЛ V. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ**

<b>Ліпич Любов</b> ТЕХНОЛОГІЇ ВИКОРИСТАННЯ ЗАПОЗИЧЕНОЇ ПРАЦІ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ .....	118
<b>Павлов Костянтин</b> НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ У ПІДПРИЄМНИЦЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ ...	126
<b>Лялюк Алла, Сак Тетяна, Милько Інна, Чабан Анна</b> ТОВАРНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОБ'ЄКТ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛІЗУ І ПЛАНУВАННЯ .....	134
<b>Букало Надія</b> МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ	142
<b>Лялюк Алла, Дригуля Микола</b> ФОРМУВАННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЯК ГОЛОВНОГО ЕЛЕМЕНТА МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ .....	149
<b>Букало Надія, Ковальчук Олег</b> АНАЛІЗ ЦІНОВИХ СТРАТЕГІЙ ТА СПОЖИВЧА ПОВЕДІНКА В КОНТЕКСТІ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ .....	156
Вимоги до матеріалів, що публікуються в науковому журналі «Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки» .....	163

## ***CONTENT***

### **SECTION I. ECONOMY**

<b>Pavlova Olena</b> HUMAN CAPITAL IN THE CONCEPT OF OPEN SCIENCE .....	6
<b>Khilukha Oksana</b> CIRCULAR ECONOMY MODELS IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT .....	14
<b>Horbach Victoriia</b> THE CONCEPT OF LOW-CARBON ECONOMY: PLACE IN THE SYSTEM OF MODERN ENVIRONMENTALLY-ORIENTED SOCIAL CONCEPTS .....	22
<b>Shmatkovska Tetiana, Gordiichuk Antonina, Khomiuk Nataliia</b> CONCEPTUAL PRINCIPLES OF THE FORMATION OF THE INCLUSIVE LABOR MARKET IN UKRAINE .....	34

### **SECTION II. ACCOUNTING, ANALYSIS, AUDITING AND TAXATION**

<b>Myroslava Kulynych, Kateryna Melnyk, Sadovska Iryna, Daryna Melnyk</b> REGULATORY AND LEGAL PROVISION OF ACCOUNTING AND CONTROL OF SETTLEMENTS WITH	
---	--

SUPPLIERS AND CONTRACTORS .....	42
<b>Talakh Tetiana</b> PECULIARITIES OF INTERNAL CONTROL OF COMPANY CALCULATIONS UNDER MARTIAL LAW CONDITIONS .....	51

### **SECTION III. FINANCE, BANKING AND INSURANCE**

<b>Tur Oleksandr</b> THE EVOLUTION OF THE PUBLIC BANKING SECTOR OF UKRAINE .....	58
<b>Stashchuk Olena, Maslov Roman</b> THE TAX SYSTEM OF UKRAINE AND THE EU COUNTRIES: A COMPARATIVE ASPECT .....	65
<b>Prots Nataliia, Vita Kozak</b> PECULIARITIES OF FAMILY BUDGET FORMATION IN CONDITIONS OF FINANCIAL AND ECONOMIC INSTABILITY .....	73

### **SECTION IV. MANAGEMENT AND ADMINISTRATION**

<b>Lipych Lubov</b> INTEGRATION OF PROJECT MANAGEMENT AND MANAGEMENT: NEW TRENDS IN POST-WAR NONPROFIT ORGANIZATIONS .....	83
<b>Karaim Volodymyr</b> MODERN CONCEPTUAL APPROACHES TO THE CATEGORY OF «AGROSPHERE» .....	93
<b>Cherchyk Larysa, Matyushko Yulia</b> HUMAN RESOURCES MANAGEMENT OF HEALTHCARE INSTITUTIONS .....	101
<b>Ganna Kuvika</b> STRATEGIC ALTERNATIVES FOR RESTORATION OF THE COMPETITIVENESS OF THE HOSPITALITY SPHERE OF UKRAINE .....	109

### **SECTION V. ENTREPRENEURSHIP TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES**

<b>Lubov Lipych</b> TECHNOLOGIES FOR USING BORROWED LABOR IN THE ERA OF DIGITALIZATION .....	118
<b>Pavlov Kostiantyn</b> SCIENTIFIC APPROACHES TO THE IMPLEMENTATION OF ECONOMIC SECURITY IN THE BUSINESS ENVIRONMENT .....	126
<b>Lialiuk Alla, Sak Tetiana, Mylko Inna, Chaban Anna</b> PRODUCT POLICY OF THE ENTERPRISE AS AN OBJECT OF MARKETING ANALYSIS AND PLANNING .....	134
<b>Nadiia Bukalo</b> MARKETING RESEARCH OF THE INFLUENCE OF PRICE POLICY ON CONSUMER BEHAVIOR .....	142
<b>Lialiuk Alla, Dryhulia Mykola</b> FORMATION OF PRODUCT STRATEGY AS THE MAIN ELEMENT OF MARKETING PRODUCT POLICY .....	149
<b>Nadiia Bukalo, Oleh Kovalchuk</b> ANALYSIS OF PRICING STRATEGIES AND CONSUMER BEHAVIOUR IN THE CONTEXT OF MARKETING RESEARCH .....	156
Requirements to the Completion of the Articles to the Collection of Journal «Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn European National University» .....	163

# РОЗДІЛ І. Економіка

УДК 332

Павлова Олена,  
доктор економічних наук, професор,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра економіки і торгівлі  
м. Луцьк, ORCID ID [0000-0002-8696-5641](https://orcid.org/0000-0002-8696-5641)  
e-mail: [pavlova.olena@vnu.edu.ua](mailto:pavlova.olena@vnu.edu.ua)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-6-13>

## ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ В КОНЦЕПЦІЇ ВІДКРИТОЇ НАУКИ

**Вступ.** Розвиток будь-якої економічної системи неможливий без участі людського капіталу. Протягом кількох століть склалася стійка концепція, що розглядає людський капітал як важливе джерело інвестицій для інноваційного, наукового, технологічного прогресу та забезпечення стабільного розвитку держави. Водночас, практична реалізація цього поняття пов'язана з такими категоріями, як освіта, наука, охорона здоров'я, компетенції, навички, професійні здібності працівників, інтелектуальний результат тощо.

**Мета:** Метою є всебічне дослідження інноваційного потенціалу людського капіталу з позиції рушійної сили прогресу в епоху знань.

**Методи:** Сучасна наука базується на відкритості та доступності як інструментів наукового пошуку та дослідження. Важливим елементом цього пошуку є людський капітал, що виражається в інтелектуальних здібностях, саморозвитку, теоретичних і практичних узагальненнях. Дослідження внутрішніх і зовнішніх впливів на формування людського капіталу та визначення його ролі у науковому сенсі є основою для глибших досліджень і узагальнень.

**Результати:** Аналізуючи людський капітал через призму його структурного становлення, варто відзначити, що його значення змінювалося в різні періоди. У ХХ столітті, коли економіка формувалася в умовах індустріального розвитку, людський капітал був спрямований на технологічну досконалість і винахідливість. У ХХІ столітті в економічному розвитку переважає інтелектуальна та наукова складова, яка є основою для функціонування національної системи. Відтак, людський капітал у цей період набуває нового значення як економіка знань. У процесі формування національної економіки країни дедалі більше значення набуває нематеріальна форма капіталу, де людський ресурс є основою соціально-економічного розвитку.

**Висновки.** У результаті теоретичного аналізу існуючих підходів та нових пропозицій можна зробити висновок, що інноваційна модель розвитку економіки динамічно розвивається. Людський (інтелектуальний) капітал відіграє пріоритетну роль у цій моделі, стимулюючи інформатизацію та впровадження сучасних науково-технічних нововведень. Людський капітал є комплексним явищем, що адаптується до сучасних інноваційних і технологічних змін, і виступає організаційним мотиватором досягнення високого рівня індустріалізації та цивілізованого середовища.

**Ключові слова:** людина, людський капітал, відкрита наука, інноваційний процес, потенціал, потенціал людини.

Pavlova Olena,  
Doctor of Economics, Professor  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Department of Economics and Trade  
Lutsk

## HUMAN CAPITAL IN THE CONCEPT OF OPEN SCIENCE

**Introduction.** Any economic system's development is only possible with capital participation. Over several centuries, a stable concept has emerged that considers human capital as an essential source of investment for innovation, scientific and technological progress, and the stable development of the state.

At the same time, the practical realization of this concept is associated with such categories as education, science, healthcare, competencies, skills, professional abilities of employees, intellectual output, etc.

**The purpose of the article:** The aim is to comprehensively investigate the innovative potential of human capital from the perspective of a driving force for progress in the knowledge age.

**Methods:** Modern science is based on openness and accessibility as tools of scientific search and research. Human capital is an essential element of this search, expressed in intellectual abilities, self-development, and theoretical and practical generalizations. The basis for more profound research and generalizations is the study of internal and external influences on the formation of human capital and the definition of its role in the scientific sense.

**Results:** Analyzing human capital through the prism of its structural formation, it is worth noting that its meaning has changed in different periods. In the twentieth century, when the economy was formed in the context of industrial development, human capital was focused on technological excellence and ingenuity.

In the 21st century, economic development is dominated by the intellectual and scientific component, which is the basis for the functioning of the national system.

Therefore, human capital in this period is gaining new meaning as a knowledge economy. In forming the country's national economy, the intangible form of capital is becoming increasingly important, where human resource is the basis of socio-economic development.

**Conclusions.** As a result of the theoretical analysis of existing approaches and new proposals, the innovative economic development model is developing dynamically. Human (intellectual) capital is prioritized in this model, stimulating informatization and introducing modern scientific and technological innovations.

*Human capital* is a complex phenomenon that adapts to modern innovative and technological changes and acts as an organizational motivator for achieving a high level of industrialization and a civilized environment.

**Keywords:** human, human capital, open science, innovation process, potential, human potential.

**Постановка проблеми та її значення.** Інноваційний розвиток будь-якої господарської системи практично є неможливим без участі людського капіталу. Уже кілька століть сформувалася стійка концепція теоретичних підходів до людського капіталу, як важливого інвестиційного джерела інноваційних, наукових, технологічних прогресів відтворення та забезпечення стабільного розвитку країни. Водночас, особливо актуальними у практичному застосуванні цього поняття є дотичні категорії: освіта, наука, охорона здоров'я, компетенції, навички, фахові та професійні здібності працівника, інтелектуальний результат, тощо.

Актуалізація сьогоденної науки полягає насамперед у її відкритості та доступності, як інструменту наукового пошуку та дослідження. Важливою складовою цього пошуку є саме людський капітал, який виражається в інтелектуальних здібностях, саморозвитку та теоретичних і практичних узагальненнях. Разом з тим, дослідження внутрішніх та зовнішніх впливів формування людського капіталу та з'ясування його незаперечної ролі і значення у науковому сенсі є підґрунтям для глибших досліджень та очікуваних узагальнень.

Досліджуючи людський капітал через віхи його структурного становлення слід відмітити, що його значення у різні періоди було різним. Під час 20 століття економіка лишень формувалася за умов індустріального типу становлення, тому саме людський капітал був націлений на технологічну довершеність та винахідливість досліджень.

У сучасному ж 21 столітті в економічному розвитку переважає інтелектуальна та наукова складова, яка є основою для функціонування системності країни. Тому й людський капітал у цей період отримує яскравого забарвлення, як економіка знань. Разом з тим у формуванні національної економіки країни чільне місце дедалі більше належить нематеріальній формі капіталу, де саме людський ресурс є основоположником соціально-економічного розвитку. У свою чергу це веде до переосмислення ролі та значення працівника у національному економічному відтворенні країни. Це відображаються у наступних характеристиках:

- ціннісне та вартісне розуміння робочого ресурсу з боку адміністрації та працедавців;
- причинність появи конкуренції за найм висококваліфікованих та професійних працівників;
- індивідуалізм ставлення до працівника підприємства залежно від його кваліфікацій. Вміння та внеску у дохідність підприємства;
- розмежування та регулювання інтересів одноосібних та групових запитів працівників, вміння вправно вирішувати конфліктні ситуації персоналу, тощо [10].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти становлення та розвитку методологічних підходів до теорії концепції людського капіталу є не новими та висвітлювалися у працях іноземних вчених: Г. Беккера, Х. Боуена, Дж. Кендрика, Дж. Мінцера, Л. Туроу, Т. Шульца [14, 15, 17, 18, 19].

Дослідження українських науковців є теж важливими у розумінні практичності та прийнятності вихідних положень людського капіталу в економічному сенсі відтворення макроекономічного зростання країни. Особливої уваги в цьому напрямку слід приділити дослідженням: М. Стрішенець, Д. Богиня, О. Бородіна, А. Якимчук, Т. Ярошенко, А. Козарезенко Яловому та інші [3, 7, 9, 10].

Відкрита наука, як концепція сучасного методологічного дослідження інтеграції науки та техніки у межах глобалізаційних формувань є предметом дослідження. Останнім часом дослідження практик імплементації основних положень та застосування відкритою науки в освітньому середовищі стало більш ніж популярною тезою.

**Мета і завдання статті.** Метою є всебічне дослідження інноваційного потенціалу людського капіталу з позиції рушійної сили прогресу в епоху знань.

**Виклад основного матеріалу та обґрунтування отриманих результатів дослідження.** Окремим питанням у дослідженні симбіозу поєднання науки та техніки залишається усе ж таки аналіз сукупності ресурсного забезпечення: освітніх, інтелектуальних, інформаційних, організаційних та мотиваційних чинників на людський капітал та його значення у популяризації практики відкритої науки. Зазначений симбіоз має врахувати переплетення та взаємозв'язок між прикладними та фундаментальними видами дослідження, наукоємність та потенціал для розвитку наукового середовища [6].

За умов динамічного та інтегрованого наукового середовища відкритість є важливою та край необхідною рисою добросовісності сучасної демократичної системи. Можливість реалізувати свій науковий пошук, мати доступу до інформаційних джерел є ознакою якісного наукового дослідження та результату. Яскравим проявом цього є саме відкрита наука, яка синонімічно означає доступ до існуючих наукових поглядів та результатів у відповідній царині, ефективні дискусії та об'єктивні наукові гіпотези.

Цілісне визначення відкритої науки висвітлено у резолюції Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний у галузі сталого розвитку на період до 2030 року», яка була опублікована від 25 вересня 2015 року [2].

Згідно цього, Відкрита наука – являє собою комплексний напрям діяльності особи (дослідника), який пов'язаний із постійним пошуком нових знань наукової та науково-технічної активності шляхом використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та методик використання та трансферу наукових результатів.

Згодом саме ці важливі пріоритети відкритої науки знайшли відображення у «Стратегії досліджень та інновацій 2020–2024», запропоновані Європейською Комісією, які орієнтуються саме інфраструктурою дослідницького середовища, де важливе місце належить культурі відкритості, довірі, апробації наукових припущень, тощо.

На сьогодні є практика тлумачення кількох з'ясувань до «відкритості науки» щодо різних аспектів цього поняття. Для прикладу на сайті <http://opendefinition.org/> це тлумачення звучить так: «Відкриті дані та вміст можуть вільно використовуватися, змінюватися та ділитися з будь-ким для будь-яких цілей». Це означає, що існують різноманітні практики відкритої науки що включають такі напрями діяльності, як необмежена доступність до публікаційності, результатів сучасних дослідницьких груп, програмного інформаційного та технологічного забезпечення.

Тому, основними інструментами відкритої науки є відкриті робочі процеси, методи, інструменти доступності відкритої науки, відкрите рецензування, трансферт технологій, тощо (Рис. 1).

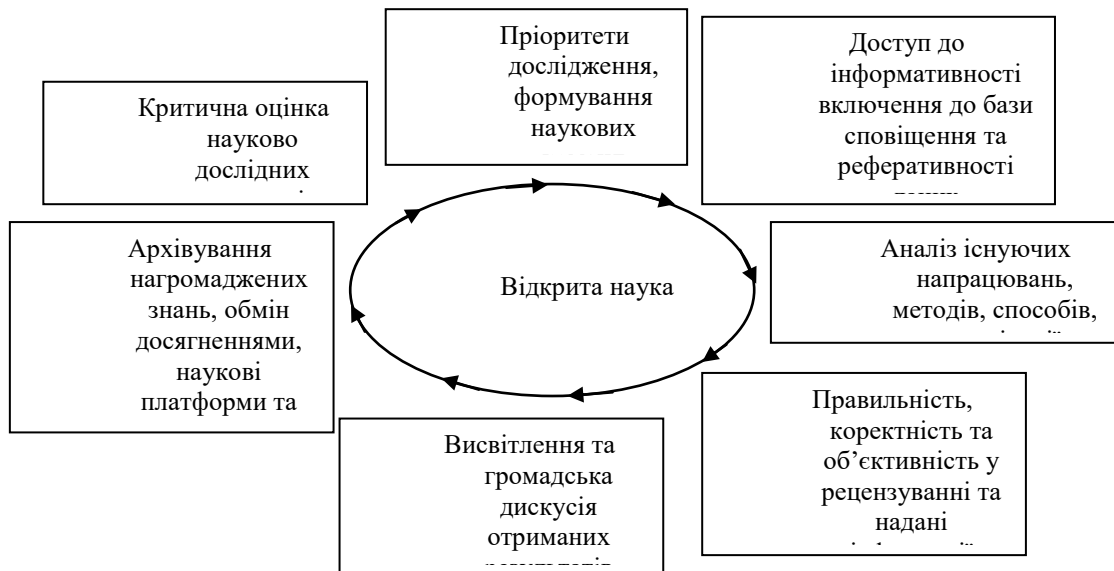
Запропонована вище структура відкритої науки усунує у собі основні критерії прийнятності останньої у сучасному науково-дослідницькому середовищі.

Основними складовими даної ієрархії є наступні:

- критична оцінка науково-дослідних результатів дослідників;
- визначення пріоритетів дослідження, формування наукових команд;



- доступ до інформаційності, включення дослідників до бази сповіщення та реферативності даних;
- аналіз існуючих напрацювань, методів, способів, комунікацій;
- правильність, коректність, об'єктивність у рецензуванні та подачі інформації;
- висвітлення та громадська дискусія отриманих результатів, обговорення;
- архівування, нагромаджених знань, обмін досягненнями, наукові платформи та інституційна наукова інтеграція.



**Рис. 1.** Формування ієрархії відкритої науки

\* Побудовано автором з використанням: [1, 15, 18].

Узагальнюючи існуючі напрацювання у царині відкритої науки слід розуміти під нею складний процес, що може бути реалізованим шляхом впровадження низки як інституційних, адміністративних, інфраструктурних заходів.

Водночас, цей процес потребує залучення висококваліфікованого людського ресурсу, який матиме можливість в уніфікованому масштабі розвивати конкурентоспроможне та надзвичайно сприятливе середовище трансферу відкритих дослідницьких практик.

Звертаючись до міжнародного досвіду у цій царині, слід константанти про те, що за умов глобальних інноваційних зрушень перевагу матиме та країна, яка застосовує найбільш ефективний механізм інноваційного розвитку у доповненні високотехнологічної науково-дослідної інфраструктури.

Саме інноваційна інфраструктура оцінюється якістю дієвими компонентами своєї структури: технопарками, венчурними фондами, інноваційними бізнес-інкубаторами, кол-центрами ведення бізнесу, програмами щодо трансферу технологій тощо.

Відносно сучасне тлумачення розуміння людського капіталу знайшло відображення в 50-60-ті роки двадцятого століття у дослідженнях Т. Шульца та Г. Беккера, Б. Вейсброда, Дж. Мінцера, які на той час представляли «Чикагську наукову школу». Зокрема, американський економіст Теодор Шульц, який отримав Нобелівську премію у 1979 році, можна стверджувати уперше визначив схильність людської праці, як складову форму капіталу. Зокрема людський капітал - це є об'єкт майбутніх доходів та соціально-економічних вдоволень споживачів. Саме людський капітал є живим ресурсом здатним до самозростання та відтворення.

У своїй праці: «Investment in Human Capital», «відмова розглядати людські ресурси як форму капіталу, як вироблені засоби виробництва, як результат інвестицій», укріпила стереотипи щодо як можливості робити примітивну ручну працю за відсутністю низки глибоких знань та навичок» [17].

Дослідник усіяко відстоював необхідність інвестиційної підтримки у науку та освіту, що впливатиме на зростання продуктивності праці та збільшенню добробуту нації загалом.

Резюмуючи основні підходи у ролі та значенні людського капіталі слід на мою думку враховувати наступні ознаки, які зображено на рис. 2.

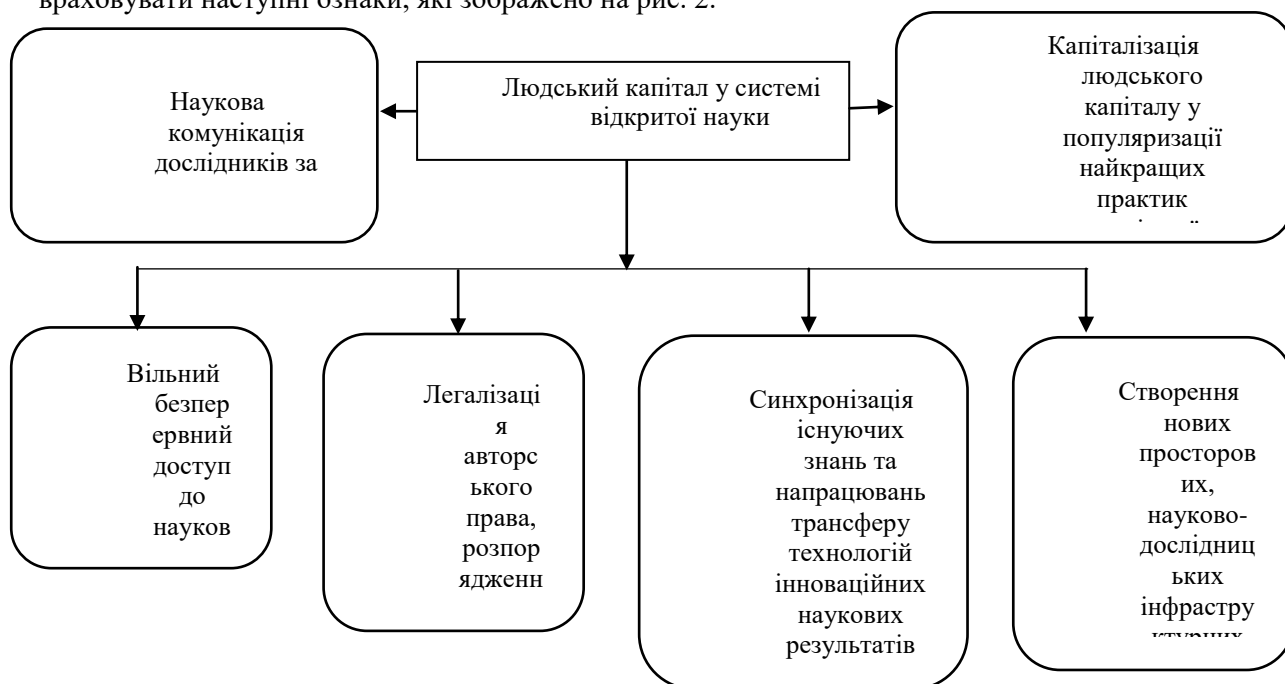


Рис. 2. Людський капітал у системі відкритої науки

\* Побудовано автором

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** В результаті теоретичного аналізу та дослідження існуючих підходів та окреслення нових пропозицій та гіпотез можна узагальнити, що динамічно розвивається інноваційна модель розвитку економіки.

Пріоритетне значення у цій моделі належить людському (інтелектуальному) капіталу, який є стимулом для інформатизованості та застосування сучасних науково-технічних нововведень. Варто розуміти під самою категорією «людський капітал» комплексне явище, яке адаптується до сучасних інноваційних, технологічних змін та викликів сучасної цивілізаційної парадигми та є організаційним мотивом досягнення високоіндустріалізованого та цивілізованого середовища.

Особливе значення людського капіталу посідає саме у практиках відкритої науки. Саме цей комплексний та консолідований поміж інших вид активності дослідника дозволяє досягти наступних важливих результатів:

- продуктивності наукової комунікації дослідників за умов глобалізації;
- вільний «безперешкодний» доступ до наукової інформації «Open Access»;
- легалізація авторського права, розпорядження власними науковими роботами;
- синхронізація існуючих знань та напрацювань, вироблення на цій основі трансферу інноваційних наукових результатів для прикладних та фундаментальних досліджень;
- створення нових просторових науково-дослідницьких інфраструктурних центрів, де основою є інтелектуалізація;
- безупинна капіталізація людського капіталу шляхом популяризації найкращих практик науки внаслідок її відкритості, інтегрованості та глобалізованості.

#### Джерела та література

1. Відкриті наукові практики. Навчальний посібник. Львів. 2023. URL: <https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/018280f9-197a-4359-8e87-bfa907d77568/content>
2. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.

3. Карпенко О. В., Риженко О. В. Цифрові трансформації та ефективне управління даними в Україні. *Вісник НАДУ. Серія «Державне управління»*. 2018. № 4 (91). С. 157–162.
4. Козарезенко А.В.. Державно–приватне партнерство як інструмент фінансового регулювання розвитку людського потенціалу. *Фінанси України*. № 2, 2014 р. С.79-93.
5. Павлова О.М., Павлов К.В., Садовська І.Б., Шворак А.М., Вербова О.С. Економічні погляди Є.В. Храпливого. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Том 6. № 3. С. 258-265. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-3-35>.
6. Павлова Олена. Human Capital In The System Of Changing External Environment Of Ukraine: Wartime And Post-War Prospects. *Проблеми раціонального використання соціально-економічного, еколого-енергетичного, фінансово-інвестиційного потенціалу України та її регіонів в умовах воєнного стану: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції ГО «ІЕЕЕД», (29 квітня 2024 року), м. Луцьк: ФОП Мажула Ю. М., 2024. С. 28-29.*
7. Стрішенець М.М., Павлова О.М., Павлов К.В. Суспільно-економічні погляди Г.С. Сковороди. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк. Вежа-Друк. 2020. №1(21). С.22- 31. DOI:<https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-01-22-31>.
8. Стрішенець О.М., Павлов К.В. Особливості конкурентних відносин на регіональних ринках нерухомості. *Науковий вісник ужгородського університету. Серія «Економіка»*. Збірник наукових праць. Випуск 1 (47). Том 2. Ужгород, 2016. С. 35-38. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec\\_2016\\_1%282%29\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2016_1%282%29_7).
9. Якимчук А.Ю., Павлов К.В., Павлова О.М., Голубчук І. Економічні основи ресурсозбереження в Україні: закордонний досвід. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №3 (318). С. 163-168. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-25>. <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=17995>.
10. Яловий Г.К. Теорія людського капіталу як методологія формування інноваційної системи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. № 12 (2015). DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.12.2015.43884>
11. Ярошенко Т. О. Відкритий доступ – шлях до присутності України у світовій науковій спільноті. *Вища школа*. 2011. № 3. С. 47–51. <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1c6bba99-b227-451f-84cc-dadec392c2d3/content>
12. Akimova, L. M., Levytska, S. O., Pavlov, K. V., Kupchak, V. R., & Karpa, M. I. (2019). The role of accounting in providing sustainable development and national safety of Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(30), 54–61. <https://doi.org/10.18371/fcapter.v3i30.179501>
13. Alina Yakymchuk, Oleksandr Halachenko, Inna Irtysheva, Mariana Popyk, Viktoriya Bondarenko, Liliya Kondratska et al. Ways of Improving Management System of a Tourism Industry Development. *Applied Human Factors and Ergonomics International*. Human Interaction & Emerging Technologies (IHET-AI 2022). Artificial Intelligence & Future Applications. URL: [https://openaccess.cms-conferences.org/#/publications/book/978-1-7923-8989-4/article/978-1-7923-8989-4\\_12](https://openaccess.cms-conferences.org/#/publications/book/978-1-7923-8989-4/article/978-1-7923-8989-4_12)
14. Bartling S., Friesike S. Opening Science: The evolving guide on how the Internet is changing research, collaboration and scholarly publishing. 2014. April. p. 17-47. <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/28008>
15. Jon Tennant; Bruce Caron; Jo Havemann; Samuel Guay; Julien Colomb; Eva Lantsoght; Erzsébet Tóth-Czifra; Katharina Kriegel; Justin Sègbédji Ahinon; Cooper Smout (2019, March 16) OpenScienceMOOC/Module-1-Open Principles: Second release (Version 2.0.0). Zenodo. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.2595951>
16. Ostapenko, Tetiana, Pavlov, Kostiantyn, Pavlova, Olena, Bortnik, Svitlana, Suriak, Alla and Matiichuk, Liubomyr. "Formation of the Baby Economy as a Prerequisite for the Development of the Human Economy and Adaptation of the National Economy of Ukraine to the Principles of Sustainable Development" *Economics*, vol.0, no.0, 2024, DOI: <https://doi.org/10.2478/eoik-2024-0017>
17. Schultz Theodore W. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*. Vol.51. №1 (Mar., 1961). P. 1-17. URL: <https://la.utexas.edu/users/hcleaver/330T/350kPEESchultzInvestmentHumanCapital.pdf>
18. Vicente-Saez R., Martinez-Fuentes C. Open Science now: A systematic literature review for an integrated definition. *Journal of Business Research*. Volume 88, July 2018, P. 428–436. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296317305441/>
19. Willinsky J. The unacknowledged convergence of open source, *Open Access, and Open Science*. *First Monday*. 2005. 10 (8). DOI: <https://doi.org/10.5210/fm.v10i8.1265>

## References

1. Vidkryti naukovi praktyky. Navchal'nyy posibnyk. [Open scientific practices. Tutorial]. L'viv. 2023. URL: <https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/018280f9-197a-4359-8e87-bfa907d77568/content> [in Ukrainian].

2. Zakon Ukrainy «Pro innovatsiynu diyal'nist'» [Law of Ukraine "On Innovative Activity"] vid 04.07.2002 № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> [in Ukrainian].
3. Karpenko O. V., Ryzhenko O. V. Tsyfrovi transformatsiyi ta efektyvne upravlinnya danymy v Ukraini. [Digital transformations and effective data management in Ukraine]. *Visnyk Natsional'noyi Akademiyi Derzhavnoho Upravlinnya Pry Prezydentovi Ukrainy. Seriya: Derzhavne Upravlinnya - Bulletin Of The National Academy State Administration Under The President Of Ukraine. Series: Public Administration*. 2018. № 4 (91). S. 157–162 [in Ukrainian].
4. Kozarezenko A.V.. Derzhavno–pryvatne partnerstvo yak instrument finansovoho rehulyuvannya rozvytku lyuds'koho potentsialu. [Public-private partnership as a tool for financial regulation of human potential development]. *Finansy Ukrainy - Finances of Ukraine*. № 2, 2014 r. S.79-93 [in Ukrainian].
5. Pavlova O.M., Pavlov K.V., Sadovs'ka I.B., Shvorak A.M., Verbova O.S. Ekonomichni pohlyady YE.V. Khraplyvoho. [Economic views of E.V. Khraplyvyi]. *Ukrayins'kyi zhurnal prykladnoyi ekonomiky ta tekhniky - Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2021. Tom 6. № 3. S. 258-265. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-3-35> [in Ukrainian].
6. Pavlova Olena. Human Capital In The System Of Changing External Environment Of Ukraine: Wartime And Post-War Prospects. Problemy ratsional'noho vykorystannya sotsial'no-ekonomichnoho, ekoloho-enerhetychnoho, finansovo-investytsiynoho potentsialu Ukrainy ta yiyi rehioniv v umovakh voyennoho stanu: *Materialy IX Mizhnarodnoyi nauково-praktychnoyi konferentsiyi - Materials of the IX International Scientific and Practical Conference*. HO «IEED», (29 kvitnya 2024 roku), m. Luts'k: FOP Mazhula YU. M., 2024. S. 28-29 [in English].
7. Strishenets' M.M., Pavlova O.M., Pavlov K.V. Suspil'no-ekonomichni pohlyady H.S. Skovorody. [Socio-economic views of G.S. Skovoroda.]. *Ekonomichnyy chasopys Skhidnoyevropeys'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainy - Economic journal of the East European National University named after Lesya Ukrainka*. Luts'k. Vezha-Druk. 2020. №1(21). S.22- 31. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-01-22-31> [in Ukrainian].
8. Strishenets' O.M., Pavlov K.V. Osoblyvosti konkurentnykh vidnosyn na rehional'nykh rynkakh nerukhomosti. [Peculiarities of competitive relations in regional real estate markets]. *Naukovyy visnyk uzhhorods'koho universytetu. Seriya «Ekonomika» - Scientific Bulletin of the Uyezhorod National University*. Vypusk 1 (47). Tom 2. Uzhhorod, 2016. S. 35-38. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec\\_2016\\_1%282%29\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2016_1%282%29_7) [in Ukrainian].
9. Yakymchuk A.YU., Pavlov K.V., Pavlova O.M., Holubchuk I. Ekonomichni osnovy resursozberezhennya v Ukraini: zakordonnyy dosvid. [Economic basis of resource conservation in Ukraine: foreign experience]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky. - Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2023. №3 (318). C. 163-168. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-25>. <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=17995> [in Ukrainian].
10. Yalovy H.K. Teoriya lyuds'koho kapitalu yak metodolohiya formuvannya innovatsiynoyi systemy. [The theory of human capital as a methodology for the formation of an innovative system]. URL: <file:///var/folders/zl/n5xrtlcs5qzgc8lgbdyf64hm0000gp/T/MicrosoftEdgeDownloads/93e33285-b86b-4f29-bd2f-2c3333bcd8c/43884-Tekst%20statti-88054-1-10-2015060> [in Ukrainian].
11. Yaroshenko T. O. Vidkrytyy dostup – shlyakh do prysutnosti Ukrainy u svitoviy naukoviy spil'noti. [Open access – the way to the presence of Ukraine in the world scientific community]. *Vyshcha shkola - High school*. 2011. № 3. S. 47–51. <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1c6bba99-b227-451f-84cc-dadec392c2d3/content> [in Ukrainian].
12. Akimova, L. M., Levytska, S. O., Pavlov, K. V., Kupchak, V. R., & Karpa, M. I. (2019). Rol' bukhhalters'koho obliku v zabezpechenni staloho rozvytku i natsional'noyi bezpeky Ukrainy [The role of accounting in ensuring sustainable development and national security of Ukraine]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(30), 54–61. <https://doi.org/10.18371/fcapt.v3i30.179501> [in Ukrainian].
13. Alina Yakymchuk, Oleksandr Halachenko, Inna Irtyshcheva, Mariana Popyk, Viktoriya Bondarenko, Liliya Kondratska et al. (2022). Ways of Improving Management System of a Tourism Industry Development. *Applied Human Factors and Ergonomics International. Human Interaction & Emerging Technologies (IHET-AI 2022)*. Artificial Intelligence & Future Applications. [https://openaccess.cms-conferences.org/#/publications/book/978-1-7923-8989-4/article/978-1-7923-8989-4\\_12](https://openaccess.cms-conferences.org/#/publications/book/978-1-7923-8989-4/article/978-1-7923-8989-4_12) [in English].
14. Bartling S., Friesike S. Open Science: The evolving guide on how the Internet is changing research, collaboration and scholarly publishing. 2014. April. p. 17-47. <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/28008> [in English].
15. Jon Tennant; Bruce Caron; Jo Havemann; Samuel Guay; Julien Colomb; Eva Lantsoght; Erzsébet Tóth-Czifra; Katharina Kriegel; Justin Sègbédji Ahinon; Cooper Smout (2019, March 16) OpenScienceMOOC/Module-1-Open Principles: Second release (Version 2.0.0). Zenodo. <http://doi.org/10.5281/zenodo.2595951> [in English].
16. Ostapenko, Tetiana, Pavlov, Kostiantyn, Pavlova, Olena, Bortnik, Svitlana, Suriak, Alla and Matiichuk, Liubomyr. "Formation of the Baby Economy as a Prerequisite for the Development of the Human Economy and

Adaptation of the National Economy of Ukraine to the Principles of Sustainable Development" *Economics*, vol.0, no.0, 2024, <https://doi.org/10.2478/eoik-2024-0017> [in English].

17. Schultz Theodore W. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*. Vol.51. №1 (Mar., 1961). P. 1-17. URL: <https://la.utexas.edu/users/hcleaver/330T/350kPEESchultzInvestmentHumanCapital.pdf> [in English].

18. Vicente-Saez R., Martinez-Fuentes C. Open Science now: A systematic literature review for an integrated definition. *Journal of Business Research*. Volume 88, July 2018, P. 428–436. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296317305441/> [in English].

19. Willinsky J. The unacknowledged convergence of open source, *Open Access, and Open Science*. *First Monday*. 2005. 10 (8). URL: <https://doi.org/10.5210/fm.v10i8.1265> [in English].

Стаття надійшла до редакції 01.08.2024 р.

УДК 330.34(477):502.17:332.142.6; 504.

Хілуха Оксана,  
кандидат економічних наук, доцент,  
Луцький національний технічний університет,  
кафедра економіки,  
м. Луцьк, ORCID ID 0000-0002-1228-7171,  
e-mail: [lipych\\_liubov@lutsk-ntu.com.ua](mailto:lipych_liubov@lutsk-ntu.com.ua)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-14-21>

## МОДЕЛІ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

**Вступ.** Встановлено, що сутність економічної системи полягає в самопримноженні капіталу за рахунок збільшення маси перероблених ресурсів і швидкості їх кругообігу в процесі виробництва. Для забезпечення свого функціонування така система поглинає нові території, джерела сировини, енергію, людські ресурси. Лінійна модель економічного зростання більше не може задовольняти потреб сучасного суспільства.

**Мета** статті полягає в ідентифікації сутності циркулярної економіки (СЕ) та формуванні бізнес-моделей її використання для зменшення впливу на навколишнє середовище.

**Результати.** Доведено, що у циркулярній економіці цінність продуктів і матеріалів зберігається набагато довше, ефективність використання ресурсів підвищується, а відходи зводяться до мінімуму. Коли продукт досягає кінця терміну служби, ресурси залишаються в економіці, для повторного створення додаткової цінності. Вищевказані моделі дозволяють не тільки створювати безпечні робочі місця, але й впроваджувати інновації, які забезпечують конкурентну перевагу та високий рівень захисту населення та навколишнього середовища. Крім того, СЕ модель забезпечує споживачів більш довговічними та інноваційними продуктами, які дозволяють заощаджувати гроші та покращувати якість життя. На основі принципів в ієрархії управління відходами від 4R (reduce, reuse, recycle, repurpose) через 5Rs (refuse, reduce, reuse, repurpose, recycle) до 9Rs та 12Rs нуль відходів, ідентифіковано бізнес-моделі, що імплементують ідеї циркулярної економіки на мікро- (продукти, підприємства, споживачі), мезо- (еко-індустріальні парки) та макrorівні (місто, регіон, нація). Обґрунтовано, що у циркулярній економіці цінність продуктів і матеріалів зберігається набагато довше, ефективність використання ресурсів підвищується, а відходи зводяться до мінімуму. Коли продукт досягає кінця терміну служби, ресурси залишаються в економіці, для повторного створення додаткової цінності.

**Висновки.** Вищевказані моделі дозволяють не лише створювати безпечні робочі місця, але й впроваджувати інновації, які забезпечують конкурентну перевагу та високий рівень захисту населення та навколишнього середовища. СЕ модель забезпечує споживачів більш довговічними та інноваційними продуктами, які дозволяють заощаджувати гроші та покращувати якість життя.

**Ключові слова:** економічна система, циркулярна економіка, лінійна модель економічного зростання, Цілі сталого розвитку, фінансування циркулярних бізнес-проектів, стратегія циркулярної економіки України.

Khilukha Oksana,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Lutsk National Technical University,  
Department of Economics  
Lutsk

## CIRCULAR ECONOMY MODELS IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

The aim of the article is to identify the essence of the circular economy (CE) and to develop business models for its use to reduce environmental impact. It is established that the essence of the economic system lies in the self-accumulation of capital by increasing the mass of recycled resources and the speed of their circulation in the production process. To ensure its functioning, such a system absorbs new territories, sources of raw materials, energy, and human resources. The linear model of economic growth can no longer meet the needs of modern society. It has been proven that in a circular economy, the value of products and materials is preserved much longer, resource use efficiency is increased, and waste is minimized. When a product reaches the end of its life cycle, resources remain in the economy for the creation of additional value. These models not only create safe jobs but also introduce innovations that provide a competitive advantage and a high level of protection for the population and the environment.

Additionally, the CE model provides consumers with more durable and innovative products that help save money and improve quality of life. Based on the principles in the waste management hierarchy from 4R (reduce, reuse, recycle, repurpose) through 5Rs (refuse, reduce, reuse, repurpose, recycle) to 9Rs and 12Rs of zero waste, business models have been identified that implement the ideas of the circular economy at the micro (products, enterprises, consumers), meso (eco-industrial parks), and macro levels (city, region, nation). It has been substantiated that in a circular economy, the value of products and materials is preserved much longer, resource use efficiency is increased, and waste is minimized. When a product reaches the end of its life cycle, resources remain in the economy for the creation of additional value. These models not only create safe jobs but also introduce innovations that provide a competitive advantage and a high level of protection for the population and the environment. The CE model provides consumers with more durable and innovative products that help save money and improve quality of life.

**Key words:** economic system, circular economy, linear model of economic growth, Sustainable Development Goals, financing of circular business projects, circular economy strategy of Ukraine.

**Постановка проблеми.** Концепція циркулярної економіки (СЕ) добре відома. Вона спрямована на зменшення відходів і мінімізацію використання обмежених природних ресурсів з одночасним покращенням економічних показників держави, регіонів і компаній. За даними Фонду Еллен Макартур, СЕ базується на трьох основних положеннях: (а) збереження та збільшення природного капіталу, (б) оптимізація віддачі від ресурсів, які використовуються, (в) підвищення ефективності системи господарювання (тобто мінімізація негативних зовнішніх ефектів) [1]. СЕ може сприяти сталому постачанню та управлінню процесами зацікавлених сторін, а також сталому споживанню та виробництву, що веде до економічного зростання [2].

Перехід до циркулярної економіки підвищує конкурентоспроможність та інноваційність шляхом стимулювання розвитку нових бізнес-моделей і технологій. Це робить національну економіку більш стійкою та конкурентоспроможною в довгостроковій перспективі. Метою СЕ є створення умов для збільшення кількості робочих місць при використанні меншої кількості ресурсів. Це сприяє зменшенню тиску на навколишнє середовище.

Ідея циркулярної економіки полягає в так званому включенні стійкого мислення на кожному етапі виробництва товару чи надання послуги забезпечує довговічність продуктів. Перевагою СЕ, в першу чергу, є відсутність відходів і енергетична самодостатність.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні і практичні аспекти вирішення проблем сталого розвитку і гарантування економічної безпеки досить поширені у працях таких науковців, як Вахович І.М., Рассадникова С. І. [5], Kim W. [6], Mauborgne R. [6], McDonough W. [8], Braungart M. [8] та інші.

Суттєвий внесок у розвиток економіки замкнутого циклу внесли такі вчені: Еллен Макартур [1], Ч. Демін [4], Дж. Кірхер [17], Ліпич Л.Г. [3], Хілуха О.А. [3], Кушнір М.А. [3], Stahel W.R. [9], Kirchherr J. [10], Reike D. [10], Hekkert M. [10], Нечитайло Д.О. [11],

**Метою статті** є ідентифікація сутності циркулярної економіки та формування бізнес-моделей її використання для зменшення впливу на навколишнє середовище.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сутність економічної системи полягає в самопримноженні капіталу за рахунок збільшення маси перероблених ресурсів і швидкості їх кругообігу в процесі виробництва. Така економічна система для забезпечення свого функціонування повинна поглинати нові території, джерела сировини, енергію, людські ресурси, стимулювати технічний прогрес. Лінійна модель економічного зростання, яка функціонувала в минулому, більше не може задовольняти потреб сучасного суспільства.

Концепція циркулярної економіки започаткована в парадигмі сталого розвитку. Міжнародна діяльність у цій сфері розвивається, в основному, під егідою Організації Об'єднаних Націй, яка організувала саміт у Ріо-де-Жанейро в 1992 році та наступні екологічні конференції 2002, 2012, 2015 роках.

У резолюції Генеральної Асамблеї 2015 року під назвою «Перетворення нашого світу: Порядок денний для сталого розвитку до 2030 року» світові лідери погодилися прийняти Цілі сталого розвитку, які змінили попередні Цілі розвитку тисячоліття до 2005 року. Зокрема, 12 Ціль сталого розвитку Порядку денного на 2030 рік «Стійке споживання та виробництво» акцентує увагу на тому,

що існує можливість для бізнесу та промисловості отримувати економічні вигоди за рахунок вторинних ресурсів та енергії [3].

Парадигма сталого розвитку передбачає забезпечення збалансованості економічного, соціального і екологічного розвитку, а для її успішної реалізації потрібне впровадження концепції економіки замкнутого циклу (циркулярної економіки). За визначенням Чен Деміна [4], «циркулярна економіка є свого роду шаблоном економічної експлуатації, відповідно до якого матеріальні ресурси можуть використовуватися по колу, тобто повторно. Метою циркулярної економіки є забезпечення нескінченного використання матеріальних ресурсів». Основним спрямуванням концепції є створення промислових систем, які не тільки ефективні, але й практично безвідходні. Тобто, ідея циркулярної економіки передбачає замкнутий життєвий цикл продукту, використання та зменшення відходів, зменшення споживання сировини. Цей тип економічної системи використовує рішення, пропонувані в рамках п'яти основних підходів: Промислова екологія (Industrial Ecology) [5], «Блакитна економіка» (Blue Economy) [6], «Біоміметична економіка» (Biomimetic Economy) [7], «Від колиски до колиски» (Cradle to Cradle) [8], «Економіка продуктивності» (Performance Economy) [9]. Таким чином, циркулярна економіка передбачає збереження вартості матеріалів та енергії, що використовуються в продуктах в усьому ланцюзі створення вартості протягом оптимального періоду часу, а утворені відходи (якщо такі є) - це потенційна сировина.

Проаналізувавши значну кількість визначень циркулярної економіки, Дж. Кірхер, Д. Рейке та М. Хеккерт дійшли висновку, що «циркулярна економіка найчастіше зображується як комбінація заходів зі скорочення, повторного використання та переробки, тоді як часто не підкреслюється, що економіка замкнутого типу спричиняє системні зміни» [10]. Згадані визначення циркулярної економіки базуються на принципах 3R (reduce, reuse, recycle) ієрархії відходів. Поряд із цією структурою існують інші принципи в ієрархії управління відходами від 4R (reduce, reuse, recycle, repurpose) через 5Rs (refuse, reduce, reuse, repurpose, recycle) до 9Rs або навіть 12Rs нуль відходів. Всі вони схожі, але не однакові [10]. «Імплементация ідеї циркулярної економіки стосується мікро- (продукти, підприємства, споживачі), мезо- (екоіндустріальні парки) та макрорівня (місто, регіон, нація і не тільки)» [10].

При перетворенні лінійної економіки на циркулярну важливо забезпечити умови для створення більшої кількості робочих місць, використовуючи та витрачаючи менше ресурсів, ніж нині. Це сприятиме створенню конкурентоспроможної економіки з меншим тиском на навколишнє середовище.

На практиці перехід до циркулярної економіки - це тривалий і трудомісткий процес. За даними звіту «The Circularity Gap», який щорічно презентують на Всесвітньому економічному форумі в Давосі, всього 9% матеріалів у світовій економіці використовується повторно [11].

Зміна бізнес-моделі з лінійної на циркулярну, безумовно, вимагає багато часу та зусиль. Ось чому потрібна проактивна стратегія діяльності підприємств. Крім того, усвідомлення важливості циркулярності для сталого розвитку сприяє створенню нових бізнес-моделей (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Бізнес-моделі в циркулярній економіці**

Вид моделі	Характеристика моделі	Приклад застосування
Постачання по колу, «дизайн майбутнього»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Якщо компанії потрібні дефіцитні ресурси, або які здійснюють негативний вплив на навколишнє середовище, вона повинна або платити більше, або знайти альтернативні ресурси.</li> <li>2. Круговий ланцюг постачання передбачає використання матеріалів, які повністю відновлюються, переробляються або біологічно розкладаються.</li> <li>3. Мета моделі - скоротити витрати та підвищити передбачуваність і контроль.</li> </ol>	Французька компанія Colas запустила у виробництво нове дорожнє покриття Wattway з вбудованими сонячними панелями. Один кілометр панелей Waterway може забезпечити енергією вуличні ліхтарі для міста з 5 000 жителів [Дорожнє покриття з сонячних панелей - енергоживлення з-під коліс батареї. URL: <a 116="" 895="" 90="" 911"="" data-label="Page-Footer" href="https://zora-irpin.info/dorozhnye-pokritya-z-&lt;/a&gt;&lt;/td&gt; &lt;/tr&gt; &lt;/tbody&gt; &lt;/table&gt; &lt;/div&gt; &lt;div data-bbox="> <p>16</p> </a>



		sonyachnih-panelej-energzhivlennya-z-pidkolis/ (дата звернення 27.01.2024). ].
Відновлення та переробка	1. Модель відновлення та переробки створює системи виробництва та споживання, у яких все, що раніше вважалося відходами, повторно використовується для нових товарів (послуг). 2. Метою є повторне використання цінної сировини,	Canon використовує деякі старі компоненти пристроїв у нових. Корпорація Dell теж користується таким підходом, виробляючи запчастини із вживаних продуктів.
Подовження життєвого циклу товару	1. Продукти, від яких споживачі відмовляються, все ще мають певну цінність, і модель продовження терміну служби продукту спрямована на отримання прибутку від цієї цінності. 2. Компанії зберігають економічну корисність товару за допомогою технічного обслуговування, ремонту, вдосконалення, обробки або ремаркетингу	Компанія Michelin, яка «піонер у лізингу шин за програмою плати за кілометр» [1]. У Європі 50 % великих автопарків вантажних автомобілів передають обслуговування шин клієнтам. Зберігаючи контроль над шинами протягом усього періоду їх використання, Michelin забирає їх після закінчення терміну оренди та продовжує їх технічний термін служби (шляхом відновлення протектора) та забезпечує належну реінтеграцію в каскад матеріалів наприкінці життя [1].
Платформа для обміну та спільного використання	1. Завдяки новим формам цифрових технологій створюється новий тип відносин і можливостей для споживачів, компаній і підприємців, які можуть орендувати, ділитися, обмінювати або позичати свої товари, якими не так часто користуються 2. Споживачі можуть таким чином як заробити, так і заощадити гроші.	Потенційні конкуренти Uber, Airbnb, Oh My Look!, BlaBlaCar співпрацюють, щоб розподілити витрати, збільшити використання активів, і, звичайно, підвищити ефективність роботи загалом.
Продукт як послуга	1. Коли споживачі орендують або платять за використання продукту відповідно до моделі продукт як послуга, то бізнес повністю змінюється 2. У результаті ефективність важливіша за кількість, довговічність важливіша за одноразовість, і компанії мають можливість будувати нові відносини зі споживачами	Ронцерн Rolls Royce [17, 26]. пропонує використовувати авіадвигуни протягом певного періоду, замість придбання, завдяки чому їхній життєвий цикл збільшується на 25 %. Volvo дає змогу орендувати автомобілі через сайт, оформляючи підписку

*Джерело: сформовано автором за матеріалами [12,13].*

Найбільш цитованою бізнес-моделлю впровадження циркулярної економіки є модель ReSOLVE, запропонована Фондом Макатурів. Вона складається з шести стратегічних «бізнес-дій»:

1. Регенерація (Regenerate) - це діяльність, спрямована на перехід до відновлювальних джерел енергії. Регенерація - це спосіб збереження, регенерації та відновлення екосистем (наприклад, відновлення енергії, використання енергії з відновлюваних джерел).

2. Спільне використання (Share, обмін з іншими користувачами). Цю діяльність можна реалізувати, зробивши загальнодоступними ресурси, що є в приватній власності. Спільне

використання також передбачає повторне використання продуктів, за умови, що вони технічно функціональні та придатні для використання і подовження терміну служби за допомогою технічного обслуговування, ремонту та методів проектування, які збільшують їхню довговічність.

3. Оптимізація (Optimise) - це діяльність, яка направлена на підвищення ефективності та результативності продукту та усунення відходів у процесі виробництва та в ланцюзі постачання. Оптимізація може стосуватися, серед іншого, використання систем дистанційного керування. Крім того, оптимізація не вимагає зміни продукту або технології.

4. Циклічність (Loop) - прагнення зберегти компоненти та матеріали в замкнутому циклі. Це може проявлятися в такій діяльності, як повторне використання продуктів, переробка та відновлення сировини.

5. Віртуалізація (Virtualize) - це стратегія, яка передбачає, що конкретна корисність буде постачатися віртуально, а не реально.

6. Заміна (Exchange) - передбачає заміну старих матеріалів новими, вдосконаленими, а також використання сучасних технологій і вибір сучасних продуктів і послуг [1].

Наразі підприємства приділяють недостатньо уваги сталому розвитку та впровадженню рішень, що дозволяють ефективно та екологічно безпечно управляти процесами поводження з відходами. Тому стратегічна модель ReSOLVE, розроблені Фондом Еллен Макартур для підприємств, які бачать свою можливість розвитку в переході від лінійної економіки до моделі циркулярної економіки є визначальною. Важливо щоб підприємства, в першу чергу, забезпечили максимально ефективне використання ресурсів у процесі виробництва і лише потім прагнути до високого рівня утилізації відходів. Крім того, щоб запровадити циклічність, необхідно ідентифікувати мотиви, які спонукатимуть бізнес-структури відійти від поточної лінійної моделі, і запровадити циклічні.

У циркулярній економіці цінність продуктів і матеріалів зберігається набагато довше, ефективність використання ресурсів підвищується, а відходи зводяться до мінімуму. Коли продукт досягає кінця терміну служби, ресурси залишаються в економіці, для повторного створення додаткової цінності. Вищевказані моделі дозволяють не тільки створювати безпечні робочі місця, але й впроваджувати інновації, які забезпечують конкурентну перевагу та високий рівень захисту населення та навколишнього середовища. Крім того, CE модель забезпечує споживачів більш довговічними та інноваційними продуктами, які дозволяють заощаджувати гроші та покращувати якість життя.

Країни ЄС є лідерами в упровадженні циркулярних принципів, актуальність яких щорічно зростає. Єврокомісія у 2015 р. прийняла План дій із циркулярної економіки (CEAP), і у 2019 р. повідомила, що його повністю виконано. У березні 2020 р. прийнято новий План дій щодо циркулярної економіки, який є одним з ключових елементів Європейського Зеленого Курсу. Цей план включає заходи зі зменшення використання сировини, ефективного використання наявних ресурсів та зменшення відходів за принципом «зменшуй, повторно використовуй, переробляй» [14].

У новому плані Європейської Комісії щодо моделі циркулярної економіки заплановані заходи включають, зокрема: (а) розробку екологічних стандартів для вторинної сировини з метою полегшення її ідентифікації та збільшення потенціалу для використання на єдиному ринку; (б) впровадження стратегії використання пластику в циклічній економіці, вирішення питань переробки, здатності до біологічного розкладання та наявності небезпечних речовин у пластику і цілей сталого розвитку, спрямованих на значне зменшення морського сміття (того, яке виявляють, серед іншого, в організах морських тварини та птахи, які в основному є пластиковими відходами, що потрапляють у моря та океани, наприклад, з річкової води); (с) дії щодо зменшення харчових відходів, включаючи загальну методологію вимірювання, покращене маркування терміну придатності та інструменти для досягнення цілі сталого розвитку щодо скорочення харчових відходів вдвічі до 2030 року; (г) внесення змін до положення про добрива; воно спрямоване на полегшення ідентифікації органічних добрив і добрив на основі відходів на єдиному ринку та підтримку ролі біологічних поживних речовин; (е) дії щодо повторного використання води, включаючи законодавчу пропозицію щодо мінімальних вимог до повторного використання стічної води [14].

Основними джерелами підтримки і фінансування циркулярних бізнес-проектів є самі компанії, банки, фонди та інвестори, венчурний і приватний акціонерний капітал, а також краудфандінг (crowd

funding). До прикладу, одним з найбільших інвесторів у проекти циркулярної економіки є Європейський інвестиційний банк (ЄІБ). ЄІБ надає консультаційну допомогу, оцінюючи можливості фінансування конкретного циркулярного проекту банком і підбору найкращих умов кредитування. Проекти, які занадто малі для обробки як самостійні інвестиційні позики, можуть підтримуватися через посередницькі кредити. Ще одним великим інвестором є Європейський фонд стратегічних інвестицій (ЕФСІ), який забезпечує вкладення в наукові дослідження та інновації, а також підтримує малий і середній бізнес.

В рамках «InnovFin - EU Finance for Innovators» проводять фінансування проектів з високим рівнем ризику за умови наявності в циркулярному проекті технологічних інновацій. Крім цього, всі програми ЄС доповнюються інвестуванням на національному рівні за допомогою різних інструментів, пропонує національними, регіональними та/або місцевими агентствами розвитку (наприклад, Tekes в Фінляндії, Invitalia в Італії, Нідерландське агентство підприємництва, Innovate UK тощо) [15].

Україна також активно працює над впровадженням принципів циркулярної економіки (СЕ), що є важливим елементом Європейської зеленої угоди. Це включає ініціативи щодо зменшення відходів, збільшення переробки та повторного використання матеріалів, а також підтримки екологічних технологій та інновацій.

Європейській Союз відкрив для України кілька програм фінансування для підтримки переходу на модель СЕ: Європейські структурні інвестиційні фонди, Horizon 2020 та LIFE. Крім того, Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) надає фінансування та консультації для проектів на підтримку СЕ через Європейський фонд стратегічних інвестицій та програму «Фінансування інноваторів ЄС» (InnovFin). У 2021 році стартувала велика програма Single Market Programme (SMP) [16].

Проект «Циркулярна економіка - сприяння сталим моделям виробництва та споживання в Україні», що фінансується ЄС, має на меті підтримати Україну в розроблянні Стратегії циркулярної економіки у відповідності до цілей сталого розвитку, Європейського Зеленого курсу для забезпечення збалансованого використання ресурсів. Проект охоплює аналіз економічних, екологічних і соціальних аспектів, а також розробку стратегій для інноваційних технологій і бізнес-моделей.

Міністерство економіки та Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України разом з представниками громадськості нині працюють над розробкою стратегії циркулярної економіки України, яка має стати дієвим документом, враховувати інтереси і мати високий рівень прийняття з боку бізнесу та всіх учасників економічних процесів, сприяючи їх активній участі у впровадженні принципів циркулярної економіки.

Єврокомісія встановила 10 основних індикаторів моніторингу досягнень переходу на циркулярну економічну модель розвитку. Кожен з індикаторів має ще субіндикатори, обрані з метою відображення основних елементів моделі. Відсоток переробки відходів це лише один з основних індикаторів, разом з впровадженими механізмами його збільшення на законодавчому рівні (субіндикатори). В роботі над стратегією СЕ України окрім теми відходів приділяється увага і іншим компонентам: скороченню утворенню відходів на стадії споживання і виробництва, екодизайну, розвитку інструментів для формування єдиного з ЄС зеленого ринку екологічних ринків, зокрема зеленим публічним закупівлям, боротьбі з грінвошингом та створенню сприятливих умов для інвестицій в технології виробництва екологічної продукції з високою доданою вартістю, у тому числі вторинної переробки та вторинної сировини.

**Висновки та пропозиції.** Нинішня форма економіки, яка орієнтована переважно на отримання прибутку, є ресурсномісткою та ігнорує екологічні та соціальні проблеми, а отже, має бути трансформована. Циркулярна економіка є важливим аспектом процесу модернізації національної економіки, а також переходу до більш стійкої моделі економіки повторного використання ресурсів.

Отже, важливим завданням сьогодення є пошук моделі циркулярної економіки - системи, в якій основним принципом є взаємозамінність, а це означає підвищення значення екологічної складової економіки, в якій доменом буде захист природного середовища для майбутніх поколінь. Для економічного розвитку також важливо, щоб усі зміни впроваджувалися з метою кращого

задоволення першочергових суспільних потреб, створення нових суспільних відносин і, зокрема, реалізації загального блага.

Крім того, мета моделі циклічної економіки полягає в збереженні цінності матеріалів та енергії протягом оптимального періоду та мінімізації відходів та споживання ресурсів. Циркулярна економіка - це новий підхід, нова стратегія економічного розвитку, яка, відповідно до принципу сталого розвитку, є критичним підходом до споживацького способу життя сучасних суспільств, що призводить до виснаження природних ресурсів і до створення величезної кількості відходів. Завдяки переходу від лінійної до циркулярної економіки негативний вплив господарської діяльності людини на довкілля буде мінімізовано.

#### Джерела та література

1.EMF. Growth Within a Circular Economy Vision for a Competitive Europe. Ellen MacArthur Foundation and the McKinsey Center for Business and Environment. 1-22.2015.

2.Tseng M. L., Ha H. M., Wu K. J., Iranmanesh M., Lim M. Sustainable Supply Chain Management in Stakeholders: Supporting from Sustainable Supply and Process Management in Healthcare Industry in Vietnam. International Journal of Logistic Research and Application. 2021.DOI: 10.1080/13675567.2020.1749577.

3.Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Еко-інновації в контексті економіки замкнутого циклу. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 32/2022. С.16-23. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.6094672>.

4. Demin Ch. Core of recycling economy is to use resources circularly. China Population, Resources and Environment. 2004. № 14 (2). P. 12-15.

5.Рассадинова С. І. Екологія промислова. Енциклопедія Сучасної України: електронна версія [онлайн] / гол. редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк та ін.; НАН України, НТШ. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України. 2009. URL: [https://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=18713](https://esu.com.ua/search_articles.php?id=18713). (Дата звернення 12.02.2024).

6.Kim W. C., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston: Harvard Business School Press, 2005. 256 p. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/02756660510608521>.

7.What Is Biomimicry And How Does It Relate To A Circular Economy? URL:[https://www.eclaira.org/articles/h/insights-biomimicry-and-circular\\_economy.html](https://www.eclaira.org/articles/h/insights-biomimicry-and-circular_economy.html). (Дата звернення 11.02.2024).

8.McDonough W., Braungart M. Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things. North Point Press. 2002.

9.Stahel W.R. The Performance Economy. London. Palgrave. 2006.

10. Kirchherr J., Reike D., Hekkert M. Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions, Resources, Conservation and Recycling 2017. P. 221-232.

11. Нечитайло Д.О. З чистого аркуша: як працює і чим вигідна циркулярна економіка. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/09/2/664626>. (Дата звернення: 03.05.2024).

12.Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Економіка замкнутого типу як передумова парадигми сталого економічного розвитку. Науковий погляд: економіка та управління. Видавничий дім «Гельветика». 2022. №1 (77). С.36-44. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-77-5>.

13. Rutkowska M., Popławski Ł. Model zrównoważonej gospodarki o obiegu zamkniętym. Studia i prace. No 47/2. 2017. DOI:10.18276/sip.2017.47/2-11. URL: [11\\_rutkowska.m-poplawski.l.pdf](http://11_rutkowska.m-poplawski.l.pdf).

14. Нова політика ЄС з «циркулярної» економіки: можливості для України (2020). URL: [https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2020/09/dixi\\_pb\\_circular-economy\\_ukr\\_full\\_3.pdf](https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2020/09/dixi_pb_circular-economy_ukr_full_3.pdf).

15.Джерело: прес-служба Ecobusiness Group. URL: <https://ecolog-ua.com/news/dosvid-krayin-yevropy-v-perehodi-do-cyrkulyarnoyi-ekonomiky>.

16.Про впровадження принципів циркулярної економіки в Україні.URL: <https://livingplanet.org.ua/novuny/pro-vprovadzhennya-printsipiv-tsirkulyarnoji-ekonomiki-v-ukrajini>.

#### References

1.EMF (2015). Growth Within a Circular Economy Vision for a Competitive Europe. Ellen MacArthur Foundation and the McKinsey Center for Business and Environment. 1-22.

2.Tseng M. L., Ha H. M., Wu K. J., Iranmanesh M., Lim M. (2021). Sustainable Supply Chain Management in Stakeholders: Supporting from Sustainable Supply and Process Management in Healthcare Industry in Vietnam. International Journal of Logistic Research and Application. DOI: 10.1080/13675567.2020.1749577.

3. Lypych L.H., Khilukha O.A., Kushnir M.A. Eko-innovatsii v konteksti ekonomiky zamknutoho tsykladu. [Eco-innovations in the context of a closed cycle economy.]. Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna. Vypusk 32/2022. S.16-23. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.6094672>. [in Ukrainian].
4. Chen Demin (2004). Core of recycling economy is to use resources circularly. China Population, Resources and Environment. No. 14 (2) P. 12-15.
5. Rassadnykova S. I. Ekolohiia promyslova. Entsyklopediia Suchasnoi Ukrainy: elektronna versiiia [Ecology is industrial. Encyclopedia of Modern Ukraine: electronic version]. Hol. redkol.: I. M. Dziuba, A. I. Zhukovskyi, M. H. Zhelezniak ta in.; NAN Ukrainy, NTSH. Kyiv: Instytut entsyklopedychnykh doslidzhen NAN Ukrainy. 2009. URL: [https://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=18713](https://esu.com.ua/search_articles.php?id=18713) (Accessed 12.02.2024). [in Ukrainian].
6. Kim W. C., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston: Harvard Business School Press, 2005. 256 p. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/02756660510608521>.
7. What Is Biomimicry And How Does It Relate To A Circular Economy? URL: <https://www.eclaira.org/articles/h/insights-biomimicry-and-circular-economy.html> (Accessed 11.02.2024).
8. McDonough W., Braungart M. Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things. North Point Press. 2002.
9. Stahel W.R. The Performance Economy. London. Palgrave. 2006.
10. Kirchherr J., Reike D., Hekkert M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions, Resources, Conservation and Recycling 2017. P. 221-232.
11. Nechytailo D.O. (2020). Z chystoho arkusha: yak pratsiuie i chym vyhidna tsyrkuliarna ekonomika [From a blank slate: how to work and how profitable circular economy]. Ekonomichna pravda, 02.09.2020. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/09/2/664626> (Accessed 03.05.2024). [in Ukrainian].
12. Lypych L.H., Khilukha O.A., Kushnir M.A. (2022). Ekonomika zamknutoho typu yak peredumova paradyhmy staloho ekonomichnoho rozvytku. [Closed-type economy as a prerequisite for the paradigm of sustainable economic development]. Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia. Vydavnychiy dim «Helvetyka» №1 (77). P.36-44. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-77-5>. [in Ukrainian].
13. Rutkowska M., Popławski Ł. (2017). Model zrównoważonej gospodarki o obiegu zamkniętym. Studia i prace. No 47/2/ DOI:10.18276/sip.2017.47/2-11. URL: [11\\_rutkowska.m-poplawski.l.pdf](http://11_rutkowska.m-poplawski.l.pdf).
14. Nova polityka YeS z "tsyrkuliarnoi" ekonomiky: mozhlyvosti dlia Ukrainy [New EU policy on the "circular" economy: opportunities for Ukraine] (2020). URL: [https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2020/09/dixi\\_pb\\_circulareconomy\\_ukr\\_full\\_3.pdf](https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2020/09/dixi_pb_circulareconomy_ukr_full_3.pdf).
15. Dzherelo: pres-sluzhba Ecobusiness Group. URL: <https://ecolog-ua.com/news/dosvid-krayin-yevropy-v-perehodi-do-cyrkulyarnoyi-ekonomiky>.
16. Pro vprovadzhennia pryntsyviv tsyrkuliarnoi ekonomiky v Ukraini. [On the introduction of circular economy principles in Ukraine]. URL: <https://livingplanet.org.ua/novuny/pro-vprovadzhennya-printsypiv-tsirkulyarnoi-ekonomiki-v-ukrajini>.

Стаття надійшла до редакції 01.08.2024 р.

Горбач Вікторія,  
здобувач ступеня доктора філософії  
зі спеціальності 051 Економіка,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк, ORCID 0000-0002-9532-1610,  
e-mail: Horbach.Viktoriia@vnu.edu.ua

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-22-33>

## КОНЦЕПЦІЯ НИЗЬКОВУГЛЕЦЕВОЇ ЕКОНОМІКИ: МІСЦЕ В СИСТЕМІ СУЧАСНИХ ЕКОЛОГООРІЄНТОВАНИХ СУСПІЛЬНИХ КОНЦЕПЦІЙ

**Вступ.** Актуальність та нагальність вирішення проблеми зміни клімату зумовила розвиток окремої концепції – низьковуглецевої економіки. Проте, проблема включена ще й до більшості до більшості інших екологоорієнтованих концепцій. Тому, важливим є дослідження місця низьковуглецевої економіки серед інших екологоорієнтованих суспільних концепцій, виявлення точок конвергенції з ними.

**Метою** дослідження є визначення місця низьковуглецевої економіки в системі сучасних екологоорієнтованих концепцій суспільного розвитку.

**Методи.** Дослідження проведено з використанням низки загальнонаукових та загальноекономічних методів. Зокрема, використано такі методи як монографічний, аксіоматичний, абстрагування, узагальнення, порівняння, індукції, дедукції, а також методи ретроспективного та системного аналізу.

**Результати.** Для досягнення поставленої мети, проаналізовано найбільш популярні концепції: сталого розвитку, зеленої, синьої, блакитної та циркулярної економіки. Побудовано схематичну модель місця низьковуглецевої економіки серед інших екологоорієнтованих концепцій суспільного розвитку. Проведено ретроспективний аналіз зародження та еволюційного розвитку кожної із досліджуваних концепцій. Виокремлено їхні керівні ідеї, основні принципи, цілі та завдання. Виявлено взаємодоповнюючі та взаємозамінні концепції, проведено горизонтальні та вертикальні зв'язки розглянутих концепцій з іншими. Встановлено, що проблему пошуку шляхів протидії змінам клімату так чи інакше розглянуто в кожній із досліджуваних концепцій. Досліджено взаємозв'язок проаналізованих концепцій із концепцією низьковуглецевого розвитку.

**Висновки.** Виходячи з результатів дослідження, можна зробити висновок, що значимість та нагальність проблеми надмірних викидів парникових газів, зумовило консолідацію заходів та механізмів її вирішення у концепції низьковуглецевої економіки. У системі сучасних екологоорієнтованих суспільних концепцій досліджувана її доцільно розглядати як спеціалізовану концепцію, що орієнтується на скорочення викидів парникових газів та протидію змінам клімату задля досягнення зеленого зростання та сталого розвитку. Вона тісно пов'язана з низкою інших, адже проблема пошуку шляхів боротьби зі змінами клімату пронизує кожен з розглянутих концепцій. Тому, ідеї низьковуглецевої економіки набули поширення в концепції сталого розвитку, зеленої економіки, синьої економіки, блакитної економіки та циркулярної економіки.

**Ключові слова:** низьковуглецева економіка, сталий розвиток, зелена економіка, синя економіка, блакитна економіка, циркулярна економіка.

Horbach Victoriia,  
PhD's degree student,  
specialty 051 Economy,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Lutsk

## THE CONCEPT OF LOW-CARBON ECONOMY: PLACE IN THE SYSTEM OF MODERN ENVIRONMENTALLY-ORIENTED SOCIAL CONCEPTS

**Introduction.** The concept of a low-carbon economy is designed to solve the problem of climate change by transforming the socio-ecological-economic system based on the principles of zero greenhouse gas emissions. However, this issue is also addressed in most other environmentally oriented social concepts.

**The purpose of the article.** The purpose of this article is to determine the place of the low-carbon economy within the system of modern environmentally oriented concepts of social development.

**Methods.** The research was conducted by using general scientific and general economic methods. In particular, the most common methods were abstraction, generalization, comparison, induction, deduction, monographic method, axiomatic method, methods of retrospective and systematic analysis.

**Results.** To achieve this goal, the author analyzed the most popular of environmentally oriented social concepts: the concept of sustainable development, the green economy concept, the blue economy concept, the concept of the blue (ocean) economy, and the circular economy concept. Additionally, a schematic model was constructed to illustrate the position of the low-carbon economy within the system of environmentally oriented concepts of social development. The study provides a retrospective analysis of the inception and evolutionary development of each of the researched concepts. Their guiding ideas, main principles, goals, and tasks were identified. Furthermore, the article differentiates between complementary and interchangeable concepts and shows the horizontal and vertical connections among the reviewed concepts. It was established that the issue of global warming is considered in each of the analyzed concepts. Moreover, the relationship between the analyzed concepts and the low-carbon economy concept was examined.

**Conclusions.** Based on the results of the research, it can be concluded that the low-carbon economy concept consolidates measures and mechanisms to address the important and urgent problem of climate change. Within the system of environmentally-oriented social concepts, the investigated concept occupies the place of a specialized concept focused on reducing greenhouse gas emissions and combating climate change to achieve green growth and sustainable development. It is closely related to several other concepts through the common goal of finding ways to combat climate change. Consequently, the ideas of a low-carbon economy have become widespread in the concepts of sustainable development, the green economy, the blue economy, the blue (ocean) economy, and the circular economy.

**Keywords:** low-carbon economy, sustainable development, green economy, blue economy, blue (ocean) economy, circular economy.

**Постановка проблеми та її значення.** Під концепцією розуміють форму та засіб наукового пізнання, яка є способом розуміння, пояснення та тлумачення основної ідеї теорії [22, с. 225]. Це впорядкована система керівних ідей про сутність певного об'єктивно існуючого фрагмента дійсності.

Пошук шляхів гармонізації взаємовідносин між природою, суспільством та економікою протягом другої половини ХХ – початку ХХІ століття призвів до розвитку різноманітних суспільних екологоорієнтованих концепцій. Їхня швидка диверсифікація та неоднакове трактування різними авторами спричинила виникнення проблеми систематизації, диференціації та поділу сфер охоплення.

Концепція низьковуглецевої економіки покликана вирішити проблему змін клімату за рахунок трансформації соціо-еколого-економічної системи на засади нульових викидів парникових газів. Однак, ця проблема включена ще й до більшості інших екологоорієнтованих концепцій. Тому, важливим є дослідження місця концепції низьковуглецевої економіки серед інших екологоорієнтованих суспільних концепцій та виявлення точок конвергенції з ними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Протягом останніх десятиліть активно розвиваються екологоорієнтовані концепції суспільного розвитку, головними ідеями яких є забезпечення економічного зростання із одночасним досягненням позитивних соціальних та екологічних ефектів. Над їхнім формуванням та просуванням працює значна кількість науковців, а також авторитетних міжнародних організацій. Так, широке коло науковців займалося питаннями сталого розвитку, зокрема до них варто віднести Е. Барб'є [1], Д.Л. Медоуза, С.К. Харічкова, С.І. Дорогунцова та інших. Концепція зеленої економіки знайшла своє відображення у працях: Д.В. Пірса, А. Маркандії, Е. Барб'є [12], О.М. Файчук, Ю.А. Акулович [26], В.Г. Потапенко [25] тощо. Концепцію синьої економіки запропонував та розвинув Гюнтер Паулі [23, 10, 11], проблемами блакитної економіки займаються В. Марджо, Д.Ф. Шарлотта [8] та інші. Над вивченням низьковуглецевої економіки, її змісту, принципів та значенням працюють: Н.В. Караєва, І.П. Гайдуцький, В.М. Кузьмін тощо. Концепції циркулярної економіки присвячені праці: Д.В. Пірса та Р.К. Тернера [13], А. Хейні, О. Крестьянінової., Ч. Лав [7], В.В. Гурочкіної, М.С. Будзинської [21] та інших. Серед міжнародних організацій, які займаються розвитком та популяризацією розглянутих концепцій, варто виокремити Організацію Об'єднаних Націй, Програму ООН з навколишнього середовища, Римський клуб, Світовий банк, Світову організацію торгівлі тощо.

**Мета і завдання статті.** Метою дослідницької роботи є визначення місця низьковуглецевої економіки в системі сучасних екологоорієнтованих концепцій суспільного розвитку. Відповідно до поставленої мети, вирішувалися наступні завдання:

- проаналізувати суть та керівні ідеї найбільш популярних сучасних екологоорієнтованих суспільних концепцій;
- систематизувати сучасні екологоорієнтовані суспільні концепції та визначити комплементарні та взаємозамінні концепції;
- виявити зв'язок сталого розвитку, зеленої, синьої, блакитної та циркулярної економіки із проблемами низьковуглецевого розвитку.

**Викладення основного матеріалу та обґрунтування отриманих результатів дослідження.** В сучасній економічній науці все більшої популярності набуває проблема пошуку механізмів протидії змінам клімату. Активна міжнародна співпраця з даного питання розпочалася у 1979 р після проведення Першої Всесвітньої кліматичної конференції під егідою Всесвітньої метеорологічної організації. Велика увага з боку міжнародних організацій до проблеми потепління клімату та катастрофічність її наслідків зумовила розвиток концепції низьковуглецевої економіки. Це концепція нового економічного розвитку, яка передбачає перехід соціосфери до нульових або мінімальних викидів парникових газів та покращення стану довкілля, зокрема атмосферного повітря. Низьковуглецеву економіку розглядають як самостійну екологоорієнтовану суспільну концепцією, провідною ідеєю якої є скорочення викидів парникових газів при збереженні темпів соціально-економічного розвитку. Вона передбачає трансформацію усіх сфер суспільного життя з метою досягнення екологічного ефекту. Цей ефект проявляється в гальмуванні змін клімату та покращенні стану атмосфери.

Окрім низьковуглецевої економіки, питання боротьби зі змінами клімату включене до низки концепцій, таких як: концепція сталого розвитку, зеленої економіки, синьої економіки, блакитної економіки, циркулярної економіки тощо.

Систему сучасних екологоорієнтованих концепцій суспільного розвитку та місце в ній концепції низьковуглецевої економіки доцільно зобразити у за допомогою блок-схеми (рис. 1). Розглянуті концепції можна умовно поділити на загальні, які спрямовані на комплексну трансформацію моделі суспільного розвитку (теорія сталого розвитку, концепція зеленої та синьої економіки) та спеціалізовані, що орієнтуються на досягнення гармонізації економічної, соціальної та екологічної складових в певній сфері чи подолання окремої проблеми (концепції низьковуглецевої, циркулярної, блакитної економіки). Слід зазначити, що однією із провідних ідей у більшості вищеперелічених концепцій є саме скорочення викидів парникових газів. Проте жодна із концепцій не замінює іншу, вони гармонічно поєднуються, доповнюють та деталізують одна одну (за винятком концепції синьої економіки, яка розглядається Гюнтером Паулі як альтернатива зеленій).



**Рис. 1.** Місце концепції низьковуглецевої економіки в системі екологоорієнтованих концепцій суспільного розвитку

\*Складено автором

Фундаментальною концепцією, яка сформувала підґрунтя для розвитку наступних, стала концепція сталого розвитку. Концепція утвердилася у 1987 р після засідання Всесвітньої комісії з питань навколишнього середовища та розвитку (Комісії Брундтланд). У доповіді «Наше спільне майбутнє» вперше запропонований термін «сталий розвиток» та розроблено концепцію сталого розвитку. Згідно з визначенням, запропонованим у доповіді, під сталим розвитком слід розуміти



розвиток, який задовольняє потреби сьогодення, але при цьому не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби [9, с. 41].

Поняття сталого розвитку у науковій літературі тлумачиться по-різному, проте у більшості визначень увага авторів зосереджується на ідеї створення динамічної рівноваги між економічним розвитком, суспільством та навколишнім природним середовищем. Відповідно, мета сталого економічного зростання полягає у досягненні гармонійного розвитку економіки, соціальної сфери та навколишнього природного середовища. Триєдна ідея концепції у форматі діаграми розроблена у 1987 р Едвардом Б. Барб'є (рис. 2).



**Рис. 2.** Триєдина концепція сталого розвитку  
\*складено автором на основі [1, с. 104]

У 1992 р на Конференції ООН з навколишнього середовища і розвитку («Саміт Землі») стратегію сталого розвитку затверджено на міжнародному рівні [16]. Важливим кроком у формуванні концепції сталого розвитку стало розроблення цілей сталого розвитку. Спершу у 2000 р на «Саміті тисячоліття» на період 2000-2015 рр. затверджено Цілі розвитку тисячоліття (ЦРТ) – 8 глобальних цілей розвитку, 7 з яких стосувалися соціальних питань і лише одна ціль присвячена питанню екології [4]. Тому, у 2015 р на Саміті ООН зі сталого розвитку прийнято новий порядок денний зі сталого розвитку «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року». Він включав 17 цілей сталого розвитку та 169 його завдань [24, с. 15-16]. Цей документ значно диверсифікував та удосконалював існуючі цілі сталого розвитку та висував нові. Окремо 13-та ціль стосується низьковуглецевого розвитку – вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі змінами клімату та їх наслідками.

Саме в межах сталого розвитку набули розвитку ідеї низьковуглецевого зростання. Необхідність зменшення антропогенних викидів парникових газів вчені зазначали від початку розвитку досліджуваної концепції. Значущим досягненням міжнародної співпраці задля досягнення сталого розвитку стало прийняття Кіотського протоколу у 1997 р, підписанням якого держави зобов'язувалися вжити заходів щодо скорочення викидів парникових газів.

Таким чином, сталий розвиток передбачає взаємоузгоджену, спільну діяльність на всіх рівнях (світовому, національному, регіональному тощо) з метою забезпечення економічного зростання, суспільного розвитку без тиску на навколишнє природне середовище. Пошук шляхів скорочення антропогенного впливу на клімат є одним із ключових екологічних пріоритетів сталого розвитку.

Логічним продовженням сталого розвитку стала концепція зеленої економіки. Вона створена на заміщення традиційної коричневої економіки, на відміну якої зелена ґрунтується на розвитку нових джерел економічного зростання із врахуванням суспільного та екологічного ефекту. Слід зазначити, що зелена економіка не замінює сталий розвиток, а є лише його складовою частиною, одним із механізмів реалізації. Зелена економіку доцільно розглядати як взаємоузгоджену та взаємовпорядковану систему економічних широко диверсифікованих механізмів, які сприяють досягненню цілей сталого розвитку.

Термін «зелена» економіка введений у 1989 р Девідом Пірсом, Анілом Маркандію та Едвардом Барб'є, які в своїй доповіді «План зеленої економіки» визначали зелену економіку як економічну систему, яка забезпечує стійкість цілей сталого розвитку [12, с. 2]. Популярності зелена економіка набула у 2008-2009 рр., зокрема, у жовтні 2008 р Програма ООН з навколишнього середовища (ЮНЕП) висунула ініціативу зеленої економіки, а у березні 2009 р підготовлено аналітичну записку «Глобальний новий зелений курс». В ній обґрунтовано політичні заходи для переходу до зеленої економіки, та виокремлено цілі зеленої економіки: подолання економічної кризи та подальший стале зростання; викорінення бідності та соціальний захист населення; зменшення викидів вуглецю та деградації екосистем [5]. У 2012 р на Конференції ООН з навколишнього середовища, що відбувалася у Ріо-де-Жанейро, прийнято нову концепцію «зеленої» економіки у контексті сталого розвитку. Її основні ідеї висвітлені у доповіді Програми ООН з навколишнього середовища (ЮНЕП) «Назустріч зеленій економіці: шляхи до сталого розвитку та викорінення бідності».

Згідно з ЮНЕП «зелена» економіка – це економіка, що підвищує добробут людей, забезпечує соціальну справедливість і, при цьому, суттєво знижує ризики для навколишнього середовища та його деградацію [19, с. 2]. Таким чином, метою зеленої економіки є подолання проблем соціально-економічного розвитку та скорочення екологічних ризиків, забезпечуючи при цьому економічне зростання. Слід зазначити, що пріоритетним напрямом розглянутої концепції є вирішення проблем взаємодії суспільства з навколишнім природним середовищем, зокрема проблеми зміни клімату. В концепції скорочення викидів парникових газів та перехід до безвуглецевої енергетики виокремлено як наскрізне та основне екологоорієнтоване завдання зеленої економіки.

О.М. Файчук та Ю.А. Акулович виділяють 6 основних сфер зеленої економіки: 1. відновлювана енергія; 2. зелені інвестиції; 3. зелене містобудування; 4. екологічна рівновага; 5. раціональне використання природних ресурсів; 6. зелені технології [26, с. 23]. Організації та вчені по-різному виділяють принципи зеленої економіки. Так, Коаліція зеленої економіки виокремлює 9 принципів: сталості, справедливості, гідності, здорової планети, залученості зацікавлених сторін, належного управління та підзвітності, стійкості, ефективності та достатності, зв'язку поколінь [18, с. 54-58]. В.Г. Потапенко до принципів сталого розвитку відносить: рівність і справедливість у межах одного покоління і між поколіннями; відповідність принципам сталого розвитку; обережність щодо соціальних наслідків і впливу на навколишнє середовище; розуміння високої цінності природного і соціального капіталу; ефективність використання ресурсів, стійке споживання і виробництво; необхідність відповідності макроекономічним цілям [25, с. 39]. На нашу думку, до основних принципів належать:

- орієнтованість на сталий розвиток;
- розвиток зелених технологій;
- перехід до альтернативних джерел енергії;
- протидія змінам клімату;
- ощадливе та раціональне використання ресурсів;
- досягнення соціальної справедливості;
- підвищення добробуту населення;
- зменшення безробіття та подолання бідності;
- зв'язок та рівність поколінь.

Таким чином, зелена економіка покликана забезпечити перехід суспільства до сталого розвитку за допомогою трансформації економічної системи. Вона охоплює вирішення низки екологічних та соціальних проблем, однією з головних серед яких є проблема зміни клімату.

Наступною концепцією, яку варто розглянути, є концепція синьої економіки. Слід зазначити, що під терміном «синя економіка» розуміють дві абсолютно неспоріднені концепції:

- синя економіка як шлях досягнення сталого розвитку альтернативний зеленій економіці;
- синя економіка (її ще називають блакитною економікою) як складова зеленої економіки, що стосується взаємодії людства з водними екосистемами.

Синя економіка, основоположником якої вважається бельгійський економіст Гюнтер Паулі, вперше представлена автором у 2009 р у доповіді Римського клубу «Синя економіка: 10 років, 100 інновацій, 100 мільйонів робочих місць». Вона вважається альтернативою зеленій економіці,

---

оскільки вчений вважає концепцію зеленої економіки дієвою та виправданою лише за умови розширення світової економіки, зменшення безробіття або перенасичення основних суб'єктів ринку фінансовими ресурсами, адже вона вимагає від компаній більших інвестицій, а від споживачів – більших витрат [11, с. 14]. На противагу, синя економіка, за рахунок наслідування природи, передбачає скорочення затрат на виробництво і, відповідно, втрат споживачів на готову продукцію. У Доповіді вчений наводить 100 ідей трансформації традиційних підходів до ведення господарства на основі інноваційних розробок, запропонованих вченими та дослідниками з різних частин світу [23]. На думку Г. Паулі, такий інноваційний підхід, збереже планету для наступних поколінь, створить нові робочі місця, забезпечить кращий доступ різних верств населення до основних суспільних благ.

Під синьою економікою Гюнтера Паулі розуміють нову економічну модель, яка полягає у створенні системи локальних безвідходних проєктів, які наслідують природні комплекси, та орієнтована на гармонізацію відносини між людиною та природою. В.В. Химинець слушно зазначає, що синя економіка виходить за межі зеленої та спрямована не лише на охорону та відновлення природи, але й на її розвиток [27]. Подібно зеленій економіці, синя економіка покликана вирішити не лише екологічні, а й суспільні проблеми. Автор концепції виділяє в ній три основні принципи:

- натхнення природою;
- бажання змінити правила гри;
- опора на локальний рівень економіки, задовольняючи потреби населення за рахунок

доступних ресурсів [10, с. 392].

Основною ціллю синьої економіки можна виокремити перехід до сталого розвитку шляхом впровадження інноваційних локальних бізнес-моделей управління та використання ресурсів за зразком природних систем. Відповідно, до завдань синьої економіки доцільно віднести:

- впровадження інноваційних науково-обґрунтованих технологій у виробництво та житлово-комунальну сферу;
- каскадування виробництва та споживання ресурсів та енергії, використання побічних продуктів одного виробничого циклу як ресурсів для іншого;
- зведення антропогенних відходів та викидів до нуля;
- використання місцевих природних та трудових ресурсів;
- зменшення витрат та обсягу ресурсів при виробництві та споживанні;
- заміна вичерпних невідновних ресурсів невичерпними або вичерпними відновними.

Варто зазначити, що синя економіка також займається пошуком шляхів вирішення проблеми потепління клімату. Г. Паулі пропонує вирішити проблему значної концентрації CO<sub>2</sub> в атмосфері за допомогою водоростей, оскільки вони швидко розвиваються, поглинають двоокис вуглецю, можуть рости на деградованих землях, у солоній та жорсткій воді. Окрім того, у доповіді зазначена можливість переробки вуглекислого газу на вуглецеві матеріали для будівельної галузі.

Таким чином, досягнення сталого розвитку, згідно з концепцією синьої економіки, повинно відбуватися за рахунок запровадження локальних інновацій, адаптованих до місцевих умов та можливостей. Концепція передбачає нестандартні шляхи вирішення існуючих проблем, тим самим намагається трансформувати мислення людей стосовно способу життя, використання ресурсів та ведення господарства. Ідеї синьої економіки Г. Паулі використовуються по всьому світу, проте сама концепція, незважаючи на її інноваційність та перспективність, не набула широкого поширення та масштабного практичного використання.

Малі острівні держави, що розвиваються (SIDS) запропонували трактування терміну «синя економіка» в контексті аквальних екосистем. Широкого поширення таке тлумачення набуло у 2012 р, після проведення Конференції ООН зі сталого розвитку (Ріо+20), за результатами якої в доповіді зазначена необхідність розвитку синьої економіки для переходу до зеленої [17, с. 68]. Такий підхід не є альтернативним підходу Г. Паулі, обидві концепції є рівнозначними. Окрім того, у перекладі українсько розглянуту концепцію називають концепцією блакитної економіки.

Блакитну економіку доцільно розглядати, як окрему спеціалізовану галузь зеленої економіки, яка спрямована на досягненні сталого розвитку у сфері управління океанічними екосистемами та ресурсами. Вона покликана врегулювати взаємовідносини між людством, його господарською

діяльністю та природно-територіальними комплексами Світового океану і прибережних територій. Світовий банк визначає блакитну економіку як стале використання ресурсів океану для економічного зростання, покращення засобів існування та робочих місць при збереженні здоров'я океанічних екосистем [20]. Блакитна економіка надає основу для Малих острівних держав, що розвиваються (SIDS) та прибережних найменш розвинутих країн (LDCs) для досягнення низьковуглецевого та ресурсоефективного економічного розвитку, який спрямований на покращення засобів існування бідних, створює можливості для працевлаштування та скорочення бідності [8, с. 9].

Серед питань, які вирішує блакитна економіка, ООН виокремлює: 1. стале використання біорізноманіття; 2. продовольча безпека; 3. нестійке рибальство; 4. зміна клімату та управління вуглецевим бюджетом; 5. морський і прибережний туризм; 6. забруднення та морське сміття; 7. управління та міжнародна співпраця [2, с. 5-8]. Відповідно, до основних завдань блакитної економіки доцільно віднести:

- раціоналізація використання ресурсів Світового океану (мінеральних, біологічних енергетичних, рекреаційних тощо);
- забезпечення продовольчої безпеки у секторі морських продуктів;
- збереження та відновлення океанічних, морських та прибережних екосистем;
- подолання наслідків впливу зростання в атмосфері вмісту CO<sub>2</sub> та змін клімату на екосистему Світового океану.

Таким чином, блакитна економіка покликана забезпечити захист, відновлення та збереження Світового океану, сталий розвиток морського господарства (рибальства й аквакультури, морської енергетики, морської добувної промисловості, морського транспорту, морського туризму тощо). Окрім того, вона спрямована на досягнення низки соціальних ефектів, зокрема, справедливого доступу до ресурсів Світового океану, зменшення голоду, забезпечення гідними робочими місцями населення прибережних територій тощо.

Концепція блакитної економіки пов'язана із низьковуглецевою проблемою надмірних викидів парникових газів. Так, поглинання надмірної кількості CO<sub>2</sub> поверхневим шаром вод океану призводить до закислення (ацидифікації) Світового океану. Окрім того, потепління клімату зумовлює танення льодовиків (і, як наслідок, зростання рівня моря); втрати біорізноманіття, зокрема коралів та низку інших супутніх проблем. Як і низьковуглецева, блакитна економіка передбачає мінімізацію впливу викидів парникових газів на морські екосистеми.

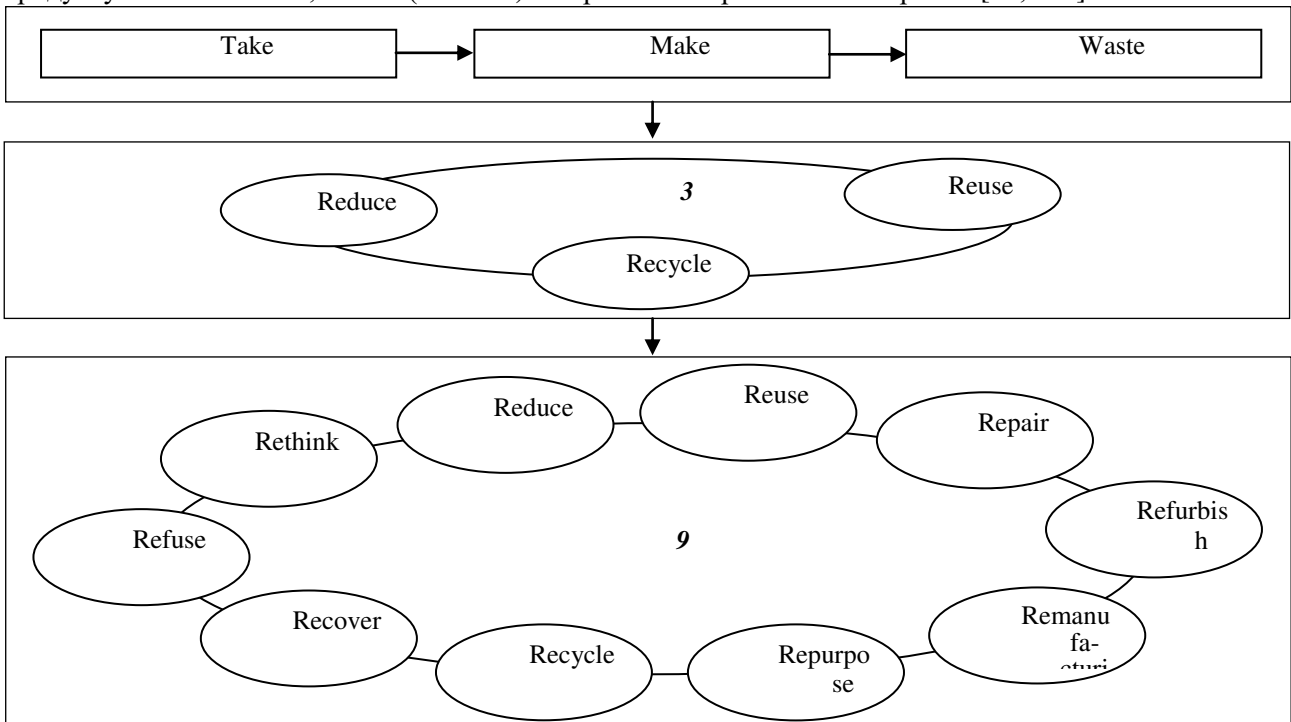
Тому, досягнення блакитного розвитку включає скорочення викидів парникових газів під час видобутку корисних копалин із морського дна, рибальства та аквакультури, морських перевезень, морського туризму. Концепція включає підтримання та охорону, так званих, екосистем блакитного вуглецю – непорушених прибережних мангрових лісів, луків морської трави, солоних боліт, рослинність яких поглинає та акумулює двоокис вуглецю [6, с. 100]. Окрім того, одним із шляхів переходу до блакитного та низьковуглецевого зростання є використання морських відновлюваних джерел енергії (енергії вітру, хвиль, течій, припливів та відпливів). Таким чином, блакитна економіка формує умови у сфері морського господарства для переходу до низьковуглецевого розвитку.

Ідеї замкнутого використання ресурсів знайшли своє глибоке осмислення та відображення у концепції циркулярної економіки (економіці замкнутого циклу), яка формувалася незалежно від синької. Ідеї циркулярної економіки вперше висловив американський науковець Каннет Еварт Боулдінг у 1966 р у своєму есе «Економіка майбутнього космічного корабля Земля» [3]. У 1990 р британські вчені Д.В. Пірс та Р.К. Тернер розвинули ідеї циркулярної економіки у праці «Економіка природних ресурсів та навколишнього середовища». В дослідженні вчені графічно зображають модель циркулярної економіки як замкнутої кругової системи, в якій відходи максимально перетворюються на нові ресурси або утилізуються, неперероблені асимілюються природою; а вичерпні (відновлювані та невідновлювані) ресурси ощадливо використовуються [13, с. 39-40]. Проте, лише у другому десятилітті XXI століття концепція набула значно масштабнішого розвитку, коли до дослідження циркулярної економіки долучилося значно більше науковців, а також різноманітні міжнародні та громадські організації. Зокрема, модель циркулярної економіки розвивали: Програма ООН з навколишнього середовища (ЮНЕП), Міжнародна панель ресурсів (IRP), Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку (UNIDO) тощо. У 2017 р Всесвітнім

економічним форумом створено Платформу для прискорення циркулярної економіки (Platform for Accelerating the Circular Economy – PACE) – політично нейтральної публічно-приватної платформи співпраці глобальних реформаторів та їхніх організацій, які працюють разом, щоб прискорити перехід до економіки замкнутого циклу [14, с. 1; 7, с. 16]. На сьогодні більшість розвинутих країн прагнуть перейти до циркулярної економіки та проводять відповідну національну політику.

У сучасному розумінні циркулярна економіка – це замкнута каскадна модель економічного розвитку, в якій ефективно розподіляються і використовуються природні ресурси та мінімізуються обсяги відходів з метою збереження природного середовища. Так, за визначенням вчених Оксфордського університету, циркулярна економіка – це економічна система, в якій торгівля товарами та послугами здійснюється в замкнутих колах або циклах, економічне зростання не стимулюється та не залежить від обмежених ресурсів [7, с. 1].

Концепція ґрунтується на цілі створення безвідходного господарства, використання відходів одного виробничого циклу для виготовлення продукції в іншому. Як зазначає В.В. Гурочкіна та М.С. Будзинська, мета циркулярної економіки полягає в адаптації виробництва під існуючу недостатність ресурсного забезпечення та досягнення за таких умов сталого зростання [21, с. 54]. Вона передбачає перехід від лінійності економічних процесів до замкнутого циклу комплексної переробки ресурсів (рис. 3). В її основі спершу були закладені, так звані, принципи 3R – скорочення (reduce), повторне використання (reuse), переробка (recycle), які змінили принципи лінійної економіки – видобути (take), використати (make), викинути (waste). Згодом ці принципи деталізувалися та розширилися до десяти (9R): 0R – відмова (refuse), 1R – переосмислення (rethink), 2R – зменшення (reduce), 3R – повторне використання (reuse), 4R – ремонт (repair), 5R – відновлення (refurbish), 6R – переробка (remanufacture), 7R – переорієнтація (repurpose), 8R – переробка (recycle), 9R – відновлення (recover). Ці принципи групують у три класи: 1 клас (0R – 2R) – інтелектуалізація використання та виробництва продукту, 2 клас (3R – 7R) – продовження терміну використання продукту та його частин, 3 клас (8R – 9R) – корисне використання матеріалів [15, с. 5].



**Рис. 3.** Модель трансформації традиційної лінійної моделі економіки до принципів циркулярної  
\*складено автором.

Таким чином, увага циркулярної економіки зосереджена на трансформації виробничих процесів та культури споживання готової продукції у замкнуті системи. Вона передбачає збереження природно-ресурсного потенціалу планети за рахунок ефективного управління використанням

природних ресурсів та переробки відходів. Відповідно, циркулярна економіка стимулює інновації та їх імплементацію у виробничі процеси. До завдань циркулярної економіки доцільно віднести:

- скорочення вилучення із природи та зменшення обсягів використання природних ресурсів;
- каскадування та комплексне використання природних ресурсів;
- перехід до безвідходного виробництва та споживання продуктів;
- переробка відходів до безпечного стану;
- мінімізація викидів відходів у природне середовище.

Слід зазначити, що циркулярна економіка не замінює зелену, а є її складовою, яка спрямована на подолання проблеми утилізації відходів, шляхом трансформації класичної лінійної економіки до нових бізнес-моделей економіки замкнутого циклу. Важливою сферою циркулярної економіки, яка поєднує її із низьковуглецевою, є пошук шляхів скорочення викидів парникових газів у атмосферне повітря. Вона спрямована на вирішення проблеми зміни клімату за рахунок впровадження замкнутих бізнес-моделей, що ґрунтуються на екологічних безвуглецевих технологіях, ощадливому використанні енергоресурсів, підвищенні енергоефективності, переході до альтернативних джерел енергії, раціональному використанні виробленої енергії тощо. Таким чином, циркулярна економіка надає один із практичних механізмів скорочення викидів парникових газів.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Значимість та нагальність проблеми надмірних викидів парникових газів зумовило консолідацію заходів та механізмів її вирішення у концепції низьковуглецевої економіки. У системі сучасних екологоорієнтованих суспільних концепцій її доцільно розглядати як спеціалізовану концепцію, що орієнтується на досягнення скорочення викидів парникових газів та протидії змінам клімату задля досягнення зеленого зростання та сталого розвитку.

Вона тісно пов'язана із низкою інших, адже проблема пошуку шляхів боротьби зі змінами клімату пронизує кожен з розглянутих концепцій. Так, ідеї низьковуглецевої економіки вперше набули широкого поширення у теорії сталого розвитку, яка передбачає взаємоузгоджене та гармонійне економічне, соціальне та екологічне зростання, а проблема змін клімату розглядається як одна з основних екологічних проблем. Зелена економіка, як концепція практичного механізму реалізації сталого розвитку, включає перехід до низьковуглецевого зростання за рахунок комплексної трансформації економічної системи на засади зеленого розвитку. Альтернативна синя економіка Г. Паулі пропонує перехід до нульових викидів парникових газів за рахунок локалізації економіки та наслідування природних комплексів у всіх сферах життєдіяльності суспільства.

Блакитна економіка передбачає скорочення викидів парникових газів при використанні ресурсів Світового океану, а також подолання наслідків кліматичних змін на океанічні, морські та прибережні екосистеми. Циркулярна економіка включає боротьбу із надмірними викидами парникових газів за рахунок запровадження замкнутих виробничих циклів, в яких передбачається скорочення споживання природних ресурсів енергоощадність та енергоефективність.

На основі отриманих результатів, подальші наукові дослідження можуть стосуватися поліпшення існуючих та розробки нових практичних механізмів переходу суспільства та економіки зокрема, на засади низьковуглецевого розвитку. Окрім того, проведене дослідження є основою для подальшого розвитку та удосконалення розглянутих концепцій.

#### Джерела та література

1. Barbier E. The Concept of Sustainable Economic Development. *Environmental Conservation*. 1987. Vol. 14. № 2. P. 101–110.
2. Blue Economy Concept Paper / United Nations. 2012. 13 p. URL: <https://www.unep.org/resources/report/blue-economy-concept-paper> (дата звернення: 30.07.2024).
3. Boulding K. The Economics of the Coming Spaceship Earth. *Resources for the Future*. Baltimore : Johns Hopkins University Press, 1966. P. 1–14.
4. Development goals for a new millennium. Millennium Summit, 6-8 September 2000, New York. URL: <https://www.un.org/en/conferences/environment/newyork2000> (дата звернення: 30.07.2024).
5. Global Green New Deal : Policy Brief / United Nations Environment Programme. 2009. 34 p. URL: <https://www.unep.org/resources/report/global-green-new-deal-policy-brief-march-2009> (дата звернення: 30.07.2024).

6. Green Economy in a Blue World / UNEP, FAO, IMO, UNDP, IUCN, World Fish Center, GRID-Arendal. 2012. 131 p. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Green\\_Economy\\_Blue\\_Full.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Green_Economy_Blue_Full.pdf) (дата звернення: 30.07.2024).
7. Haney A., Krestyaninova O., Love Ch. The Circular Economy Boundaries and Bridges. Oxford : Said Business School, University of Oxford, 2019. 46 p. URL: <https://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-09/the-circular-economy.pdf> (дата звернення: 30.07.2024).
8. Marjo V., Charlotte D.F. The potential of the blue economy : increasing long-term benefits of the sustainable use of marine resources for small island developing states and coastal least developed countries. Washington : World Bank Group, 2017. 46 p. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/523151496389684076/The-potential-of-the-blue-economy-increasing-long-term-benefits-of-the-sustainable-use-of-marine-resources-for-small-island-developing-states-and-coastal-least-developed-countries> (дата звернення: 30.07.2024).
9. Our Common Future. Report of the World Commission on Environment and Development. 1987. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (дата звернення: 30.07.2024).
10. Pauli G. L'économie bleue 3.0. Paris : L'Observatoire, 2019. 481 p.
11. Pauli G. The Blue Economy. *Japan Spotlight*. 2011. January/February. P. 14–17. URL: [https://www.jef.or.jp/journal/pdf/175th\\_cover04.pdf](https://www.jef.or.jp/journal/pdf/175th_cover04.pdf) (дата звернення: 30.07.2024).
12. Pearce D., Markandya A., Barbier E. Blueprint for a green economy. London : Earthscan Publications Ltd, 1989. 193 p.
13. Pearce D.W., Turner R.K. Economics of Natural Resources and the Environment. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1990. 378 p. URL: <https://archive.org/details/economicsofnatur000pear/page/n3/mode/1up?view=theater> (дата звернення: 30.07.2024).
14. Platform for Accelerating the Circular Economy / PACE. 8 p. URL: [https://pacecircular.org/sites/default/files/2023-11/Purpose\\_Statement.pdf](https://pacecircular.org/sites/default/files/2023-11/Purpose_Statement.pdf) (дата звернення: 30.07.2024).
15. Potting J., Hekkert M., Worrell E., Hanemaaijer A., Circular economy: Measuring innovation in the product chain : Policy Report / PBL Netherlands Environmental Assessment Agency. The Hague, 2017. 46 p. URL: <https://www.pbl.nl/uploads/default/downloads/pbl-2016-circular-economy-measuring-innovation-in-product-chains-2544.pdf> (дата звернення: 30.07.2024).
16. Report of the United Nations Conference on Environment and Development. A/CONF.151/26/Rev.1 (Vol. I) / United Nations. 1992. New York. 486 p. URL: <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n92/836/55/pdf/n9283655.pdf?token=YHRx2Ar4AJs26Y9oAf&fe=true> (дата звернення: 30.07.2024).
17. Report of the United Nations Conference on Sustainable Development. A/CONF.216/16. / United Nations. New York. 2012. 86 p. URL: <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n12/461/64/pdf/n1246164.pdf?token=T5gRo6UPY7mQkB6o2&fe=true> (дата звернення: 30.07.2024).
18. The Green Economy Pocketbook: The case for action / The Green Economy Coalition. London, 2012. 58 p.
19. Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication – A Synthesis for Policy Makers / UNEP. 2011. 52 p. URL: [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/126GER\\_synthesis\\_en.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/126GER_synthesis_en.pdf) (дата звернення: 30.07.2024).
20. What is the Blue Economy? / World Bank Group. 2017 URL: <https://www.worldbank.org/en/news/infographic/2017/06/06/blue-economy> (дата звернення: 30.07.2024).
21. Гурочкіна В.В., Будзинська М.С. Циркулярна економіка: українські реалії та можливості для промислових підприємств. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2020. Вип. 5. С. 52–64.
22. Данильян О.Г., Дзьобань О.П. Методологія наукових досліджень : підручник. Харків : Право, 2019. 368 с.
23. Паулі Г. Синя економіка: 10 років, 100 інновацій, 100 мільйонів робочих місць. Доповідь Римського Клубу. Risk Reduction Foundation, 2012. 320 с.
24. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. Резолюція, прийнята Генеральною Асамблеєю 25 вересня 2015 року. 2015. 38 с. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/peretvorennya-nashoho-svitu-poryadok-dennyy-u-sferi-staloho-rozvytku-do-2030-roku> (дата звернення: 30.07.2024).
25. Потапенко В.Г. Стратегічні пріоритети безпечного розвитку України на засадах «зеленої економіки» : монографія / за наук. ред. Є.В. Хлобистова. Київ : НІСД, 2012. 360 с.
26. Файчук О.М., Акулович Ю.А. Нова економіка для досягнення цілей сталого розвитку в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2. С. 21–26.
27. Химинець В.В. Синя економіка – новий шлях до сталого розвитку. *Матеріали I Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Актуальні питання підвищення конкурентоспособності*

государства, бизнеса и образования в современных экономических условиях», 2013. URL: [http://www.confcontact.com/20130214\\_econ/8\\_himinets.htm](http://www.confcontact.com/20130214_econ/8_himinets.htm) (дата звернення: 30.07.2024).

### References

1. Barbier, E. (1987). The Concept of Sustainable Economic Development. *Environmental Conservation*, (14), 101–110. [in English].
2. United Nations. (2012). *Blue Economy Concept Paper*. Retrieved from: <https://www.unep.org/resources/report/blue-economy-concept-paper> [in English].
3. Boulding, K. (1966). The Economics of the Coming Spaceship Earth. *Resources for the Future*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1–14. [in English].
4. United Nations. (2000). *Development goals for a new millennium. Millennium Summit, 6-8 September 2000, New York*. Retrieved from: <https://www.un.org/en/conferences/environment/newyork2000> [in English].
5. United Nations Environment Programme. (2009). *Global Green New Deal: Policy Brief*. Retrieved from: <https://www.unep.org/resources/report/global-green-new-deal-policy-brief-march-2009> [in English].
6. UNEP, FAO, IMO, UNDP, IUCN, World Fish Center & GRID-Arendal. (2012). *Green Economy in a Blue World*. Retrieved from: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Green\\_Economy\\_Blue\\_Full.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Green_Economy_Blue_Full.pdf) [in English].
7. Haney, A., Krestyaninova, O., Love, Ch. (2019). *The Circular Economy Boundaries and Bridges*. Oxford: Said Business School, University of Oxford. Retrieved from: <https://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-09/the-circular-economy.pdf> [in English].
8. Marjo, V., Charlotte, D.F. (2017). *The potential of the blue economy: increasing long-term benefits of the sustainable use of marine resources for small island developing states and coastal least developed countries*. Washington: World Bank Group. Retrieved from: <http://documents.worldbank.org/curated/en/523151496389684076/The-potential-of-the-blue-economy-increasing-long-term-benefits-of-the-sustainable-use-of-marine-resources-for-small-island-developing-states-and-coastal-least-developed-countries> [in English].
9. World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future. Report of the World Commission on Environment and Development*. Retrieved from: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> [in English].
10. Pauli, G. (2019). *L'économie bleue 3.0*. Paris: L'Observatoire. [in French].
11. Pauli, G. (2011). The Blue Economy. *Japan Spotlight*. 14–17. Retrieved from: [https://www.jef.or.jp/journal/pdf/175th\\_cover04.pdf](https://www.jef.or.jp/journal/pdf/175th_cover04.pdf) [in English].
12. Pearce, D., Markandya, A., Barbier, E. (1989). *Blueprint for a green economy*. London: Earthscan Publications Ltd. [in English].
13. Pearce, D.W., Turner, R.K. (1990). *Economics of Natural Resources and the Environment*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press. Retrieved from: <https://archive.org/details/economicsofnatur0000pear/page/n3/mode/1up?view=theater> [in English].
14. PACE. *Platform for Accelerating the Circular Economy*. Retrieved from: [https://pacecircular.org/sites/default/files/2023-11/Purpose\\_Statement.pdf](https://pacecircular.org/sites/default/files/2023-11/Purpose_Statement.pdf) [in English].
15. Potting, J., Hekkert, M., Worrell, E., Hanemaaijer, A., (2017). *Circular economy: Measuring innovation in the product chain: Policy Report* (PBL Netherlands Environmental Assessment Agency. The Hague.) Retrieved from: <https://www.pbl.nl/uploads/default/downloads/pbl-2016-circular-economy-measuring-innovation-in-product-chains-2544.pdf> [in English].
16. United Nations. (1992). *Report of the United Nations Conference on Environment and Development. A/CONF.151/26/Rev.1 (Vol. I)*. New York. Retrieved from: <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n92/836/55/pdf/n9283655.pdf?token=YHRx2Ar4AJs26Y9oAf&fe=true> [in English].
17. United Nations. (2012). *Report of the United Nations Conference on Sustainable Development. A/CONF.216/16*. New York. Retrieved from: <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n12/461/64/pdf/n1246164.pdf?token=T5gRoa6UPY7mQkB6o2&fe=true> [in English].
18. The Green Economy Coalition. (2012). *The Green Economy Pocketbook: The case for action*. London. [in English].
19. UNEP. (2011). *Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication – A Synthesis for Policy Makers*. Retrieved from: [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/126GER\\_synthesis\\_en.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/126GER_synthesis_en.pdf) [in English].



- 
20. World Bank Group. (2017). *What is the Blue Economy?* Retrieved from: <https://www.worldbank.org/en/news/infographic/2017/06/06/blue-economy> [in English].
21. Hurochkina, V.V. & Budzynska, M.S. (2020). Tsyrukuliarna ekonomika: ukrainski realii ta mozhyvosti dlia promyslovykh pidpriemstv [Circular Economy: Ukrainian Realities and Opportunities for Industrial Enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk. Serii: finansy, oblik, opodatkuvannia*, (5), 52–64. [in Ukrainian].
22. Danylian, O.H. & Dzoban, O.P. (2019). *Metodolohiia naukovykh doslidzhen*. Kharkiv: Pravo. [in Ukrainian].
23. Pauli, H. (2012). *Synia ekonomika: 10 rokiv, 100 innovatsii, 100 milioniv robochykh mist. Dopovid Rym'skoho Klubu [Blue Economy-10 Years, 100 Innovations, 100 Million Jobs. Report of the Club of Rome]*. Risk Reduction Foundation. [in Ukrainian].
24. Heneralna Asambleia OON (2015). *Peretvorennia nashoho svitu: Poriadok denni u sferi staloho rozvytku do 2030 roku [Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development]*. Retrieved from: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/peretvorennya-nashoho-svitu-poryadok-denny-u-sferi-staloho-rozvytku-do-2030-roku> [in Ukrainian].
25. Potapenko, V.H. (2012). *Stratehichni priorytety bezpechnoho rozvytku Ukrainy na zasadakh «zelenoi ekonomiky»*. Kyiv: NISD. [in Ukrainian].
26. Faichuk, O.M. & Akulovych, Yu.A. (2019). Nova ekonomika dlia dosiahnennia tsilei staloho rozvytku v Ukraini [A new economy for sustainable development goals in Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2, 21–26. [in Ukrainian].
27. Khymynets, V.V. (2013). *Synia ekonomika – novyi shliakh do staloho rozvytku. Materiali I Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi Internet-konferentsii «Aktualnie voprosi povisheniya konkurentosposobnosti gosudarstva, biznesa i obrazovaniya v sovremennikh ekonomicheskikh usloviyakh»*. Retrieved from: [http://www.confcontact.com/20130214\\_econ/8\\_himinets.htm](http://www.confcontact.com/20130214_econ/8_himinets.htm) [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 08.09.2024 р.

УДК 331.526

**Шматковська Тетяна,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра обліку та оподаткування,  
м. Луцьк, ORCID ID: 0000-0003-2771-9982,  
e-mail: shmatkovska2016@gmail.com

**Гордійчук Антоніна,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
Луцький національний технічний університет,  
кафедра економіки,  
м. Луцьк, ORCID ID 0000-0003-3274-8219  
e-mail: allure77@ukr.net

**Хоміук Наталія,**  
доктор економічних наук,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
завідувач кафедри менеджменту,  
м. Луцьк, ORCID ID 0000-0002-3277-8840,  
e-mail: [khomiuk.nataliia@vnu.edu.ua](mailto:khomiuk.nataliia@vnu.edu.ua)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-34-41>

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ**

**Вступ.** В умовах війни Україна стикається з численними викликами, які впливають на соціально-економічну ситуацію та функціонування ринку праці. Особливої актуальності при цьому набуває формування інклюзивного ринку праці, який здатен забезпечити рівні можливості для всіх громадян, включаючи вразливі групи населення, що сприятиме соціальній згуртованості та економічній стабільності країни. Це потребує формування концептуальних підходів до створення інклюзивного ринку праці в Україні, враховуючи особливості воєнного часу та виклики, що постають перед країною.

**Мета.** Метою дослідження є визначення концептуальних засад формування інклюзивного ринку праці в Україні в умовах війни на основі визначення основних викликів для залучення вразливих груп населення до ринку праці та розробки шляхів їх подолання задля забезпечення соціальної та економічної стабільності держави.

**Методи.** Методологія дослідження базується на комплексному підході, що включає аналіз наукової літератури, нормативно-правової бази та статистичних даних. В дослідженні застосовано методи порівняльного аналізу для визначення бар'єрів на ринку праці, системний підхід для визначення концептуальних засад інклюзивності, а також метод логічного узагальнення для визначення практичних шляхів вирішення виявлених проблем.

**Результати.** У статті визначено необхідність формування інклюзивного ринку праці в Україні в умовах війни, коли соціально-економічна нестабільність впливає на доступ до працевлаштування різних груп населення. Виявлено основні перешкоди для участі вразливих груп населення у ринку праці, зокрема ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю, молоді та жінок. Аналіз сучасної нормативно-правової бази показав, що наразі існує дефіцит інструментів державної підтримки їхньої зайнятості. Доведено важливість співпраці між державою, бізнесом та громадським сектором для створення рівних можливостей зайнятості. Визначено концептуальні підходи до формування інклюзивного ринку праці: впровадження програм професійного перенавчання, розвитку соціального підприємництва та адаптація робочих місць. Доведено необхідність формування державної політики, спрямованої на забезпечення рівноправного доступу до ринку праці для усіх груп населення та зміцнення економічної стабільності України.

**Висновки.** Доведено важливість формування інклюзивного ринку праці в Україні як ключового елемента соціально-економічної стабільності в умовах війни. Запропоновані концептуальні засади забезпечують розширенню можливостей для вразливих груп населення, зниженню рівня безробіття та підвищенню соціальної згуртованості.

**Ключові слова:** ринок праці, інклюзивний розвиток, воєнний стан, економічна безпека, працевлаштування, соціально-економічна стабільність.

**Shmatkovska Tetiana,**  
**PhD, associate professor,**  
**Lesya Ukrainka Volyn National University,**  
**Department of accounting and taxation,**  
**Lutsk**

**Gordiichuk Antonina,**  
**Ph.D. in Economics, Associate Professor,**  
**Lutsk National Technical University,**  
**Department of Economics,**  
**Lutsk**

**Khomiuk Nataliia,**  
**Doctor of economics,**  
**Lesya Ukrainka Volyn National University,**  
**Department of management,**  
**Lutsk**

## **CONCEPTUAL PRINCIPLES OF THE FORMATION OF THE INCLUSIVE LABOR MARKET IN UKRAINE**

**Introduction.** In the conditions of war, Ukraine faces numerous challenges that affect the socio-economic situation and the functioning of the labor market. At the same time, the formation of an inclusive labor market, which is able to provide equal opportunities for all citizens, including vulnerable groups of the population, which will contribute to social cohesion and economic stability of the country, becomes particularly relevant. This requires the formation of conceptual approaches to the creation of an inclusive labor market in Ukraine, taking into account the peculiarities of wartime and the challenges facing the country.

**The purpose of the article.** The purpose of the study is to determine the conceptual foundations of the formation of an inclusive labor market in Ukraine in wartime conditions based on the identification of the main challenges for attracting vulnerable population groups to the labor market and the development of ways to overcome them in order to ensure the social and economic stability of the state.

**Methods.** The research methodology is based on a comprehensive approach, which includes the analysis of scientific literature, regulatory and legal framework and statistical data. The research uses methods of comparative analysis to determine barriers in the labor market, a systematic approach to determine the conceptual foundations of inclusiveness, and a method of logical generalization to determine practical ways to solve the identified problems.

**Results.** The article identifies the need for the formation of an inclusive labor market in Ukraine in the conditions of war, when socio-economic instability affects access to employment for various population groups. The main barriers to the participation of vulnerable population groups in the labor market, including veterans, internally displaced persons, people with disabilities, youth and women, have been identified. The analysis of the modern legal framework showed that there is currently a shortage of state support tools for their employment. The importance of cooperation between the state, business and the public sector to create equal employment opportunities has been proven. Conceptual approaches to the formation of an inclusive labor market are defined: implementation of professional retraining programs, development of social entrepreneurship and adaptation of workplaces. The need for the formation of a state policy aimed at ensuring equal access to the labor market for all population groups and strengthening the economic stability of Ukraine has been proven.

**Conclusions.** The importance of the formation of an inclusive labor market in Ukraine as a key element of socio-economic stability in the conditions of war has been proven. The proposed conceptual principles ensure the expansion of opportunities for vulnerable population groups, the reduction of unemployment and the increase of social cohesion.

**Keywords:** labor market, inclusive development, martial law, economic security, employment, socio-economic stability.

**Постановка проблеми.** В умовах воєнного стану, зумовленого агресією російських мерзотників проти України, перед країною постає ряд викликів, що суттєво впливають на формування ринку праці. Особливої актуальності при цьому набуває концепція інклюзивного ринку праці, який би забезпечував рівні можливості для зайнятості різних категорій населення, зокрема осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни, жінок, молоді та інших вразливих груп

населення. Військові дії зумовили масштабні демографічні зміни, соціальні зрушення та економічні втрати, які впливають на всі аспекти функціонування ринку праці, зокрема на доступність робочих місць, рівень заробітної плати, соціальний захист та можливості професійного розвитку громадян. Тому питання інклюзивності ринку праці в Україні набуває особливої гостроти, оскільки відсутність належних умов для залучення вразливих груп населення у трудову діяльність призводить до їх соціального виключення, зростання рівня бідності та нерівності. Водночас активне залучення таких груп до продуктивної праці сприятиме не лише економічній стабільності та розвитку країни, але й зростанню соціальної згуртованості, що є критично важливим у даний час.

З огляду на складні умови воєнного стану, наразі існує об'єктивна потреба у розробці та впровадженні концептуальних засад формування інклюзивного ринку праці, здатного реагувати на специфічні виклики воєнного часу. Це вимагає виявлення існуючих перешкод, які заважають різним групам населення належним чином вийти на ринок праці, а також формування принципів та шляхів їх подолання. Крім того, важливим є і питання розробки дієвих механізмів підтримки зайнятості вразливих категорій громадян, що враховують як їхні потреби, так і економічні та соціальні реалії в країні. Зокрема, важливим аспектом виступає адаптація ринку праці до потреб осіб, що постраждали від війни – зокрема, ветеранів, які повертаються з фронту та мають потребу в ресоціалізації та професійному перенавчанні, а також внутрішньо переміщених осіб, які стикаються з проблемами працевлаштування через втрату місця проживання та трудових навичок. Розробка відповідної концепції повинна враховувати не лише державні підходи та інструменти, але й ініціативи приватного сектору, громадянського суспільства та міжнародних організацій, які можуть сприяти формуванню умов для рівноправної участі всіх груп населення в економічній діяльності країни.

Тому дослідження принципів формування інклюзивного ринку праці набуває особливої актуальності в контексті забезпечення соціальної справедливості задля забезпечення економічної безпеки та розвитку України в умовах війни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження концептуальних засад формування інклюзивного ринку праці набуло особливої актуальності у науковій літературі в останні роки. При цьому основна увага дослідників стосується важливості інклюзивного ринку праці як такого, що сприяє соціальній справедливості, рівності можливостей та економічній стійкості.

Зокрема, у роботі Н. Л. Хомюк досліджується концепція інклюзивного ринку праці в контексті структурних трансформацій економіки, модернізації соціальної політики та ринкових реформ. При цьому підкреслюється важливість соціальної інтеграції вразливих груп населення через їхню активну залученість у трудову діяльність. На основі аналізу світового досвіду автор визначає ефективність таких інструментів, як соціальне підприємництво, програми професійного перенавчання та розвиток гнучких форм зайнятості, що є важливими для створення рівноправного доступу до ринку праці [5].

Водночас М. І. Дзямучич акцентує увагу на специфіці українського ринку праці, який характеризується нестабільністю, нерівністю можливостей та високим рівнем неформальної зайнятості. При цьому зазначається, що у умовах війни значно ускладнилися процеси працевлаштування, створивши нові виклики для українського ринку праці. Вивчення цих аспектів є важливим для розуміння сучасної ситуації та розробки дієвих підходів до інклюзивності [1; 2; 3].

Крім того, Т. О. Шматковська підкреслює роль державної політики у формуванні інклюзивного ринку праці, зокрема визначає необхідність розробки законодавства та програм, спрямованих на підтримку зайнятості вразливих груп. На основі аналізу нормативно-правової бази, що регулює ринок праці в Україні, зокрема законів про зайнятість населення, соціальний захист та підтримку осіб з інвалідністю вказується недостатня ефективність існуючих політик та необхідність їхньої адаптації до умов війни та післявоєнного відновлення країни [10; 11; 12].

Важливою складовою досліджень даної проблеми є вивчення інклюзивного ринку праці в контексті розвитку людського капіталу, що розкривається у працях Ю. О. Чалюк, у яких підкреслюється, що інвестування у професійне навчання, підвищення кваліфікації та створення сприятливих умов для працевлаштування сприяє підвищенню конкурентоспроможності робочої сили та економічному зростанню. Також авторка аналізує можливості залучення міжнародних організацій до розвитку інклюзивного ринку праці в Україні, оскільки їхній досвід та ресурси можуть сприяти ефективній реалізації програм підтримки зайнятості [6; 7; 8; 9].

Варто також відзначити дослідження О. В. Потьомкіної, що стосується питань соціального партнерства та співпраці між державою, бізнесом та громадським сектором. Такий підхід розглядається як ключовий для формування інклюзивного ринку праці, де кожен із партнерів виконує свою роль у сприянні зайнятості та соціальному захисту. В дослідженні аналізується роль бізнесу у створенні робочих місць, розвитку корпоративної соціальної відповідальності та підтримці професійного навчання працівників. Зазначається, що громадські організації відіграють важливу роль у соціальному супроводі та реабілітації вразливих груп населення [4].

Загалом, існуючі наукові напрацювання у сфері інклюзивного ринку праці відзначаються багатогранністю та різноплановістю. Водночас існує об'єктивна потреба подальших досліджень і вдосконалення підходів до формування інклюзивного ринку праці в Україні, що зумовлено деструктивним впливом війни на національну економіку.

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми.** Метою статті є визначення концептуальних засад формування інклюзивного ринку праці в Україні в умовах війни на основі визначення основних викликів для залучення вразливих груп населення до ринку праці та розробки шляхів їх подолання задля забезпечення соціальної та економічної стабільності держави

**Виклад основного матеріалу.** Необхідність формування інклюзивного ринку праці в Україні в умовах війни обумовлена масштабними соціально-економічними викликами, які виникли в національній економічній системі. Зокрема, війна призвела до переміщення населення, руйнування інфраструктури, скорочення кількості робочих місць та зміни структури зайнятості. Це обумовило зростання рівня безробіття, соціальної нестабільності та поглиблення нерівності у суспільстві. В таких умовах саме інклюзивний ринок праці є ключовим фактором для подолання зазначених викликів, оскільки він спрямований на створення рівних можливостей працевлаштування для всіх категорій населення, зокрема вразливих груп, які найбільше постраждали від війни.

Формування інклюзивного ринку праці дозволить залучити до економічної активності внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, люди з інвалідністю тощо, які стикаються з труднощами в пошуку роботи. Інклюзивний підхід сприятиме не лише економічній стабільності, а й забезпеченню соціальної згуртованості що є критично важливим у часи війни, коли суспільство потребує єдності та взаємної підтримки. Крім того, інклюзивний ринок праці сприяє ефективному використанню людського капіталу країни. За умов війни, коли певні сектори економіки можуть бути ослаблені або зруйновані, а традиційні джерела зайнятості скорочуються, важливо створити умови для перенавчання, перекваліфікації та підвищення кваліфікації робочої сили, що допоможе забезпечити доступ до нових можливостей працевлаштування та збалансувати попит і пропозицію на ринку праці.

Разом з тим, інклюзивний ринок праці дозволяє подолати традиційні дискримінаційні бар'єри, які обмежують участь окремих груп населення у трудовій діяльності. В умовах війни особливо важливо забезпечити соціальний захист і можливості для відновлення та інтеграції тих, хто втратив роботу, місце проживання або отримав поранення. Завдяки інклюзивному підходу, можна стимулювати економічну активність, створювати нові робочі місця, розвивати підприємництво та забезпечити економічне зростання навіть в умовах військового конфлікту.

Тому формування інклюзивного ринку праці в Україні в умовах війни є важливим кроком до економічної стійкості, соціальної згуртованості та сталого розвитку. Саме такий ринок дозволить забезпечити рівноправний доступ до зайнятості для всіх громадян та сприяти подоланню наслідків війни, стимулюючи відновлення економіки та соціальної структури країни. При цьому реалізація інклюзії на ринку праці повинна базуватися на відповідних принципах, які б забезпечували успішну реалізацію поставлених завдань у сфері працевлаштування (табл. 1).

Необхідно зазначити, що наразі основні перешкоди для участі вразливих груп населення у ринку праці включають дискримінацію та стереотипи щодо ветеранів, людей з інвалідністю, жінок та молоді, недостатній доступ до освіти та професійного навчання, а також обмежений доступ до гнучких умов праці тощо. В той же час внутрішньо переміщені особи стикаються з проблемами адаптації та відсутністю житла чи постійного місця проживання. Важливими також є бар'єри фізичного доступу до робочих місць та недостатня підтримка соціальних та реабілітаційних послуг.

## Основні принципи формування інклюзивного ринку праці

Принцип інклюзії	Сутність та зміст принципу
Рівність можливостей	забезпечення однакових умов доступу до працевлаштування для всіх категорій населення, без дискримінації за ознаками статі, віку, стану здоров'я чи соціального статусу
Адаптація до потреб вразливих груп населення	формування гнучких умов праці, перенавчання та соціальної підтримки для залучення вразливих груп населення до ринку праці
Підтримка професійного розвитку	забезпечення можливостей для підвищення кваліфікації, навчання та розвитку компетенцій, необхідних для успішного працевлаштування
Соціальна відповідальність бізнесу	стимулювання підприємств до впровадження практик, що сприяють рівноправній зайнятості, розвитку інклюзивної корпоративної культури та підтримці працівників.

Джерело: розроблено автором на основі джерел [1; 9; 12]

Однією з ключових перешкод вирішення зазначених проблем є дефіцит інструментів державної підтримки зайнятості, що проявляється у відсутності комплексних програм для працевлаштування та реінтеграції ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю, молоді та жінок. Недостатньо розвиненими наразі є механізми фінансового стимулювання роботодавців для працевлаштування даних категорій населення, існують обмежені можливості професійного перенавчання та підвищення кваліфікації, що враховують особливі потреби даних груп. Загалом функціональна невідповідність існуючих законодавчих актів реальним потребам ринку праці, а також слабка координація між державними установами, які відповідають за працевлаштування, ускладнюють доступ до робочих місць та соціального захисту і цим перешкоджають формуванню інклюзивного ринку праці.

В таких умовах співпраця між державою, бізнесом та громадським сектором є критично важливою для створення рівних можливостей зайнятості, оскільки кожен із цих секторів відіграє унікальну роль у формуванні інклюзивного ринку праці. Держава має забезпечувати нормативно-правову базу, фінансувати програми соціального захисту, сприяти професійному навчанню та перенавчанню безробітних, а також стимулювати роботодавців до працевлаштування вразливих груп. Бізнес, зі свого боку, є головним джерелом створення робочих місць та може впроваджувати інноваційні практики корпоративної соціальної відповідальності, спрямовані на розширення можливостей зайнятості для ветеранів, людей з інвалідністю, жінок, молоді та внутрішньо переміщених осіб. Громадські організації часто є найбільш обізнаними відносно потреб та викликів вразливих груп, надаючи їм підтримку та забезпечуючи посередництво між ними та потенційними роботодавцями. У свою чергу саме громадські організації привертають увагу суспільства до проблем нерівності на ринку праці.

Загалом таке партнерство дозволяє більш ефективно використовувати ресурси та потенціал кожного з секторів. Завдяки об'єднанню зусиль виникає можливість формування комплексної системи заходів, спрямованої на подолання дискримінаційних бар'єрів, забезпечення професійного розвитку та соціальної підтримки населення. Залучення бізнесу сприяє реалізації інноваційних підходів до працевлаштування, а участь громадських організацій, у свою чергу, забезпечує гнучкість та оперативність у реагуванні на потреби різних груп населення. У результаті така співпраця сприяє зниженню безробіття, розширенню доступу до ринку праці та сприяє соціально-економічній стабільності та розвитку країни.

Таким чином, враховуючи визначені потреби та перешкоди, можна сформулювати комплексні концептуальні засади формування інклюзивного ринку праці в Україні за існуючих умов. Зокрема, вони передбачають:

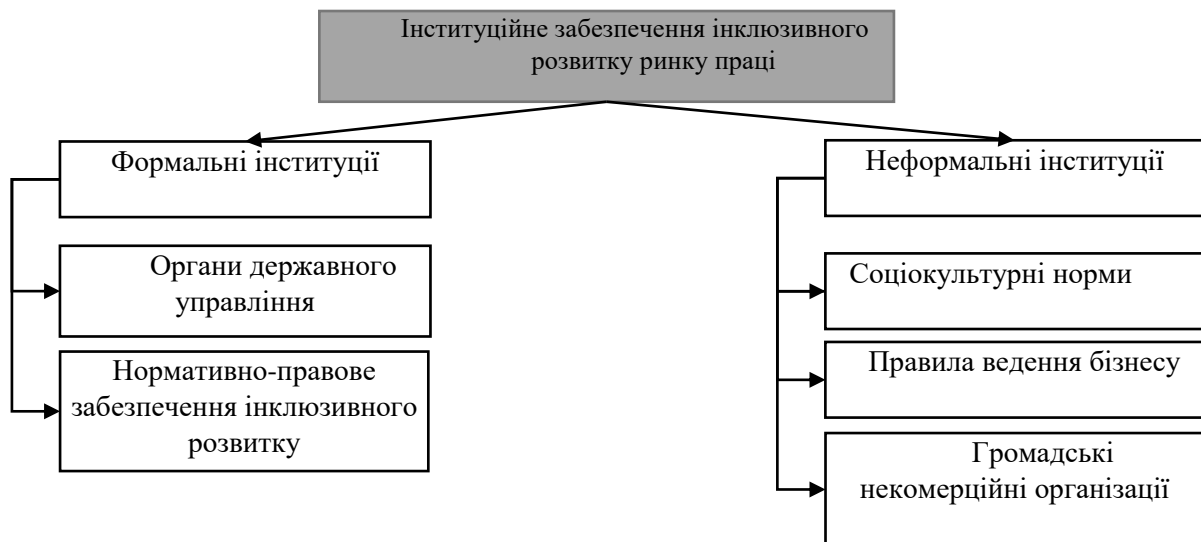
1. Рівноправний доступ до працевлаштування, що передбачає забезпечення рівних можливостей для всіх груп населення шляхом усунення дискримінаційних бар'єрів. Для цього

необхідно сформувати політику недискримінації та впровадити стандарти гендерної рівності, забезпечення рівного доступу до вакансій для вразливих категорій, зокрема осіб з інвалідністю, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб тощо. Такий підхід сприятиме підвищенню соціальної згуртованості та економічній стабільності. Водночас важливо розробити інструменти контролю за дотриманням рівних можливостей на ринку праці та впровадити освітні програми для роботодавців, щоб підвищити їхню обізнаність про переваги інклюзивності.

2. Професійний розвиток та перекваліфікація, орієнтовані на розробку та впровадження програм професійного навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації для вразливих груп населення. Особливу увагу при цьому слід приділяти ветеранам, внутрішньо переміщеним особам та особам з інвалідністю, які потребують додаткових знань та навичок для адаптації до нових умов ринку праці. Держава повинна стимулювати бізнес до участі в таких програмах, створюючи фінансові стимули та сприяючи розвитку державного-приватного партнерства. У свою чергу в даному аспекті потрібно забезпечити і залучення освітніх та навчальних закладів, котрі на основі гнучких форми навчання та інтеграції цифрових навичок стимулюватимуть адаптацію визначених груп населення до швидких змін ринку праці.

3. Розвиток гнучких форм зайнятості – впровадження альтернативних форм працевлаштування, що відповідають сучасним викликам і потребам різних груп населення. Гнучкі робочі графіки, дистанційна робота, неповний робочий день та сезонна зайнятість можуть бути ефективними способами забезпечення зайнятості для осіб з особливими потребами або тих, хто має труднощі з доступом до ринку праці через географічні чи сімейні обмеження. При цьому держава повинна створити правові умови та підтримувати бізнес у впровадженні таких гнучких форм, а також сприяти розвитку цифрової інфраструктури для забезпечення можливості віддаленої роботи.

4. Інституційне забезпечення інклюзивності ринку праці – створення ефективних інституційних механізмів, що сприяють реалізації політики інклюзивного працевлаштування. Це передбачає формування міжвідомчих комісій, які координують співпрацю між різними державними органами стосовно питань зайнятості вразливих груп та формування інформаційних систем, які б відслідковували результати політики інклюзії. Інституційне забезпечення також передбачає активну участь соціальних партнерів – бізнесу, громадських організацій, профспілок, які спільно працюють над впровадженням інклюзивних практик та розробкою програм підтримки для вразливих груп населення (рис. 1).



**Рис. 1.** Система інституційного забезпечення інклюзивного розвитку ринку праці

*Джерело:* розроблено автором

5. Соціальна підтримка та мотивація роботодавців, що передбачає формування стимулів для бізнесу, які б сприяли працевлаштуванню вразливих груп, зокрема шляхом податкових пільг, грантів

або субсидій для тих роботодавців, які активно залучають до роботи осіб з інвалідністю, ветеранів тощо. При цьому важливо забезпечити соціальний супровід працевлаштованих осіб з метою їх адаптації та утримання на робочому місці. В даному аспекті держава може сприяти розвитку соціального підприємництва та впроваджувати механізми державно-приватного партнерства для стимулювання інклюзивних практик на підприємствах різних форм власності.

б. Співпраця держави, бізнесу та громадськості, котра полягає у розвитку партнерства між державними установами, бізнесом та громадськими організаціями для координації зусиль у забезпеченні рівних можливостей на ринку праці. Громадські організації при цьому можуть сприяти пошуку роботи для вразливих груп, надаючи їм консультації та допомогу у працевлаштуванні, а бізнес може реалізовувати програми корпоративної соціальної відповідальності, орієнтовані на розширення інклюзивних практик. Відповідно, співпраця між усіма секторами дозволить ефективно розподілити ресурси, обмінюватися досвідом та створити комплексну систему заходів для сприяння зайнятості.

Як бачимо, необхідність формування державної політики, що забезпечує рівноправний доступ до ринку праці, обумовлена потребою подолання соціальної нерівності та забезпечення інклюзивного економічного зростання. Така політика сприятиме залученню вразливих груп населення до трудової діяльності, зменшенню безробіття та підвищенню продуктивності праці. Рівноправний доступ до зайнятості підвищує соціальну згуртованість, сприяє розвитку людського капіталу та зміцненню економічної стабільності України, що особливо важливо в умовах військових та економічних викликів, з якими стикається наша держава.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, приходимо до висновку про ключову роль інклюзивного ринку праці для соціально-економічного розвитку України в умовах війни. Виявлено, що інклюзивність є важливим чинником забезпечення рівних можливостей для працевлаштування та соціальної інтеграції вразливих груп населення. Розробка та впровадження державної політики, яка враховує потреби ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю та ін., є пріоритетним завданням для зміцнення ринку праці. При цьому системні заходи, спрямовані на професійну підготовку, адаптацію робочих місць та підтримку роботодавців, є запорукою успішної реалізації інклюзивного підходу. Водночас, ефективне інституційне забезпечення та співпраця між державою, бізнесом та громадським сектором сприятимуть ефективній інтеграції різних груп на ринку праці, що сприятиме економічній стабільності та соціальному відновленню країни.

#### Джерела та література

1. Дзямулич М. І. Формування соціальної економіки в Україні. *Економічний форум*. 2022. №3. С. 3–8.
2. Дзямулич М. І., Максим'як С. В. Концептуальні засади формування зайнятості сільського населення України. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 84. № 5. С. 25–30.
3. Дзямулич М. І., Фадєєва І. Г., Шматковська Т. О. Промисловий інтернет речей та його застосування у бізнес-процесах. *Економічний форум*. 2021. №3. С. 54–59.
4. Потьомкіна О. В., Дзямулич М. І., Шубала І. В. Стимулювання праці як чинник забезпечення ефективності використання персоналу. *Економічний форум*. 2019. №1. С. 184–187.
5. Хомюк Н. Л., Шматковська Т. О., Дзямулич М. І., Гаряга Л. О. Детермінанти розвитку інклюзивного ринку праці в Україні. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. №37(1). С. 22–27.
6. Чалюк Ю. О. Вплив COVID-19 на соціально-економічну стабільність середнього класу. *Інтернаука. Серія: «Економічні науки»*. 2021. №8(52). Том 1. С.68–78.
7. Чалюк Ю. О. Глобальна конкурентоспроможність Китаю. *Китаєзнавчі дослідження*. 2021. №1. С. 137–149.
8. Чалюк Ю. О. «Warstate» і «Welfare state»: конфлікт чи синергія воєнної стратегії та соціальної безпеки України. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №1(48). С. 309–320.
9. Чалюк Ю. О., Довганик Н. М. Соціальне партнерство України з ЄС у рамках єврорегіонів і транскордонних кластерів. *Науковий вісник Полісся*. 2018. №4(16). С. 33–38.
10. Шматковська Т. О. Оцінка економічної активності сільського населення. *Економіка АПК*. 2007. №6(152). С. 113–119.
11. Шматковська Т. О. Тенденції розвитку соціально-демографічних процесів у сільській місцевості Волині та визначення їх взаємозв'язку. *Статистика України*. 2007. №2(37). С. 50–56.



12. Шматковська Т. О., Стащук О. В. Управління розвитком персоналу підприємства на засадах інклюзивного зростання. *Ефективна економіка*. 2020. №8.

### References

1. Dziamulych M. I. (2022). Formuvannya sotsialnoi ekonomiky v Ukraini [Formation of social economy in Ukraine]. *Ekonomichnyi Forum – Economic Forum*. Vol. 3. Pp. 3–8 [in Ukrainian].
2. Dziamulych M. I., & Maksymiak, S. V. (2023). Kontseptualni zasady formuvannya zainiatosti silskogo naselennia Ukrainy [Conceptual principles of the formation of employment of the rural population of Ukraine]. *Galytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*. Vol. 84(5). Pp. 25–30 [in Ukrainian].
3. Dziamulych, M. I., Fadieieva, I. H., & Shmatkovska, T. O. (2021) Promyslovyi internet rechei ta yoho zastosuvannya u biznes-protseсах [Industrial Internet of Things and its application in business processes]. *Ekonomichnyi forum – Economic forum*. Vol 3. Pp. 54–59 [in Ukrainian].
4. Potiomkina O. V., Dziamulych, M. I., & Shubala, I. V. (2019). Stymuliuvannya pratsi, iak chynnyk zabezpechennia efektyvnosti vykorystannia personalu [Stimulating work as a factor in ensuring the efficiency of personnel use]. *Ekonomichnyi forum – Economic Forum*. Vol. 1. Pp. 132–137 [in Ukrainian].
5. Khomiuk, N. L., Shmatkovska, T. O., Dziamulych, M. I., & Hariaha, L. O. (2024). Determinanty rozvytku inkluzyvnoho rynku pratsi v Ukraini [Determinants of the development of the inclusive labor market in Ukraine]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic journal of Volyn National University named after Lesya Ukrainka*. Vol. 37(1). Pp. 22-27 [in Ukrainian].
6. Chaliuk, Yu. O. (2021) Vplyv COVID-19 na sotsialno-ekonomichnu stabilnist serednoho klasu [The impact of COVID-19 on the socio-economic stability of the middle class]. *Internauka. Seria: "Ekonomichni nauky" – Interscience. Series: "Economic Sciences"*. Vol. 8(32). Part 1. Pp. 68–78 [in Ukrainian].
7. Chaliuk, Yu. O. (2021). Globalna konkurentospromozhnist kytaiu [Global competitiveness of China]. *Kytaieznavchi doslidzhennia – Chinese studies*. Vol. 1. Pp. 137–149 [in Ukrainian].
8. Chaliuk, Yu. O. (2024). "Warstate" i "Welfare state": konflikt chy synerhiia voiennoi stratehii ta sotsialnoi bezpeky Ukrainy ["Warstate" and "Welfare state": conflict or synergy of military strategy and social security of Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development*. Vol. 1(48). Pp. 309–320 [in Ukrainian].
9. Chaliuk, Y. O., & Dovhanyk, N. M. (2019). Sotsialne partnerstvo Ukrainy z ES u ramkakh evroregioniv I transkordonykh klasteriv [Social partnership of Ukraine with the EU within the european regions and cross-border clusters]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissia*, (4(16), 33–38 [in Ukrainian].
10. Shmatkovska, T. O. (2007). Otsinka ekonomichnoi aktyvnosti silskoho naselennia [Assessment of the economic activity of the rural population]. *Ekonomika APK – Economics of agricultural*. Vol. 6(152). Pp. 113–119 [in Ukrainian].
11. Shmatkovska, T. O. (2007). Tendentsii rozvytku sotsialno-demografichnykh protsesiv u silskii mistsevosti Volyni ta vyznachennia yikh vzaiemozviazku [Trends in the development of socio-demographic processes in rural areas of Volyn and determination of their relationship]. *Statystyka Ukrainy – Statistics of Ukraine*. Vol. 2(37). Pp. 50–56 [in Ukrainian].
12. Shmatkovska, T. O., & Stashchuk, O. V. (2020). Upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstva na zasadakh inkluzyvnoho zrostannia [Management of the staff development of the enterprise on the basis of inclusive growth]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*. Vol. 8 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 21.09.2024 р.

## РОЗДІЛ II

### Облік, аналіз, аудит та оподаткування

УДК 657.1

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)

Мельник Катерина,  
доктор економічних наук, професор,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра обліку і оподаткування,  
м. Луцьк; ORCID ID 0000-0001-9167-5801  
e-mail: [pristvpakatia@ukr.net](mailto:pristvpakatia@ukr.net)

Садовська Ірина,  
доктор економічних наук, професор,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра обліку і оподаткування,  
м. Луцьк; ORCID ID 0000-0002-7081-8524,  
e-mail: [Sadovska.Iryna@vnu.edu.ua](mailto:Sadovska.Iryna@vnu.edu.ua)

Мельник Дарина,  
здобувачка освіти спеціальності Облік і оподаткування,  
Волинський національний університет ім. Лесі Українки,  
кафедра обліку і оподаткування,  
м. Луцьк, ORCID ID: 0000-0002-8654-1021  
e-mail: [sonechkodasha15@gmail.com](mailto:sonechkodasha15@gmail.com)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-42-50>

#### НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ РОЗРАХУНКІВ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ ТА ПІДРЯДНИКАМИ

**Анотація.** Організація обліку кредиторської заборгованості на будь-якому підприємстві має досить важливе значення, адже сприяє достовірності, правильності та прозорості відображення даних із розрахункових операцій з постачальниками та підрядниками. У статті розглянуто особливості застосування нормативно-правових актів в обліку розрахунків з постачальниками та підрядниками.

**Метою** статті є уточнення економічного змісту понять «постачальник», «підрядник», «кредиторська заборгованість» та розкриття їх ролі в економіці країни та запровадженню нормативно-правового забезпечення обліку та контролю за станом таких розрахунків.

**Методи.** Здійснюючи дослідження використано методи абстракції, аналізу, логічного, теоретичного та історичного узагальнення та порівняння. За основу дослідження взятий діалектичний метод.

**Результати.** Визначено, що кредиторська заборгованість – це заборгованість організації іншим юридичним і фізичним особам, що з'являється в результаті розриву в часі між наданням товарно-матеріальних цінностей, надходженням товарно-матеріальних цінностей, наданням послуг, надходженням попереднього

грошового авансу й датою їх фактичної оплати й виконання зобов'язань перед сторонніми особами. Було проаналізовано чинні нормативно-правові акти, які регламентують облік розрахунків з постачальниками та підрядниками; систематизовано теоретичні аспекти їх обліково-аналітичного забезпечення, а також відображено документальне оформлення операцій з цими контрагентами. Виявлено, що за допомогою ведення аналітичної документації буде удосконалюватися облік кредиторської заборгованості, а саме удосконалиться контроль своєчасності розрахунків з кожним постачальником чи підрядником за поставленні цінності і як наслідок це досить позитивно відобразиться на фінансовому стані підприємства.

**Висновки.** Ідентифіковано, що основними прийомами управління кредиторською заборгованістю є: контроль за співвідношенням кредиторської заборгованості; оцінка стану кредиторської заборгованості; аналіз розрахунків із кредиторами, їх оформлення. Запропоновано наблизити нормативні документи до реалій сьогодення в умовах цифрових змін.

**Ключові слова:** бухгалтерський облік, кредиторська заборгованість, постачальники, підрядники, зобов'язання, розрахунки з постачальниками та підрядниками, нормативно-правове забезпечення розрахунків з постачальниками і підрядниками.

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

**Kateryna Melnyk,**  
**Doctor of Economics, Professor,**  
**Lesya Ukrainka Volyn National University,**  
**Department of Accounting and Taxation,**  
**Lutsk**

**Sadovska Iryna,**  
**Doctor of Economics, Professor,**  
**Lesya Ukrainka Volyn National University,**  
**Department of Accounting and Taxation,**  
**Lutsk**

**Daryna Melnyk,**  
**master,**  
**Lesya Ukrainka Volyn National University,**  
**Department of Accounting and Taxation,**  
**Lutsk**

## **REGULATORY AND LEGAL PROVISION OF ACCOUNTING AND CONTROL OF SETTLEMENTS WITH SUPPLIERS AND CONTRACTORS**

**Annotation.** The organization of accounting for accounts payable at any enterprise is quite important, because it contributes to the reliability, correctness and transparency of the display of data from settlement transactions with suppliers and contractors. The article discusses the peculiarities of accounting for payments with suppliers and contractors. The purpose of the article is to clarify the economic meaning of the terms "supplier", "contractor", "creditor debt" and to reveal their role in the country's economy. It was determined that accounts payable is the organization's debt to other legal entities and individuals, which appears as a result of a time gap between the provision of goods and materials, the receipt of goods and services, the provision of services, the receipt of a preliminary cash advance and the date of their actual payment and fulfillment of obligations to third parties. The current legal acts regulating the accounting of settlements with suppliers and contractors were analyzed; the theoretical aspects of their accounting and analytical support are systematized, as well as the documentation of transactions with these counterparties is displayed. Ways and directions for further improvement of accounts payable management are proposed. It was revealed that with the help of keeping analytical documentation, accounts payable will be improved, namely, control of the timeliness of payments with each supplier or contractor for the delivered values will be

improved, and as a result, this will have a positive impact on the company's financial condition. It was identified that the main methods of managing payables are: control over the ratio of payables; assessment of accounts payable; analysis of settlements with creditors, their registration.

**Keywords:** accounting, accounts payable, suppliers, contractors, obligations, settlements with suppliers and contractors, regulatory and legal support for settlements with suppliers and contractors.

**Постановка проблеми та її значення.** У процесі здійснення підприємницької діяльності суб'єкт господарювання вступає у взаємодію з різними організаціями, підприємствами, установами, які здійснюють постачання виробничих запасів, машин та обладнання, транспортних засобів, товарів, виконують роботи та надають послуги, які забезпечують діяльність підприємства. В результаті господарських операцій виникає кредиторська заборгованість перед постачальниками та підрядниками. Цей вид заборгованості потребує особливого контролю.

Кількість нормативних документів, які регулюють операції за кредиторською заборгованістю, є досить великою. Однак, поруч з цим, негативним є відсутність нормативно-правових документів, які б визначали аспекти правового регулювання розрахунків саме з постачальниками та підрядниками. До того ж, нормативно-правові акти часто змінюються та є індивідуальними для деяких суб'єктів господарювання, змінюються і умови, в яких суб'єкти господарювання здійснюють свою діяльність. В умовах сьогодення в Україні здійснюється адаптація національної системи бухгалтерського обліку та звітності до міжнародних стандартів, впроваджуються у практику нові підходи і методики обліку активів суб'єктів господарювання та джерел їхнього фінансування. Це нерозривно пов'язано з удосконаленням системи бухгалтерського обліку, одним із головних елементів якої є облік зобов'язань підприємства за кредиторською заборгованістю. Тому існує необхідність вдосконалення нормативно-правових актів різних рівнів регулювання та наблизити їх до реалій сьогодення.

Причинами виникнення великої кредиторської заборгованості можуть бути зловживання службовими повноваженнями, недбалість працівників, відображення в обліку операцій з порушенням вимог нормативно-правових актів, шахрайство. Тому правильне та своєчасне ведення обліку розрахунків постачальниками та підрядниками, достовірне відображення облікової та аналітичної інформації набуває великого значення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у дослідження особливостей обліково-аналітичного забезпечення та нормативно-правового забезпечення розрахунків з постачальниками та підрядниками здійснили такі вчені, як: Ткаченко Н.М [15], Бутинець Ф.Ф., Горещька Л.Л [1], Іванілов О.С [5], Ковальчук І.В [6], Лишиленко О.В [8], Чорненко О.Б. [18], Варналій З.С, Кужельний М.В, Голов С.Ф, Лігоненко Л.О, Ловінська Л.Г., Осадчий Ю.І, Пушкар М.С, Сопко В.В, Муковіз В.С., Шарапа О.М [14], Власюк Н. І [2], Макарова А. С, Коновалова К. Т. [7], та інші вчені. Проте постійні корегування законодавства, що викликані сучасними змінами економічних умов, потребують нових досліджень наведеної тематики та вирішення проблем, які постають в процесі нововведень.

**Мета і завдання статті.** Проведення аналізу нормативно-правового забезпечення обліку розрахунків з постачальниками та підрядниками, систематизація теоретичних аспектів їх обліково-аналітичного забезпечення, пошук шляхів та напрямків вдосконалення обліку кредиторської заборгованості.

**Викладення основного матеріалу та обґрунтування отриманих результатів дослідження.** За Концептуальною основою фінансової звітності – теперішній обов'язок суб'єкта господарювання, що виник унаслідок минулих подій щодо передачі економічного ресурсу називається зобов'язанням. Обов'язок може бути юридичним чи конструктивним. Конструктивний обов'язок виникає в результаті очікуваних подій, а не з вимог законодавства чи чинного договору. [20]. Усі взаємозв'язки між господарюючими суб'єктами законодавчими нормативними актами або ж господарськими договорами. Таким чином, виникають зобов'язання перед постачальниками та підрядниками за теперішні економічні ресурси, що утворюються внаслідок минулих подій і контролюються суб'єктом господарювання. Разом із заборгованістю перед постачальниками та підрядниками тісно пов'язаний термін кредиторська заборгованість. Як зазначає Бабаєва Ю.А., кредиторська заборгованість - це заборгованість організації іншим юридичним і фізичним особам, що з'являється в

результаті розриву в часі між наданням товарно-матеріальних цінностей, надходженням товарно-матеріальних цінностей, наданням послуг, надходженням попереднього грошового авансу й датою їх фактичної оплати й виконання зобов'язань перед сторонніми особами [16].

Нормативно-правове забезпечення розрахунків з постачальниками та підрядниками здійснюється на основі великої законодавчої бази (Кодекси України (Податковий, Господарський, Цивільний), Закони України, М(С)БО, інструкцій, П(С)БО 11 «Зобов'язання», методичних рекомендацій та ін.). в результаті аналізу вітчизняних нормативно-правових актів було виявлено відсутність відокремленого нормативно-правового акту, в якому би чітко визначалися правові аспекти регулювання саме розрахунків з постачальниками та підрядниками [19]. Але у цих актах використовується близьке за змістом поняття зобов'язань.

Аналіз нормативно-правових актів, які регулюють облік кредиторської заборгованості розглянемо у таблиці 1.

Таблиця 1

### Аналіз нормативно-правових актів щодо забезпечення обліку кредиторської заборгованості

Назва документу	Зміст документа	Сфера застосування	Регулювання у контексті тематики дослідження
1	2	3	
Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996- XIV [4].	Визначає правові засади ведення бухгалтерського обліку, його регулювання та організації та складання фінансової звітності в Україні.	Для складання фінансової звітності та організації бухгалтерського обліку.	Організація бухгалтерського обліку розрахунків з постачальниками та підрядниками та відображення їх у фінансовій звітності.
Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI [10].	Регулює відносини у сфері справляння податків та зборів, визначає перелік податків та зборів, які справляються в Україні, а також визначає порядок їх адміністрування.	Для оподаткування суб'єктів господарювання та фізичних осіб.	Регулює оподаткування операцій з постачальниками та підрядниками, а саме оподаткування ПДВ.
Господарський кодекс України від 06.11.1991 № 1798-XII [3].	Визначає, що підприємства, установи, організації, інші юридичні особи, громадяни, які здійснюють підприємницьку діяльність без створення юридичної особи і є суб'єктами підприємницької діяльності, мають право звертатися до господарського суду за захистом своїх порушених прав і охоронюваних законом інтересів, а також для вжиття заходів, спрямованих на запобігання правопорушенням.	Застосовується для захисту інтересів та вирішення спірних питань.	Виступає регулюючим документом з вирішення спірних питань та конфліктів, які виникають у ході здійснення постачання.

Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 року № 435-IV [17].	Регулює особисті майнові та немайнові відносини	Організація договірної роботи на підприємстві.	Регулює укладання договорів постачання товарів, робіт, послуг
Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 11 «Зобов'язання» від 31.01.2000 р. № 20 [11].	Визначає методологічні засади формування бухгалтерського обліку інформації про зобов'язання та її розкриття у фінансовій звітності.	Організація обліку зобов'язань.	Визначає критерії визнання та оцінки зобов'язань за розрахунками з постачальниками та підрядниками та розкриття інформації про них у Примітках до фін. звітності.
Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку від 24.05.95 р. № 88 [12].	Встановлює порядок створення, прийняття, відображення в обліку та зберігання первинних документів, облікових регістрів, бухгалтерської звітності підприємствами.	Документування господарських операцій	Визначає загальні вимоги та обов'язкові реквізити документів, в тому числі, які використовуються для оформлення операцій з постачальниками та підрядниками.
Про затвердження Методичних рекомендацій щодо облікової політики підприємства та внесення змін до деяких наказів Міністерства фінансів України: Наказ Міністерства фінансів України від 27 червня 2013 року № 635 [13].	Затверджено Методичні рекомендації щодо облікової політики підприємства.	Ведення облікової політики підприємства.	Визначає засади облікової політики щодо відображення в обліку операцій за розрахунками з постачальниками та підрядниками.
План рахунків бухгалтерського обліку активів капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій від 30.11.1999 р. № 291 [9].	Визначає перелік рахунків бухгалтерського обліку, порядок відображення господарських операцій на рахунках бухгалтерського обліку та кореспонденцію рахунків.	Для контригування документів первинного обліку, ведення регістрів бухгалтерського обліку.	Визначає, що для обліку розрахунків з постачальниками та підрядниками передбачено пасивний балансний рахунок 63.
ІНСТРУКЦІЯ про застосування <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text">Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій</a>  <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text</a>	Встановлює призначення і порядок ведення рахунків бухгалтерського обліку для узагальнення методом подвійного запису інформації про наявність і рух зобов'язань та факти фінансово-господарської діяльності підприємств, організацій та інших юридичних осіб незалежно від форм власності, організаційно-правових форм і видів діяльності	Для контригування документів первинного обліку, ведення регістрів бухгалтерського обліку	Визначає типові взаємозв'язки з об'єктам обліку щодо наявності і руху зобов'язань

Нормативно-правове забезпечення обліку розрахунків з постачальниками та підрядниками, крім документів, наведених у табл.1, також представлено НП(с)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» та П(С)БО 15 «Дохід». Підприємства, які ведуть облік і складають звітність за МСБО користуються М(С)БО 37 «Забезпечення, умовні зобов'язання та умовні активи».

Відповідно до П(С)БО 11 поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги належить до поточних зобов'язань. Поточні зобов'язання відображаються в балансі за сумою погашення.

Ще одним нормативним документом, яким керуються бухгалтери для поточного обліку господарських операцій є Інструкція про застосування [Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій](#). Саме вона визначає рамки взаємозв'язків об'єктів обліку, зокрема і кредиторської заборгованості методом подвійного запису про наявність і рух зобов'язань та факти фінансово-господарської діяльності підприємств, організацій та інших юридичних осіб незалежно від форм власності, організаційно-правових форм і видів діяльності і надає можливість будувати синтетичний облік операцій.

Синтетичний облік розрахунків з постачальниками та підрядниками за отримані ТМЦ, надані послуги, виконані роботи ведеться на активно-пасивному рахунку 63 «Розрахунки з постачальниками та підрядниками». За кредитом рахунка 63 відображають заборгованість за товари, роботи, послуги, продукцію, а за дебетом – її погашення або списання, а також заздалегідь видані аванси.

Рахунок 63 «Розрахунки з постачальниками та підрядниками» належить до 6 класу рахунків бухгалтерського обліку під назвою «Поточні зобов'язання». Він є активно-пасивним рахунком, оскільки він може мати два сальдо: дебетове і кредитове. Сальдо за кредитом – це сума кредиторської заборгованості, а за дебетом – дебіторської заборгованості.

Рахунок 63 кореспондує по дебету з кредитом рахунків 24, 30, 31, 34, 36, 37, 40, 42, 46, 48, 50, 51, 52, 55, 60, 62, 64, 68, 70, 71, 74.

Рахунок 63 кореспондує по кредиту з дебетом рахунків 15, 20, 21, 22, 23, 24, 28, 30, 31, 39, 42, 47, 64, 68, 70, 80, 84, 90, 91, 92, 93, 94.

Розглянути типові кореспонденції обліку розрахунків з постачальниками та підрядниками можна в табл. 2.

Таблиця 2

**Кореспонденція рахунків з обліку розрахунків підприємства з постачальниками та підрядниками**

№	Зміст операції	Кореспонденція рахунків	
		Дебет	Кредит
1	2	3	4
<b>Перераховано покупцем аванс постачальнику</b>			
1.	Перераховано аванс з поточного рахунку	371	311
2.	В тому числі сума податкового кредиту з ПДВ	641	644
3.	Отримано матеріали, напівфабрикати, товари тощо від постачальника	20, 22, 25, 28	631
4.	Сума податкового кредиту з ПДВ	644	631
5.	Зараховано сплачений аванс	631	371
<b>Попереднє отримання покупцем ТМЦ</b>			
1.	Отримано матеріали, напівфабрикати, товари тощо від постачальника (без ПДВ)	20, 22, 25, 28	631
2.	Сума податкового кредиту з ПДВ	641	631
3.	Перераховано постачальнику за отримані ТМЦ	631	311
<b>Відображення транспортно-заготівельних витрат (без ПДВ)</b>			
1.	Вартість ТЗВ (без ПДВ)	20, 28	631, 685, 661,65
2.	Відображено податковий кредит з ПДВ	641	631, 685
3.	Оплата ТЗВ	631, 685	311

4.	Отримано від постачальника		
	- основні засоби	152	631
	- інші необоротні матеріальні активи	153	631
	- нематеріальні активи	154	631
	Сума податкового кредиту з ПДВ	641	631
5.	Нарахована заборгованість за виконані роботи та послуги	631	372
	- по капітальному будівництву	151	631
	- по обслуговуванню і управлінню виробництвом	23, 91	631
	- по управлінню підприємством	92	631
	- по забезпеченню збуту продукції, товарів	93	631
		Сума податкового кредиту з ПДВ	641

Здійснення бухгалтерських записів на рахунку 63 «Розрахунки з постачальниками і підрядниками» відбувається на підставі первинних документів, які фіксують факт виникнення

Документи, які відображають кредиторську заборгованість чи в частині виникнення, чи в частині погашення мають юридичну силу. А це свого роду правове забезпечення, оскільки в них є підписи, печатки. Вони свідчать про законність здійснення операцій.

Проблема нормативно-правового забезпечення є завжди актуальною та потребує постійного вивчення та вдосконалення щодо різних ділянок обліку, адже під впливом ряду чинників змінюються умови господарювання суб'єктів. І надалі чинні нормативно-правові акти мають не досить доречний характер. Це пояснюється, насамперед, активним впровадженням на підприємствах електронної системи документообігу і подання звітності. Ручна форма ведення обліку (типово, журнально-ордерна) змінилася на автоматизовану, з допомогою прикладних бухгалтерських програм.

Журнально-ордерна форма обліку передбачає ведення реєстрів обліку розрахунків з постачальниками та підрядниками. На сьогодні в Україні є чинними дві Методичні рекомендації із застосування реєстрів бухгалтерського обліку малими підприємствами – (Методичні рекомендації №422 і №720).

А ще є Методичні рекомендації по застосуванню реєстрів бухгалтерського обліку (Методичні рекомендації №356), систему реєстрів яких може використовувати будь-яке підприємство. Зміст цих рекомендацій має неактуальний характер, оскільки ведення обліку в умовах цифровізації економіки здійснюється в електронній формі із застосуванням бухгалтерських програм. Існують лише одиниці підприємств які ведуть облік за журнально-ордерною формою. В часи нестабільної ситуації в країні та при наявності військового конфлікту це навіть не дуже безпечно, бо паперову звітність можна втратити в один день без можливості відновлення. Натомість при електронному обліку дані зберігаються на сервері.

В умовах адаптація національної системи бухгалтерського обліку та звітності до міжнародних стандартів, впроваджуються у практику нові підходи і методики обліку активів суб'єктів господарювання та джерел їхнього фінансування. Внаслідок чого виникає необхідність оновлення законодавчої бази та наближення її до реалій сьогодення. З огляду на імплементацію в господарську діяльність таких способів ведення обліку як електронний документ та електронна звітність та впровадження таких реквізитів як електронний цифровий підпис та електронна печатка, доцільно розробити методичні рекомендації із використанням цифрових інструментів при формуванні документів і реєстрів бухгалтерського обліку та їх передачі контролюючим органам.

**Висновок.** Нормативно-правове забезпечення розрахунків з постачальниками та підрядниками здійснюється на основі значної законодавчої бази (Кодекси України (Податковий, Господарський, Цивільний), Закони України, М(С)БО, інструкцій, П(С)БО 11 «Зобов'язання», методичних рекомендацій та ін.). Проблема нормативно-правового забезпечення є завжди актуальною та потребує постійного вивчення та вдосконалення щодо різних ділянок обліку, адже під впливом ряду чинників змінюються умови господарювання суб'єктів. І надалі чинні нормативно-правові акти мають не досить доречний характер. Встановлено, що в умовах адаптація національної системи бухгалтерського обліку та звітності до міжнародних стандартів, впроваджуються у практику нові підходи і методики обліку активів суб'єктів господарювання та джерел їхнього фінансування.



Внаслідок чого виникає необхідність оновлення законодавчої бази та наближення її до реалій сьогодення.

#### Джерела та література

1. Бутинець Ф. Ф., Горецька Л. Л. Бухгалтерський облік у зарубіжних країнах: навч. посіб. Житомир : ПП «Рута», 2003. 544 с.
2. Власюк Н.І. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Львів : Магнолія -2006, 2022. 254 с.
3. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18-22. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15> .
4. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14> .
5. Іванілов О.С. Економіка підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
6. Ковальчук І.В. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 679 с.
7. Коновалова К. Т., Макарова А. С. Удосконалення обліку кредиторської заборгованості та методи управління нею. Причорноморські економічні студії. 2018. №34. С. 181-184. URL : [http://bses.in.ua/journals/2018/34\\_2018/40.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/34_2018/40.pdf) .
8. Лишиленко О.В. Бухгалтерський облік : підручник 3-тє вид., перероб. і доп. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 670 с.
9. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій : затв. наказом Мінфіну України від 30.11.1999 р. № 291. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1557-11> .
10. . Податковий кодекс України : Закон України від 19.05.2011 р. № 3393- VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 48-49. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws> .
11. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 11 «Зобов'язання»: Закон України від 31.01.2000 р. № 20 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0085-00> .
12. Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку : Закон України від 24.05.95 р. № 88 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text> .
13. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо облікової політики підприємства та внесення змін до деяких наказів Міністерства фінансів України: Наказ Міністерства фінансів України від 27.06.2013 р. № 635 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0635201-13#Text> .
14. Сопко В. В., Муковіз В.С., Шарапа О.М. Особливості визначення та регулювання обліку кредиторської заборгованості. Глобалізаційні виклики розвитку національних економік : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 19–20 жовтня 2016 р. Київ : КНТЕУ, 2016. С. 635–647.
15. Ткаченко Н. М. Бухгалтерський фінансовий облік, оподаткування і звітність: підручник. Київ: Алерта, 2013. 982 с.
16. Феофанов Л.К., Денисов Д.В. Методичні прийоми з організації обліку та аудиту кредиторської заборгованості на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід. 2013 р. № 12.
17. Цивільний кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 року № 435-IV. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40-44. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15> .
18. Чорненька О. Б. Напрями вдосконалення обліку дебіторською та кредиторської заборгованості на підприємствах : Наукові записки. 2016. № 2(53). С. 259–269.
19. International Scientific Journal “Internauka”. URL: <https://www.internauka.com/uploads/public/15414484453459.pdf>. <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1202/1167>.
20. Conceptual Framework for Financial Reporting URL: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards/english/2021/issued/part-a/conceptual-framework-for-financial-reporting.pdf>

#### References

1. Butynets F. F., Horetska L. L. (2003). Bukhhalterskyi oblik u zarubizhnykh krainakh [Accounting in foreign countries]. Zhytomyr: PP «Ruta» [in Ukrainian].
2. Vlasiuk N.I. (2006) Finansovyi analiz [Financial analysis]. Lviv : Mahnoliia [in Ukrainian].
3. Hospodarskyi kodeks Ukrainy [Economic Code of Ukraine]. (n.d.) zakon.rada.gov.ua . Retrieved from : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15> [in Ukrainian].

4. Zakon Ukrainy Pro bukhholderskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini [About accounting and financial reporting in Ukraine]. (n.d.) zakon.rada.gov.ua. Retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14> [in Ukrainian].
5. Ivanilov O.S. (2009) Ekonomika pidpriemstva [Enterprise economy]. Kyiv. Tsentр uchbovoi literatury [in Ukrainian].
6. Kovalchuk I.V. (2008) Ekonomika pidpriemstva [Enterprise economy]. Kyiv. Znannia [in Ukrainian].
7. Konovalova K.T., Makarova A.S. (2018) Udoshkonalennia obliku kredytorskoi zaborhovanosti ta metody upravlinnia neiu [Improvement of accounts payable accounting and debt management methods]. Prychornomorski ekonomichni studii -Black Sea Economic Studies, 34, 181–184 [in Ukrainian].
8. Lyshylenko O.V. (2009) Bukhholderskyi oblik [Accounting]. Kyiv. Tsentр uchbovoi literatury [in Ukrainian].
9. Plan rakhunkiv bukhholderskoho obliku aktyviv kapitalu, zoboviazan i hospodarskykh operatsii pidpriemstv i orhanizatsii [Chart of accounts for accounting of assets, capital, liabilities and business operations of enterprises and organizations]. (n.d.) zakon.rada.gov.ua . Retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1557-11#Text> [in Ukrainian].
10. Podatkovi kodeks Ukrainy [Tax Code of Ukraine]. (n.d.) zakon.rada.gov.ua . Retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> [in Ukrainian].
11. Polozhennia (standart) bukhholderskoho obliku 11 «Zoboviazannia» [Provisions (standard) of accounting 11 «Liabilities»]. (n.d.) zakon.rada.gov.ua . Retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-00> [in Ukrainian].
12. Polozhennia pro dokumentalne zabezpechennia zapysiv u bukhholderskomu obliku [Regulations on documentary support of stocks in accounting]. (n.d.) zakon.rada.gov.ua . Retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text> [in Ukrainian].
13. Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii shchodo oblikovoi polityky pidpriemstva ta vnesennia zmin do deiakykh nakaziv Ministerstva finansiv Ukrainy [On the approval of Methodological recommendations regarding the enterprise's accounting policy and amendments to some orders] (n.d.) zakon.rada.gov.ua . Retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0635201-13#Text> [in Ukrainian].
14. Sopko V. V., Mukoviz V.S., Sharapa O.M. (2016) Osoblyvosti vyznachennia ta rehuliuвання obliku kredytorskoi zaborhovanosti. Hlobalizatsiini vyklyky rozvytku natsionalnykh ekonomik [Peculiarities of definition and regulation of accounts payable. Globalization challenges to the development of national economies]. Mizhnarodnoi naukovo-praktychna konferentsia - International Scientific and Practical Conference. (pp. 635–647). Kyiv: KNTEU [in Ukrainian].
15. Tkachenko N. M. (2013) Bukhholderskyi finansovyi oblik, opodatkuvannia i zvitnist [Financial accounting, taxation and reporting] . Kyiv/ Alerta [in Ukrainian].
16. Feofanov L.K., Denysov D.V. (2013) Metodychni pryiony z orhanizatsii obliku ta audytu kredytorskoi zaborhovanosti na pidpriemstvi [Methodical techniques for organizing accounts and auditing accounts payable at the enterprise]. Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience, 12 [in Ukrainian].
17. Tsyvilnyi kodeks Ukrainy [Civil Code of Ukraine]. (n.d.) zakon.rada.gov.ua . Retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> [in Ukrainian].
18. Chornenka O. B. (2016) Napriamy vdoskonalennia obliku debitorskoiu ta kredytorskoi zaborhovanosti na pidpriemstvakh [Directions for improving accounts receivable and accounts payable at enterprises]. Naukovi zapysky - Proceedings, 2(53), 259–269 [in Ukrainian].
19. International Scientific Journal “Internauka”. (n.d.) www.internauka.com. Retrieved from : <https://www.internauka.com/uploads/public/15414484453459.pdf>. <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1202/1167> [in Ukrainian].
20. Conceptual Framework for Financial Reporting URL: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards/english/2021/issued/part-a/conceptual-framework-for-financial-reporting.pdf> [in English].

Стаття надійшла до редакції 20.09.2024 р.

УДК 657.633.5

Талах Тетяна,  
кандидат економічних наук, доцент,  
Луцький національний технічний університет,  
кафедра обліку і аудиту,  
м. Луцьк, ORCID ID 0000-0002-1947-8114  
e-mail: tetyana.talah@gmail.com

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-51-57>

## ОСОБЛИВОСТІ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ РОЗРАХУНКІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Вступ.** В умовах воєнного стану підприємства стикаються з новими викликами, які впливають на усі сфери їх господарської діяльності, включаючи розрахункові операції. Внутрішній контроль розрахунків стає критично важливим для забезпечення фінансової стабільності та підтримки операційної діяльності. Це потребує дослідження специфіки організації внутрішнього контролю розрахунків підприємства під час воєнного стану, зокрема питання забезпечення безпеки фінансових операцій в умовах нестабільності та ринкової невизначеності.

**Мета.** Метою дослідження є дослідження особливостей та ефективних механізмів внутрішнього контролю розрахунків на підприємствах, що функціонують в умовах воєнного стану, для забезпечення їх фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

**Методи.** Методологія дослідження включає комплексний підхід, що поєднує загальнонаукові методи: аналіз, синтез, порівняння, а також специфічні фінансово-економічні методи оцінки системи внутрішнього контролю, включаючи методи аналізу ризиків та аудиту фінансових операцій.

**Результати.** У статті розглянуто основні принципи забезпечення ефективного внутрішнього контролю розрахунків суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану. З'ясовано, що збої в роботі банківських систем, перебої в комунікаціях та логістиці значно ускладнюють своєчасне виконання фінансових операцій. Визначено необхідність посилення контролю за платіжною дисципліною як з боку підприємства, так і його контрагентів. Доведено необхідність впровадження додаткових заходів захисту системи розрахунків, включаючи підвищену увагу до перевірки контрагентів і використання цифрових інструментів моніторингу. Досліджено зростання потреби у швидкій адаптації внутрішніх процедур контролю до нових умов, таких як зміни в законодавстві, запроваджені у зв'язку з воєнними діями, або нові вимоги до фінансової звітності, що вимагає залучення кваліфікованого персоналу, здатного оперативно реагувати на нові виклики та ризики.

**Висновки.** Доведено, що внутрішній контроль розрахунків підприємства в умовах воєнного стану є важливим елементом підтримки стабільної діяльності та фінансової безпеки. Тому для забезпечення його ефективності необхідно постійно оновлювати методи контролю, враховувати нові ризики та виклики, пов'язані з війною, на основі впроваджувати сучасних інструментів моніторингу.

**Ключові слова:** внутрішній контроль, розрахунки, воєнний стан, фінансові ризики, безпека розрахункових операцій, платіжна дисципліна.

Talakh Tetiana,  
Ph.D. in Economics, Associate Professor,  
Lutsk National Technical University,  
Department of Accounting and Audit,  
Lutsk

## PECULIARITIES OF INTERNAL CONTROL OF COMPANY CALCULATIONS UNDER MARTIAL LAW CONDITIONS

**Introduction.** In the conditions of martial law, enterprises face new challenges that affect all areas of their economic activity, including settlement operations. Internal control of settlements becomes critical for ensuring financial stability and supporting operational activities. This requires a study of the specifics of the organization of internal control of the company's calculations during the state of war, in particular the issue of ensuring the security of financial operations in conditions of instability and market uncertainty.

**The purpose of the article.** The purpose of the study is to investigate the features and effective mechanisms of internal control of payments at enterprises operating under martial law to ensure their financial stability and competitiveness.

**Methods.** The research methodology includes a comprehensive approach that combines general scientific methods: analysis, synthesis, comparison, as well as specific financial and economic methods of evaluating the internal control system, including methods of risk analysis and auditing of financial operations.

**Results.** The article examines the main principles of ensuring effective internal control of the calculations of economic entities in the conditions of martial law. It was found that failures in the work of banking systems, interruptions in communications and logistics significantly complicate the timely execution of financial transactions. The need to strengthen control over payment discipline on the part of both the enterprise and its counterparties has been identified. The necessity of implementing additional measures to protect the payment system, including increased attention to the verification of counterparties and the use of digital monitoring tools, has been proven. The growing need for rapid adaptation of internal control procedures to new conditions, such as changes in legislation introduced in connection with military operations, or new requirements for financial reporting, which requires the involvement of qualified personnel capable of promptly responding to new challenges and risks, has been studied.

**Conclusions.** It has been proven that the internal control of the company's calculations in the conditions of martial law is an important element of maintaining stable operations and financial security. Therefore, to ensure its effectiveness, it is necessary to constantly update control methods, take into account new risks and challenges associated with war, and implement modern monitoring tools on the basis.

**Keywords:** internal control, calculations, martial law, financial risks, security of settlement operations, payment discipline.

**Постановка проблеми.** Проблема внутрішнього контролю розрахунків підприємства в умовах воєнного стану обумовлюється порушенням в роботі банківських систем, перебоями в постачанні та функціонуванні комунікаційних мереж, у зв'язку з чим зростають ризики економічної ізоляції та загальна нестабільність. Наслідком цього є необхідність посилення контролю за фінансовими операціями підприємства, оскільки його відсутність може спричинити серйозні наслідки, включаючи втрату коштів, порушення фінансової дисципліни і зниження загальної ефективності діяльності підприємства. В умовах війни суб'єкти господарювання стикаються з особливими ризиками, які раніше не мали такого значного впливу. Серед основних проблем можна відзначити порушення функціонування фінансових установ через перебої в роботі банківських сервісів, ризик зупинки розрахункових операцій через відсутність доступу до інфраструктури, необхідної для обробки платежів, та затримки в процесах узгодження транзакцій. Крім того, зовнішні економічні обмеження можуть негативно вплинути на здатність підприємств проводити міжнародні розрахунки, що створює додаткове навантаження на внутрішню систему контролю.

В таких умовах питання дотримання платіжної дисципліни набуває особливого значення, адже підприємства часто працюють у складних умовах із обмеженими ресурсами, що призводить до затримок або неможливості вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. Усе це вимагає від керівництва підприємств розробляти нові підходи до управління фінансовими потоками та контролю за ними з метою запобігання фінансовим втратам. Відповідно, внутрішній контроль розрахунків потребує постійного удосконалення і адаптації до нових умов, що виникають у ході воєнних дій. Також серед важливих аспектів проблеми варто відзначити питання забезпечення безпеки фінансових операцій. Оскільки доступ до звичних каналів зв'язку може бути ускладненим або навіть відсутнім, підприємства повинні розробляти нові способи контролю та комунікації для запобігання порушенням в системі обліку розрахунків. При цьому недосконала система контролю може призвести до значних фінансових втрат, тому необхідно впроваджувати нові технології, що дозволяють здійснювати моніторинг операцій в режимі реального часу.

Таким чином, зростає актуальність дослідження проблема адаптації підприємств до швидких змін, що відбуваються в умовах воєнного стану, зокрема, у сфері фінансових розрахунків для ефективного впровадження нових методів контролю і забезпечення безпеки фінансових операцій в складних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика внутрішнього контролю розрахунків підприємства в умовах воєнного стану базується на дослідженнях як у галузі фінансового менеджменту, так і управління ризиками. Зокрема, науковці приділяють особливу увагу питанням

внутрішнього контролю, адаптації підприємств до нестабільних умов та забезпечення їх фінансової стійкості в умовах кризових ситуацій.

Традиційно внутрішній контроль розрахунків розглядається як одна з основних складових фінансової безпеки підприємства. Так, в дослідженні М. Патути наголошується на важливості чіткого регламентування розрахункових операцій для запобігання фінансовим втратам і забезпечення стабільності грошових потоків. Водночас акцентується увага на тому, що ефективність внутрішнього контролю безпосередньо залежить від якості управлінських рішень та готовності підприємства впроваджувати інноваційні технології для моніторингу та аудиту фінансових процесів [4].

На думку Н. М. Чиж, контроль за розрахунками підприємства має особливе значення в умовах економічної нестабільності, коли фінансові ризики значно зростають. Автор пропонує використовувати комплексний підхід до внутрішнього контролю, що включає не лише стандартні аудиторські процедури, але й аналіз зовнішніх факторів, що можуть впливати на роботу підприємства. Дані дослідження демонструють, що в умовах кризи підприємства повинні бути особливо уважними до управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, щоб мінімізувати ризики неплатежів [8].

Крім того, у працях Ю. О. Чалюк стверджується, що внутрішній контроль у воєнний час відрізняється від звичайних умов через додаткові фактори ризику. При цьому розкривається специфіку управління фінансами в умовах обмеженого доступу до банківських установ та можливих перебоїв у роботі електронних платіжних систем. В дослідженнях наголошується на важливості підтримки резервних механізмів для забезпечення стабільності розрахунків навіть за умов відсутності доступу до основних каналів фінансових транзакцій. Це дозволяє підприємствам мінімізувати фінансові втрати та забезпечити безперервність операцій [5, 6, 7].

Необхідно також відзначити дослідження Т. О. Шматковської зосереджені на необхідності оперативного моніторингу розрахунків в контексті стратегічного управлінського обліку. Підкреслюється, що у воєнний період значно зростає необхідність у швидкій адаптації систем контролю. Авторка звертає увагу на важливість впровадження систем аналізу даних та інструментів прогнозування, що дозволяють своєчасно ідентифікувати потенційні проблеми та знижувати рівень невизначеності у фінансових розрахунках [9, 10].

У роботах М. І. Дзямулича розкриваються питання ефективності впровадження цифрових технологій для внутрішнього контролю фінансових операцій. Стверджується, що цифровізація є ключовим фактором підвищення надійності контролю, оскільки дозволяє підприємствам здійснювати моніторинг у реальному часі та своєчасно виявляти потенційні ризики. При цьому зазначається, що впровадження сучасних ІТ-рішень може значно скоротити час на обробку платежів та покращити взаємодію з контрагентами в умовах обмежених ресурсів [1, 2, 3].

Таким чином, існуючі наукові напрацювання свідчать про те, що внутрішній контроль розрахунків у період воєнного стану є багатоаспектною проблемою, яка вимагає від підприємств гнучкості та інноваційних підходів. Втім, специфіка контролю в умовах воєнних дій залишається недостатньо вивченою, що потребує подальшого аналізу і досліджень.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Метою статті є дослідження особливостей та ефективних механізмів внутрішнього контролю розрахунків на підприємствах, що функціонують в умовах воєнного стану, для забезпечення їх фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу.** Як відомо, основні принципи забезпечення ефективного внутрішнього контролю розрахунків суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану полягають у гнучкості, своєчасності та посиленій безпеці. Підприємства мають оперативно адаптувати процедури контролю до нестабільної ситуації, впроваджуючи резервні системи для забезпечення безперервності розрахунків. При цьому своєчасний моніторинг фінансових операцій дозволяє ідентифікувати ризики на ранніх етапах їх реалізації, що дає змогу застосування превентивних заходів. Особлива увага в даному аспекті приділяється мінімізації залежності фінансових ресурсів від традиційних банківських каналів, шляхом використання цифрових технологій для контролю та обробки платежів. За таких умов надійність та захищеність даних мають бути підсилені для запобігання втратам та

ризикам переривання операцій. Необхідно зазначити, що ключовими для гарантій безпеки розрахунків є також заходи щодо контролю платіжної дисципліни контрагентів та постійне оновлення розрахункових процедур відповідно до нових ризиків, пов'язаних з війною.

Потрібно зазначити, що об'єктивна необхідність посилення контролю за платіжною дисципліною як з боку підприємства, так і його контрагентів в умовах війни обумовлюється кількома ключовими факторами. Зокрема, військові дії створюють високий рівень економічної нестабільності, що призводить до ризику порушення фінансових зобов'язань з боку як підприємства, так і його контрагентів. Через можливі збої в роботі банківських систем, наслідком чого є обмеження доступу до фінансових ресурсів і порушення ланцюгів постачання багато підприємств можуть зіткнутися з труднощами у виконанні поточних розрахунків. Важливого значення при цьому набуває типологія контролю та антикризового управління розрахунками, що забезпечують дотримання ритмічності розрахунків на усіх етапах операційної діяльності підприємства (рис. 1).

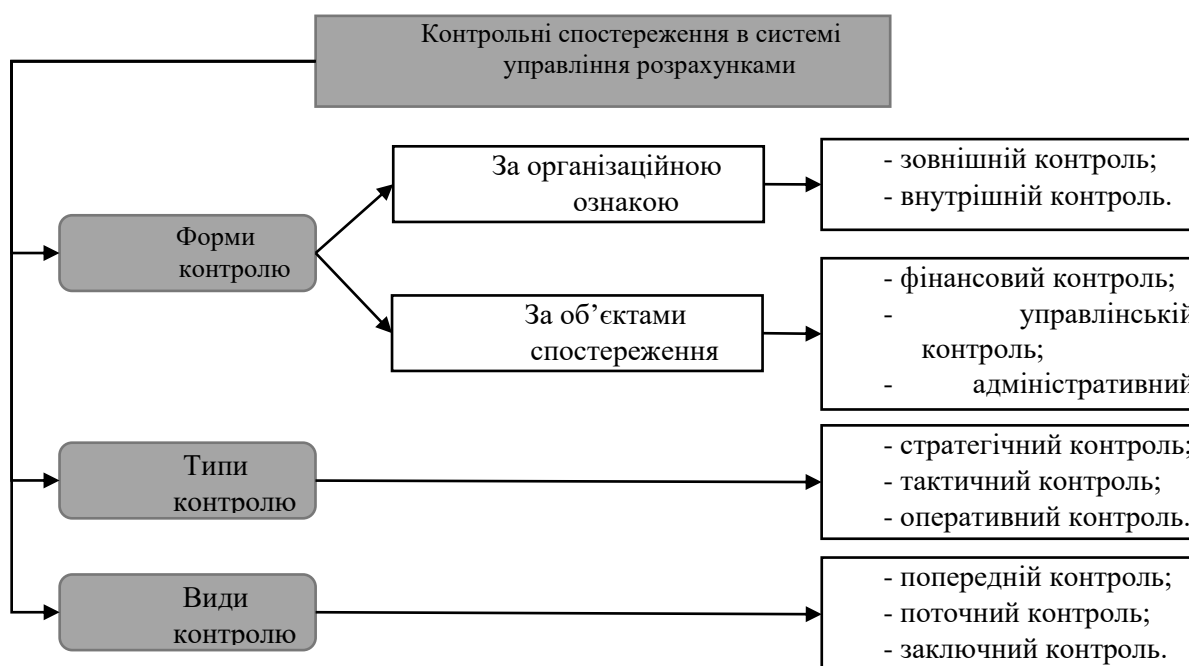


Рис. 1. Типологія контрольних спостережень в системі управління розрахунками

Джерело: [8]

Разом з тим, в умовах війни значно зростає невизначеність щодо фінансової стабільності контрагентів. Затримки або невиконання зобов'язань можуть серйозно підірвати фінансову стійкість підприємства, спричинити проблеми з ліквідністю та призвести до його функціональної неспроможності виконувати власні платежі. Це вимагає ретельного контролю та оцінки платоспроможності партнерів за усіма комерційними договорами. Крім того, оперативність та надійність платіжної дисципліни набувають критичного значення для збереження довгострокових ділових відносин та належної підтримки ефективного функціонування підприємства в умовах нестабільності.

Загалом в умовах воєнного стану забезпечення стабільності та безпеки системи розрахунків є критично важливим завданням для підприємств, оскільки фінансова стійкість залежить від безперервного функціонування всіх складових системи контролю. Нестабільність банківських інституцій, порушення комунікацій, ризику втрати доступу до інфраструктури тощо вимагають впровадження комплексних заходів для захисту системи розрахунків. При цьому необхідно не лише посилити контроль за фінансовими операціями, але й розробити стратегії, що дозволять знизити ризики порушення платіжних процесів у випадку екстремальних ситуацій. Такі дії повинні бути орієнтовані на забезпечення безпеки даних, швидкості та безперервності проведення операцій, а

також підвищення стійкості суб'єкта господарювання до зовнішніх загроз. Відповідно, за таких умов підприємства повинні впроваджувати надійні системи резервного копіювання даних. У випадку збоїв у роботі основної інфраструктури, резервні копії дозволяють швидко відновити доступ до необхідної інформації та забезпечити безперервність процесу розрахунків. Це особливо важливо в умовах ризиків втрати даних через технічні проблеми або кібератаки. При цьому резервні системи мають бути налаштовані так, щоб інформація автоматично копіювалася на кілька незалежних платформ, які зберігаються в безпечних місцях з мінімальними ризиками фізичного пошкодження.

Крім того, посилення безпеки комунікацій між підприємством та фінансовими установами є необхідним елементом захисту системи розрахунків. Адже використання зашифрованих каналів передачі даних значно знижує ризики перехоплення інформації. Тому підприємства повинні забезпечити надійний захист доступу до фінансових систем, запровадивши багатофакторну автентифікацію та контроль доступу до критично важливих елементів системи, що дозволить знизити ймовірність несанкціонованого доступу до фінансових операцій та даних. Тому суб'єкти господарювання в умовах нестабільності, зумовленої деструктивним впливом війни, повинні впроваджувати нові інформаційні технології, які забезпечать автоматизований моніторинг фінансових операцій у режимі реального часу. Такі технології дозволять відстежувати підозрілі транзакції та вчасно реагувати на можливі загрози, що виникають через порушення платіжної дисципліни або спроби втручання у систему розрахунків. Прикладом таких технологій можна визначити штучний інтелект і машинне навчання, котрі можуть бути використані для аналізу великих масивів даних та виявлення аномалій у поведінці користувачів або операційних систем. На основі цього формуються можливості оперативної ідентифікації проблемних зон та впровадження заходів для їх вирішення, що значно зменшить ризики в системі розрахунків.

Важливо також відзначити необхідність розробки альтернативних сценаріїв проведення розрахунків у випадку перебоїв з доступом до традиційних банківських систем. Для цього підприємства можуть диференціювати угоди на користь кількох фінансових установ, що дозволить забезпечити надійність і гнучкість у проведенні платежів. Тобто у випадку, якщо одна з банківських установ не зможе виконати свої функції, альтернативна структура буде готова швидко перехопити цей процес. Такий підхід дозволить суб'єкту господарювання уникнути затримок у виконанні фінансових зобов'язань та підтримати стабільність грошових потоків підприємства навіть у критичних умовах. Відповідно, підприємства повинні регулярно проводити аудит своїх систем розрахунків, зокрема в умовах підвищених ризиків, пов'язаних з війною. Такий аудит дозволяє виявити слабкі місця у системі захисту та вжити належних заходів для їх усунення. В практичному аспекті це може включати тестування безпеки системи розрахунків, оцінку вразливостей програмного забезпечення, а також перевірку дотримання процедур безпеки з боку співробітників.

Важливою частиною захисту системи розрахунків є запровадження політики управління ризиками, яка буде враховувати нові виклики, що постають перед підприємствами в умовах війни. Така політика повинна включати оцінку ймовірних загроз та розробку відповідних стратегій для їх подолання. При цьому підприємства повинні постійно моніторити зовнішнє середовище, аналізувати ситуацію та відповідним чином коригувати свої дії для підтримки стабільності фінансових операцій. Тому доцільно впроваджувати регулярне навчання для керівного складу та персоналу, відповідального за управління фінансами, щодо нових ризиків і методів їх подолання.

При цьому необхідно зазначити, що формування окремої спеціалізованої системи внутрішнього контролю розрахунків на підприємствах в умовах війни є надзвичайно важливою у зв'язку із зростанням ризикованості розрахункових операцій, що функціонально пов'язано з нестабільністю фінансової системи, перебоями в роботі банків та комунікацій, а також загальним зростанням економічної невизначеності. При цьому саме ефективна система контролю дозволяє суб'єкту господарювання своєчасно ідентифікувати потенційні проблеми, знижує ризики втрат та гарантує належне виконання фінансових зобов'язань і збереження платіжної дисципліни. При цьому оскільки в умовах війни підприємства стикаються із зростанням додаткових ризиків та загроз, таких як непередбачувані затримки платежів чи неможливість виконати розрахунки у зв'язку з обмеженим доступом до інфраструктури. Відповідно, наявність ефективної системи внутрішнього контролю розрахунків і дозволяє оперативно адаптуватися до змін та підтримувати належний рівень фінансової

стійкості, що є ключовим аспектом збереження ефективної діяльності суб'єкта господарювання у кризовий період. Загалом це дозволяє сформулювати підходи щодо формування системи внутрішнього контролю розрахунків на підприємстві в умовах війни (табл. 1).

Окремо варто звернути увагу на забезпечення оперативності та ефективності взаємодії з контрагентами, яка повинна бути ретельно контрольована для мінімізації ризиків порушення платіжної дисципліни. В умовах війни значно зростає ймовірність того, що контрагенти можуть не виконувати свої зобов'язання, що створює загрозу для фінансової стійкості підприємства. Тому для зниження цих ризиків суб'єктам господарювання необхідно розробляти спеціальні механізми оцінки надійності партнерів та, за можливості, впроваджувати страхові механізми для захисту від неплатежів. Контракти з контрагентами при цьому повинні передбачати заходи, які дозволяють швидко реагувати на зміни фінансового стану партнерів та вживати необхідних дій у разі виникнення ризиків.

*Таблиця 1*

**Варіанти побудови системи внутрішнього контролю розрахунків на підприємствах в умовах війни**

Заходи контролю	Суть контрольних заходів	Сфера застосування
Реалізація контрольних дій на основі посадових інструкцій	Забезпечення для управлінського персоналу обов'язків щодо функціонального контролю розрахунків	Малі підприємства
Запровадження посади внутрішнього контролера підприємства	Формування можливості здійснювати вчасні перевірки відповідних об'єктів контролю	Середні підприємства
Формування спеціалізованого підрозділу внутрішнього контролю підприємства	Створення відокремленого підрозділу по контролю розрахунків, що знаходиться у підпорядкуванні керівництву підприємства	Великі та середні підприємства

*Джерело: систематизовано автором на основі джерел [6; 9; 10]*

Загалом можна зробити висновок, що у воєнних умовах захист системи розрахунків підприємства вимагає комплексного підходу, який включає технологічні та організаційні заходи, основна мета яких полягає в тому, щоб забезпечити безпеку та стабільність фінансових операцій, мінімізувати ризики, пов'язані з зовнішніми загрозами, та гарантувати безперервність грошових потоків суб'єкта господарювання навіть у найскладніших ситуаціях.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, приходимо до висновку, що в умовах воєнного стану внутрішній контроль розрахунків підприємств стає ключовим інструментом для забезпечення їхньої фінансової стабільності та безперебійної операційної діяльності. Воєнні дії призводять до суттєвих змін у зовнішньому середовищі, що зумовлює появу нових ризиків і викликів, зокрема, перебоїв у банківській системі, затримок поставок, складнощів з дотриманням платіжної дисципліни. У таких умовах стає очевидною необхідність швидкої адаптації внутрішніх процедур контролю для забезпечення стійкості підприємства. Тому підприємства повинні розробляти та впроваджувати нові методи контролю, орієнтовані на зменшення впливу зовнішніх загроз. Особлива увага при цьому повинна бути приділена використанню сучасних технологій, що дозволяють здійснювати моніторинг фінансових операцій у реальному часі та швидко реагувати на порушення. Отже, адаптація внутрішніх процедур контролю розрахунків до нових умов господарювання є необхідною для підтримки фінансової безпеки підприємства, збереження ліквідності та забезпечення виконання фінансових зобов'язань у нестабільних умовах.

**Джерела та література**

1. Дзямучич М. І. Сутність електронних грошей в сучасній фінансовій системі. *Економічні науки. Серія «Облік та фінанси»*. 2010. №7(25). Ч4. С. 181–185.



2. Дзямулич М. І., Фадєєва І. Г., Шматковська Т. О. Промисловий інтернет речей та його застосування у бізнес-процесах. *Економічний форум*. 2021. №3. С. 54–59.
3. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О., Борисюк О. В. Великі дані та їх роль у формуванні цифрової економіки. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 70. №3. С. 16–21.
4. Патута М., Шматковська Т. О. Особливості використання та реєстрації РРО та ПРРО в системі розвитку сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. *Галицький економічний вісник*. №81(2). С. 58–70.
5. Чалюк Ю. О. Соціальні послуги в умовах соціалізації глобальної економіки: теорія та практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2022. 320 с.
6. Чалюк Ю. О. «Warstate» і «Welfare state»: конфлікт чи синергія воєнної стратегії та соціальної безпеки України. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №1(48). С. 309–320.
7. Чалюк Ю. О., Довганик Н. М. Соціальне партнерство України з ЄС у рамках євро регіонів і транскордонних кластерів. *Науковий вісник Полісся*. 2018. №4(16). С. 33–38.
8. Чиж Н. М., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В. Ефективність формування та використання ресурсів комерційних банків України. *Економічний форум*. 2017. №2. С. 337–343
9. Шматковська Т. О., Дзямулич М. І. Стратегічний управлінський облік в умовах цифрової економіки. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 74. №1. С. 61–67.
10. Шматковська Т. О., Дзямулич М. І. Цифровізація економіки та її трансформаційний вплив на розвиток стратегічного управлінського обліку. *Економічний форум*. 2022. №2. С. 95–100.

### References

1. Dziamulych, M. I. (2010) Sutnist elektronnykh groshei v suchasni finansovii systemi [The essence of electronic money in the modern financial system]. *Ekonomichni nauky. Seria "Oblik ta finansy" – Economic sciences. "Accounting and finance" series*. Vol. 7(25). Part 4. Pp. 181–185 [in Ukrainian].
2. Dziamulych, M. I., Fadieieva, I. H., Shmatkovska, T. O. (2021) Promyslovyi internet rechei ta yoho zastosuvannya u biznes-protsesakh [Industrial Internet of Things and its application in business processes]. *Ekonomichni forum – Economic forum*. Vol 3. Pp. 54–59 [in Ukrainian].
3. Dziamulych, M. I., Shmatkovska, T. O., & Borysiuk, O. V. (2021). Velyki dani ta yikh rol u formuvanni tsyfrovoi ekonomiky [Big data and its role in shaping the digital economy]. *Galytskyi ekonomichniy visnyk – Galician Economic Bulletin*. Vol. 70(3). Pp. 16–21 [in Ukrainian].
4. Patuta, M., & Shmatkovska, T. (2023). Osoblyvosti vykorystannia ta reiestratsii RRO ta PRRO v systemi rozvytku suchasnykh informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii [Peculiarities of the use and registration of PRO and PRRO in the system of development of modern information and communication technologies]. *Galytskyi ekonomichniy visnyk – Galician Economic Bulletin*. Vol. 81(2). Pp. 58–70 [in Ukrainian].
5. Chaliuk, Yu. O. (2022). Sotsialni posludy v umovakh sotsializatsii globalnoi ekonomiky: teoria ta praktyka [Social services in the conditions of socialization of the global economy: theory and practice]. Kyiv : KNEU, 320 p. [in Ukrainian].
6. Chaliuk, Yu. O. (2024). "Warstate" i "Welfare state": konflikt chy synerhiia voiennoi stratehii ta sotsialnoi bezpeky Ukrainy ["Warstate" and "Welfare state": conflict or synergy of military strategy and social security of Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development*. Vol. 1(48). Pp. 309–320 [in Ukrainian].
7. Chaliuk, Y. O., & Dovhanyk, N. M. (2019). Sotsialne partnerstvo Ukrainy z ES u ramkakh evroregioniv I transkordonykh klasteriv [Social partnership of Ukraine with the EU within the european regions and cross-border clusters]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissia*, (4(16), 33–38 [in Ukrainian].
8. Chyzh, N. M., Dziamulych, M. I., & Potiomkina, O. V. (2017). Efektyvnist formuvannia ta vykorystannia resursiv komertsiinykh bankiv Ukrainy [Effectiveness of formation and use of resources of commercial banks of Ukraine]. *Ekonomichniy Forum – Economic Forum*. Vol. 2. Pp. 337–343 [in Ukrainian].
9. Shmatkovska, T. O., & Dziamulych, M. I. (2022), Stratehichniy upravlinskyi oblik v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Strategic management accounting in the digital economy]. *Galytskyi ekonomichniy visnyk – Galician Economic Bulletin*. Vol. 74(1). Pp. 61–67 [in Ukrainian].
10. Shmatkovska, T. O., & Dziamulych, M. I. (2022). Tsyfrovizatsia ekonomiky ta ii transformatsiinyi vplyv na rozvytok strategichnogo upravlinskogo obliku [Digitalization of the economy and its transformative impact on the development of strategic management accounting]. *Ekonomichniy Forum – Economic forum*. Vol. 2. Pp. 95–100 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 25.09.2024 р.

## РОЗДІЛ III

### Фінанси, банківська справа та страхування

УДК 336.71

Тур Олександр,  
аспірант,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра фінансів,  
м. Луцьк, ORCID ID 0009-0001-7400-4165,  
e-mail: [tur.oleksandr@vnu.edu.ua](mailto:tur.oleksandr@vnu.edu.ua)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-58-64>

#### ЕВОЛЮЦІЯ ДЕРЖАВНОГО БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

**Вступ.** За період незалежності в Україні діяло декілька державних банків – від двох у 2000-х рр. до семи у 2013-2014 рр. та в 2024 р. До 2008 р. питома вага держави у активах банківського сектору була незначною і складала приблизно 6 %. З того часу відбулося зростання частки державних банків майже в 10 разів. Банки державного сектору включено до переліку об'єктів критичної інфраструктури в банківській системі та переліку уповноважених банків України, що залучаються до роботи в умовах особливого періоду.

**Мета.** Метою статті є визначення основних тенденцій розвитку державного банківського сектору в Україні за період незалежності.

**Методи.** У процесі дослідження використовувалися такі загальнонаукові методи пізнання, як: історичний метод (при вивченні виникнення та розвитку державних банків у хронологічній послідовності), узагальнення та порівняння (при дослідженні сутності державних банків, для зіставлення державного банківського сектору України та зарубіжних країн), аналізу (для оцінки ролі окремих державних банків) та синтезу (для узагальненої оцінки частки державного банківського сектору та економічних проблем, які з цього випливають), статистичний метод (при дослідженні кількісних показників функціонування державних банків України).

**Результати.** Досліджено основні етапи розвитку державного банківського сектору України: проаналізовано причини створення державних банків та націоналізації приватних, результати цих рішень для економіки та фінансової системи, зміну частки державного банківського сектору в банківській системі. Висвітлено місце окремих державних банків в банківській системі за розміром та часткою активів.

**Висновки.** Узагальнено основні негативні наслідки високої частки держави в банківському секторі та сформульовано необхідність реформування державного банківського сектору України. Обґрунтовано недоцільність приватизації найбільших державних банків під час війни.

**Ключові слова:** банк, державний банк, банк з державною часткою, державний банківський сектор, націоналізація, приватизація, банківська система, активи банку.

Tur Oleksandr,  
graduate student of the Department of Finance,  
Volyn National University named after Lesya Ukrainka,  
Lutsk

#### THE EVOLUTION OF THE PUBLIC BANKING SECTOR OF UKRAINE

**Introduction.** During the period of independence, several state-owned banks operated in Ukraine – from two in the 2000s to seven in 2013-2014 and 2024. Until 2008, the state's share in the banking sector's assets was insignificant and amounted to approximately 6%. Since then, the share of state-owned banks has increased almost 10 times. Banks of the public sector are included in the list of critical infrastructure objects in the banking system and the list of

authorized banks of Ukraine involved in work in the conditions of a special period.

The purpose of the article is to determine the main trends in the development of the state banking sector in Ukraine during the period of independence.

**Methods.** In the research process the following general scientific methods of knowledge were used, such as historical method (when studying the emergence and development of state banks in chronological order), generalization and comparison (when studying the essence of state banks, to compare the state banking sector of Ukraine and foreign countries), analysis (for assessment of the role of individual state-owned banks) and synthesis (for a generalized assessment of the share of the state-owned banking sector and the economic problems arising from it), a statistical method (in the study of quantitative indicators of the functioning of state-owned banks of Ukraine).

**The results.** The main stages of the development of the state banking sector of Ukraine were studied: the reasons for the creation of state banks and the nationalization of private ones, the results of these decisions for the economy and the financial system, and the change state banking sector's share in the banking system were analyzed. The place of individual state banks in the banking system by size and share of assets is highlighted.

**Conclusions.** The main negative consequences of a high share of the state in the banking sector are summarized and the need to reform the state banking sector of Ukraine is formulated. The impracticality of privatizing the largest state-owned banks during the war has been substantiated.

**Key words:** bank, state bank, bank with state share, state banking sector, nationalization, privatization, banking system, bank assets.

**Постановка проблеми.** Станом на 1 вересня 2024 р. в Україні із 62 комерційних банків функціонує 7 банків з державною участю. Саме вони становлять основу банківської системи України, оскільки на них сукупно припадає майже 57,2 % активів усіх банків. Значна частка державного банківського сектору в національній фінансовій системі є об'єктом посиленого нагляду та регулювання з боку фінансових державних органів та НБУ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Діяльність державних банків є предметом досліджень багатьох українських фінансистів та науковців, серед яких: Деревко О., Дзюблюк О., Кузнецова Л., Крупка М., Матвійчук Н., Огородник В., Оніщенко В., Пятков А., Родіонова Т., Солодовнік О., Ящук Х. та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** За останні два роки в Україні було націоналізовано три банки, а частка державного банківського сектору зросла із серпня 2023 року до серпня 2024 р. на 3,9 %. Виходячи з цього, виникає потреба активізувати прийнятий ще до війни курс на реформування державного банківського сектору України. Це зумовлює потребу регулярного моніторингу діяльності державних банків, визначення основних причин націоналізації банків та наслідків для економіки.

**Мета статті:** визначення основних тенденцій розвитку державного банківського сектору в Україні за період незалежності.

**Виклад основного матеріалу.** Для здійснення аналізу діяльності банківської системи України НБУ виділяє такі групи банків:

- банки з державною часткою – банки, в яких держава прямо або опосередковано володіє часткою більше 75 % статутного капіталу банку;
- банки іноземних банківських груп – банки, контрольні пакети акцій яких належать іноземним банкам, або іноземним фінансово-банківським групам;
- банки з приватним капіталом – банки, в яких серед кінцевих власників істотної участі один або кілька приватних інвесторів, прямо і/або опосередковано володіють не менш ніж 50 % статутного капіталу банку [1].

Відповідно до ст. 7 Закону України «Про банки та банківську діяльність», державним банком є банк, 100 % статутного капіталу якого належить державі [2]. Державний банк може існувати лише у формі акціонерного товариства, а єдиним акціонером є держава. Функції з управління корпоративними правами у державному банку здійснює Кабінет Міністрів України. Іншими органами управління державного банку є наглядова рада та правління.

В Україні сьогодні працює 7 банків з державною участю: Приватбанк, Ощадбанк, Укргазбанк, Укресімбанк, Сенс Банк, Перший інвестиційний банк (ПІБ), Мотор-банк (табл. 1).

Найпершими державними банками в Україні стали Ощадбанк та Укрексімбанк. Ощадбанк став правонаступником Державного спеціалізованого комерційного ощадного банку України у 1991 р. Укрексімбанк уряд створив у 1992 р. як банк розвитку. Серед його завдань – підтримка експортоорієнтованих та імпортозамінних галузей, стимулювання зовнішньої торгівлі, виконання функцій фінансового агента уряду.

Таблиця 1

Державні банки України

Банк	Частка держави у власності, %	Активи, млрд грн	Частка активів у банківській системі, %	№ за розміром активів	Як опинився у державній власності
Приватбанк	100,0	553,61	23,8	1	Створено приватними власниками у 1992 р., визнано неплатоспроможним і націоналізовано у 2016 р.
Ощадбанк	100,0	288,04	13,9	2	Створено на базі установ Ощадбанку СРСР в Україні у 1991 р.
Укрексімбанк	100,0	253,61	9,1	3	Створено указом Президента у 1992 р.
Укргазбанк	94,94	157,13	6,5	4	Створено приватними власниками у 1995 р., націоналізовано у 2009 р.
Сенс Банк (колишній Альфа-Банк)	100	77,11	3,9	9	Заснований у 1992 р. та з 2001 р. здійснював свою діяльність під назвою Альфа-Банк. У 2022 р. було здійснено зміну юридичного найменування банку та створено новий бренд Sense Bank. В 2023 р. через зв'язок власників істотної участі з режимом країни-агресора банк націоналізовано
Перший інвестиційний банк (ПІБ або PIN-банк)	88,89	0,40	0,01	59	Заснований у 1997 р., націоналізований у 2024 р. у зв'язку з санкціями щодо основного акціонера – громадянина рф
Мотор-банк	100	0,77	0,02	56	Створений у 2007 р., перейшов у власність держави у 2024 р. через колабораційну діяльність його власника
Всього		2942	57,2		

Джерело: сформовано автором на основі даних [3, с. 11; 4]

Ще два державних банки – Укргазбанк та Приватбанк – спочатку було засновано як приватні. Під час фінансової кризи 2008–2009 рр. держава націоналізувала неплатоспроможний Укргазбанк, а «ПриватБанк» став державним в грудні 2016 р. [3, с. 11]. Формально Укргазбанк не вважається «державним банком» у термінах чинного законодавства, оскільки немає 100 % державного володіння, але в подальшому щодо цього банку теж вживатимемо термін «державним».

Під час кризи 2008–2009 рр. уряд також прийняв рішення про перехід у власність держави ще

двох приватних банків, що виявилися неплатоспроможними, – «Родовід» і «Київ» (табл. 2). Це було зроблено для уникнення негативного впливу банкрутства цих банків на банківську систему. На відміну від найбільшого та системно важливого банку країни – Приватбанку, банкрутство якого могло спричинити «ефект доміно», системну загрозу для економіки, паніку й відплив коштів із банківської системи, – три банки, що перейшли у власність держави у 2009 р., не були системно важливими.

Таблиця 2

**Банки України, що втратили статус державних [3, с. 11]**

Банк	Період перебування у державній власності, роки	Як опинився у державній власності	Поточний стан
Український банк реконструкції та розвитку	2003-2016	Створено Кабінетом Міністрів у 2003 р.	100 % акцій належить Bohai Commodity Exchange (Гонконг, КНР), яка придбала банк 30 листопада 2016 р.
Державний земельний банк	2012-2016	Створено Кабінетом Міністрів у 2012 р.	Визнано неплатоспроможним у 2016 р., ліквідовано у 2018 р.
Родовід Банк	2009-2016	Створено приватними власниками у 1990 р.; націоналізовано у 2009 р.	Визнано неплатоспроможним у 2016 р., ліквідовано у 2023 р.
Банк «Київ»	2009-2015	Створено приватними власниками у 1995 р., націоналізовано у 2009 р.	Ліквідовано у 2020 р., активи та зобов'язання передано до Укргазбанку у 2015 р.
Розрахунковий центр	2012-2021	Створено у 2012 р. на базі Всеукраїнського депозитарію цінних паперів; реорганізовано в банк у 2013 р.	З 1 липня 2021 р. припинив банківську діяльність без припинення юридичної особи; продовжує діяльність як небанківська фінансова установа

Збитки, отримані під час діяльності усіх цих банків як приватних, було покрито за рахунок коштів державного бюджету. Незважаючи на великі вливання бюджетних коштів, націоналізовані банки генерували збитки, продовжували брати участь у сумнівних схемах та видавати кредити неякісним позичальникам і потребували додаткових вливань капіталу [5]. У 2015 р. банк «Київ» приєднано до Укргазбанку, під цю реорганізацію останній було докапіталізовано з державного бюджету [3, с. 12]. А в 2016 р. Родовід Банк визнано неплатоспроможним та повністю ліквідовано у 2023 р. Однією з причин неефективної діяльності зазначених банків також є неналежний рівень контролю регулятора за діяльністю і цільовим використанням отриманих коштів.

У Звіті про фінансову стабільність НБУ за червень 2016 р. зазначається, що рішення про націоналізацію трьох банків під час кризи 2008-2009 рр. є неефективним державним рішенням у сфері роботи із неплатоспроможними банками, адже фінансові витрати на порятунок банків у декілька разів перевищили можливі збитки держави від вчасної ліквідації цих установ.

Неплатоспроможним та виведеним з ринку під час кризи 2014-2016 рр. став також «Державний земельний банк», створений у 2012 р. з метою підтримки стратегічно важливого для держави аграрного сектора [6, с. 118].

Ще один банк, засновником якого були державні органи, – Український банк реконструкції та розвитку (УБРР), – у 2016 р. було продано іноземним інвесторам (BOCE Stock Exchange з КНР) на аукціоні. Цей банк не реалізував покладеної на нього місії і кошти держави були використані неефективно, а 80 % проектів, що профінансував банк, не мали інноваційного спрямування. У разі продажу банку йому загрожувала неплатоспроможність через невиконання мінімальних вимог до

капіталу, встановлених НБУ. Продаж УБРР – це єдиний приклад успішно завершеної приватизації державних банків в Україні за всі роки незалежності.

Статус державного банку належав і ПАТ «Розрахунковий центр», але він фактично не виконував класичних банківських функцій (кредитування бізнесу та населення, розрахунково-касове обслуговування тощо), хоча мав ліцензію на проведення банківських операцій. Банк відмовився від ліцензії та з 10 серпня 2021 р. працює як фінансова компанія.

До 2008 р. питома вага держави у банківському секторі була незначною і складала приблизно 6 %. При цьому необхідності у збільшенні ролі держави не було [6, с. 118]. У зв'язку з банкрутством великої кількості комерційних банків, докапіталізацією інших державних банків та націоналізацією ПриватБанку, частка держави у загальному обсязі активів банківської системи зросла майже вдвічі з 28,1 % у 2015 р. до 51,4 % у 2016 р.

Варто відмітити, що не лише в Україні частка держави у банківському секторі є дуже великою. У двох найбільших за населенням країнах – КНР та Індії вона складає відповідно 59 % та 67%. Це дозволяє їм урядам проводити агресивну промислову та будівельну політику, але наражає ці країни на високі ризики фінансової кризи. В Німеччині частка держбанків складає 37 %, в Ісландії – 66 %, Португалії – 37 %. В останніх двох країнах такий стан банківського сектору став наслідком підтримки державою банків під час їх фінансових проблем [7].

Останнім великим банком, що отримав статус державного в Україні, став Сенс Банк. Банк був заснований у 1992 р. та з 2001 р. здійснював свою діяльність під назвою Альфа-Банк. У 2022 році було ухвалено рішення про відмову від бренду Альфа-Банк, здійснено зміну юридичного найменування банку та створено новий бренд Sense Bank.

В липні 2023 р. Правління НБУ ухвалило рішення вивести з ринку Сенс Банк та націоналізувати його. Це було пов'язано зі зв'язками власників опосередкованої істотної участі в Сенс Банк М. Фрідмана та П. Авена з країною-агресором росією, їх політикою, що загрожувала територіальній цілісності, суверенітету і незалежності України, завдавала значного репутаційного впливу на діяльність банку. Через суттєвий негативний вплив репутаційного ризику відбулося погіршення платіжної дисципліни позичальників, що вплинуло на його регулятивний капітал, який з 1 березня 2022 р. до 1 липня 2023 р. зменшився на 50 %, водночас в інших системно важливих банків він у цілому збільшився на 29 %. Однак з 2023 р. фінансовий стан банку почав покращуватися, ліквідність банку зросла, як і обсяг залучених депозитів, тому НБУ не міг ліквідувати банк через проблеми з ліквідністю.

Через це виникла необхідність в ухваленні закону, що зобов'язує НБУ вивести з ринку банк, якщо проти його кінцевих бенефіціарів запроваджені українські чи міжнародні санкції [8]. До М. Фрідмана та П. Авена були застосовані санкції в Україні, ЄС, Великобританії, Канаді, Швейцарії, Австралії, Новій Зеландії, що позбавляли їх права розпоряджатися власними активами та відчувувати їх у будь-який спосіб.

Сенс Банк визначено системно важливим банком, а також критично важливим для функціонування економіки та забезпечення життєдіяльності населення в особливий період. В умовах дії в Україні воєнного стану все вищезазначене становило загрозу для інтересів вкладників та кредиторів банку, що й зумовило потребу в його націоналізації [9]. З активами 113,4 млрд грн та зі значним обсягом депозитного портфелю Сенс банк є дев'ятим найбільшим у країні банком.

24 січня 2024 р. у власність держави перейшов Перший інвестиційний банк (PINbank), бенефіціарним власником якого був російський олігарх, президент російського футбольного клубу «ЦСКА» Є. Гінер. 88,9 % акцій банківської установи було стягнуто в дохід держави.

Процес передачі PINBank державі розпочався ще восени 2022 р. У жовтні 2022 р. НБУ позбавив Є. Гінера права голосу. Аналогічний захід впливу НБУ застосував щодо росіян – акціонерів Сенс Банку ще до його націоналізації. На думку керівництва НБУ, так як PINBank не є системно важливим, він може бути ліквідований без негативних наслідків для держави, або ж приватизований. Банк належить п'яти найдрібніших банків України за розміром активів. Його депозитний портфель становить 160 млн грн, із цієї суми лише третина – кошти фізичних осіб, тому навантаження на Фонд гарантування вкладів фізосіб буде незначним. Кредитний портфель банку складає всього 12 млн грн і він складається переважно з кредитних боргів бізнесу. За I квартал 2024 р. банк отримав 7,6 млн грн

---

збитку. Також банк має невелику мережу філій – 11.

В червні 2024 р. на банківському ринку України знову стало на один державний банк більше – відбулося стягнення в дохід держави Мотор-Банку – активу експрезидента «Мотор Січі» В. Богуслаєва через його колабораційну діяльність.

Висока частка державних банків в банківській системі України є передусім результатом того, що за гроші платників податків рятували проблемні банки під час фінансової кризи (Приватбанк та Укргазбанк) [10, с. 90]. Націоналізації Сенс Банку, Мотор-Банку та ПІБ банку відбулись внаслідок накладення санкцій на його бенефіціарів вже під час повномасштабного вторгнення. Якби не ці обставини, то в Україні частка державних банків не перевищила б 20-25 %.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Значна частка державних банків несе значні ризики для банківської системи та економіки в цілому («політично вмотивовані кредити», сумнівні рішення менеджерів державних банків, менша мотивованість на дії, що забезпечують високу прибутковість, завищення очікуваних збитків, щоб отримати від уряду додаткові кошти, тощо). Тому ще до війни НБУ взяв курс на реформування державних банків, що включає, в тому числі, їх повну чи часткову приватизацію, а в меморандумі з Міжнародним валютним фондом фігурує зобов'язання України не допускати збільшення державної частки в банківському секторі.

19 вересня 2024 р. Верховна Рада України схвалила у другому читанні проект Закону «Про особливості продажу пакетів акцій, що належать державі у статутному капіталі банків». Закон спрямований на скорочення частки державної власності у банківському секторі та надає дозвіл на продаж будь-якої частки держави у банку (окрім Ощадбанку і Укрексімбанку), а не лише 100 % акцій держави, як передбачено у чинному законодавстві.

На наш погляд, під час війни недоцільно розглядати приватизацію усіх системно важливих державних банків (Приватбанк, Ощадбанк, Укрексімбанк та Укргазбанк), як однозначно правильне рішення. Перш за все, це частина фінансової інфраструктури, яка має найбільшу кількість відділень, що часто працюють і там, де мають невисоку прибутковість, оскільки виконують соціальні завдання. Крім того, в умовах війни їх ринкова вартість буде заниженою та не покриє витрати держави на їх націоналізацію в попередні роки.

#### Джерела і література

1. Про розподіл банків на групи: Рішення Комітету з питань нагляду та регулювання діяльності банків, нагляду (оверсайту) платіжних систем від 05.02.2021 р. № 40. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr040500-21#Text>
2. Про банки і банківську діяльність: Закон України № 2121-III в ред. від 03.09.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
3. Державні банки: валіза без ручки. Київ. 2021. 40 с. URL: [https://cost.ua/content/uploads/sites/2/2021/12/CASE\\_zvit\\_derzh\\_banky\\_5.pdf](https://cost.ua/content/uploads/sites/2/2021/12/CASE_zvit_derzh_banky_5.pdf).
4. Показники банківської системи. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision>
5. Від Ощаду до Привату: як країна отримала свої державні банки і чому хоче їх продати. URL: <https://voxukraine.org/vid-oshhadu-do-privatu-yak-krayina-otrimala-svoi-derzhavni-banki-i-chomu-hoche-yih-prodati>
6. Кузнецова Л. В., Ящук Х. М. Вплив державних банків на економіку України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія. «Економічні науки»*. 2018. Вип. 30. Ч. 2. С. 117-120.
7. Крамаренко О. Коли воно знадобилось. «Інтерфакс-Україна». 25.04.2024 р. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/982852.html>
8. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення процедури виведення з ринку банку в умовах воєнного стану: Закон України № 3111-IX від 29.05.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3111-IX#Text>
9. Вінокуров Я. Закон ухвалено, банк Фрідмана нарешті націоналізують. Як це буде і що дістанеться державі? *Економічна правда*. 31 травня 2023 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/05/31/700669/>
10. Матвійчук Н. М. Сучасні тенденції розвитку державних банків в Україні. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 6 (06). С. 86-91. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/177>

## References

1. Pro rozpodil bankiv na hrupy [On the division of banks into groups] *Rishennia Komitetu z pytan nahliadu ta rehuliuвання діяльності bankiv, nahliadu (oversaitu) platizhnykh system – Decision of the Committee on Supervision and Regulation of Bank Activities, Supervision (Oversite) of Payment Systems*. no. 40 dated February 5, 2021. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr040500-21#Text> [in Ukrainian].
2. Pro banky i bankivsku diialnist [On banks and banking activities]. *Zakon Ukrainy – Law of Ukraine*. no 2121-III dated September 3, 2024. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> [in Ukrainian].
3. Derzhavni banky: valiza bez ruchky [State banks: a suitcase without a handle]. *CASE Ukraine*. 2021. 40 p. Retrieved from: [https://cost.ua/content/uploads/sites/2/2021/12/CASE\\_zvit\\_derzh\\_banky\\_5.pdf](https://cost.ua/content/uploads/sites/2/2021/12/CASE_zvit_derzh_banky_5.pdf) [in Ukrainian].
4. Pokaznyky bankivskoi systemy [Indicators of the banking system]. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/supervision> [in Ukrainian].
5. Vid Oshchadu do Pryvatu: yak kraina otrymala svoi derzhavni banky i chomu khoche yikh prodaty [From Oshchad to Privat: how the country got its state banks and why it wants to sell them]. Retrieved from: <https://voxukraine.org/vid-oshhadu-do-privatu-yak-krayina-otrimala-svoyi-derzhavni-banki-i-chomu-hoche-yih-prodati> [in Ukrainian].
6. Kuznetsova L. V., Yashchuk Kh. M. (2018) Vplyv derzhavnykh bankiv na ekonomiku Ukrainy [The influence of state banks on the economy of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya. «Ekonomiczni nauky» – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series. «Economic Sciences»*, V. 30 (P 2), pp. 117-120. [in Ukrainian].
7. Kramarenko O. (2024) Koly vono znadobylos [When it was needed]. *Interfaks-Ukraina – Interfax-Ukraine*. Retrieved from: <https://interfax.com.ua/news/blog/982852.html> [in Ukrainian].
8. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo udoskonalennia protsedury vyvedennia z rynku banku v umovakh voiennoho stanu [On the introduction of changes to some legislative acts of Ukraine regarding the improvement of the procedure for withdrawing a bank from the market under martial law] *Zakon Ukrainy – Law of Ukraine*. no 3111-IX dated 29.05.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3111-IX#Text>
9. Vinokurov Ya. (2023) Zakon ukhvaleno, bank Fridmana nareshiti natsionalizuiut. Yak tse bude i shcho distanetsia derzhavi? [The law passed, Friedman’s bank will finally be nationalized. How will it be and what will the state get?] *Ekonomiczna pravda – Economic truth*. Retrieved from: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/05/31/700669/> [in Ukrainian].
10. Matviychuk N. M. (2023) Suchasni tendentsii rozvytku derzhavnykh bankiv v Ukraini. [Modern trends in the development of state-owned banks in Ukraine]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital economy and economic security*. Vyp. 6 (06). pp. 86-91 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 25.09.2024 р.



УДК 336.02

Сташук Олена,  
доктор економічних наук, професор,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра фінансів,  
м. Луцьк, ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-2622-7353>  
e-mail: [Staschuk.Olena@vnu.edu.ua](mailto:Staschuk.Olena@vnu.edu.ua)

Маслов Роман,  
здобувач освітнього ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра фінансів,  
м. Луцьк, ORCID ID <https://orcid.org/0009-0002-4565-6786>,  
e-mail: [r.v.maslov@gmail.com](mailto:r.v.maslov@gmail.com)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-65-72>

## ПОДАТКОВА СИСТЕМА УКРАЇНИ ТА КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АСПЕКТ

**Вступ.** Податкова система є одним із вирішальних інструментів економічної політики, котрий дозволяє регулювати фінансові потоки, стимулювати економічний розвиток та забезпечувати стабільність державних фінансів. Порівняння податкових систем України та країн Європейського Союзу є важливим для розуміння шляхів інтеграції та адаптації української економіки до європейських стандартів, особливо з огляду на наміри України щодо вступу до ЄС.

**Мета.** Метою дослідження є ідентифікація особливостей функціонування податкової системи України та податкових систем країн Європейського Союзу та на основі порівняльного аналізу виявлення їх позитивних та негативних характеристик

**Методи.** Методологія дослідження передбачає використання комплексного підходу, що включає аналіз та систематизацію джерел наукової та практичної літератури, нормативно-правової бази та аналітичних даних. В дослідженні застосовано методи порівняльного аналізу для визначення переваг та недоліків розглянутих податкових систем, системний підхід для визначення концептуальних засад функціонування податкової системи України та країн ЄС, а також метод логічного узагальнення для формулювання висновків. Разом з тим, у статті використано табличний метод для наочного представлення результатів дослідження.

**Результати.** У статті визначено необхідність дослідження податкових систем країн Європейського Союзу та податкової системи України. Виявлено, що рівень оподаткування в Україні відповідає середньоєвропейським показникам. Проведено аналіз ставок за податком на додану вартість, податком на доходи фізичних осіб, податком на прибуток в Україні та у таких країнах Європейського Союзу, як Німеччина, Іспанія, Італія, Франція, Польща та інших. Аналіз показав, що наразі в Україні одні з найнижчих податкових ставок за трьома основними податками серед розглянутих європейських країн. Доведено, що ідеальна система оподаткування відсутня. Визначено основні переваги та недоліки досліджуваних податкових систем.

**Висновки.** Доведено важливість формування оптимальної системи оподаткування в Україні як ключового елемента соціально-економічного розвитку країни в умовах військової агресії. Запропоновано основні імперативи розвитку податкової системи України в умовах євроінтеграційних процесів.

**Ключові слова:** податки, податкова система; оподаткування; податкове навантаження; європейський союз; ефективність.

Olena Staschuk,  
Doctor of economics, Professor,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Lutsk

Roman Maslov  
PhD's degree student

## THE TAX SYSTEM OF UKRAINE AND THE EU COUNTRIES: A COMPARATIVE ASPECT

**Introduction.** The tax system is one of the main tools of economic policy, which allows to regulate financial flows, stimulate economic development and ensure the stability of public finances. Comparing the tax systems of Ukraine and the European Union countries is important for understanding the ways of integration and adaptation of the Ukrainian economy to European standards, especially considering Ukraine's intentions to join the EU.

**The purpose of the article.** The goal of the research is to identify the peculiarities of the functioning of the tax system of Ukraine and the tax systems of the European Union and, on the basis of a comparative analysis, to identify their positive and negative characteristics.

**Methods.** The research methodology involves the use of a comprehensive approach, which includes the analysis and systematization of sources of scientific and practical literature, regulatory and legal framework and analytical data. The research uses methods of comparative analysis to determine the advantages and disadvantages of the analyzed tax systems, a system approach to determine the conceptual basis of the functioning of the tax system of Ukraine and the EU countries, as well as a method of logical generalization to formulate conclusions. At the same time, the article uses a tabular method to visually present the research results.

**Results.** The article defines the necessity of researching the tax systems of the countries of the European Union and the tax system of Ukraine. It was found that the level of taxation in Ukraine corresponds to the average European indicators. An analysis of rates for value added tax, personal income tax, and income tax in Ukraine and in such countries of the European Union as Germany, Spain, Italy, France, Poland and others was carried out. The analysis showed that Ukraine currently has one of the lowest tax rates for the three main taxes among the European countries under review. It has been proven that there is no ideal taxation system. The main advantages and disadvantages of the investigated tax systems are determined.

**Conclusions.** The importance of forming an optimal taxation system in Ukraine as a key element of the socio-economic development of the country in the conditions of military aggression is proven. The main imperatives for the development of the tax system of Ukraine in the conditions of European integration processes are proposed.

**Keywords:** taxes; tax system; taxation; tax burden; European Union; efficiency.

**Постановка проблеми.** Податкова система є ключовим інструментом регулювання економічних і соціальних процесів держави. Дослідження податкових систем країн ЄС стає все більш актуальним, оскільки податкова конкуренція між державами є однією з важливих глобальних проблем на міжнародній арені. Інтеграція України в європейський економічний простір вимагає з-поміж іншого реформування вітчизняної податкової системи з акцентуванням уваги на європейські принципи соціальної справедливості. Сьогодні уряд України стикається із проблемою військової агресії росії проти України, що вимагає у держави забезпечення виконання оборонної функції у повному обсязі. Так як основним джерелом формування ресурсів бюджету для фінансування видатків по обороні є податки, то постає проблема як оптимізації оподаткування та приведення його до європейських стандартів з одного боку, а з іншого – наповнення державного бюджету за рахунок податкових платежів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика встановлення оптимальних ставок податків та перелік основних податків, що формуватимуть основу податкової системи будь-якої країни, в тому числі й України, не втрачає своєї актуальності та є предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Формування найбільш ефективної системи оподаткування, що, з однієї сторони стимулює розвиток національної економіки, а з іншої сторони – гарантує достатні обсяги податкових надходжень до бюджету вимагає наукового підґрунтя. Так, значний внесок у розвиток податкової системи здійснили такі зарубіжні науковці, як С. Бах [12], Д. Величковіч [10], Й. Величковіч [10], В. Вержбіцка [8], Й. Мергальська [8], А. Сміт [13], Й. Стігліц [9] та інші. Податки та система оподаткування знаходиться в центрі уваги досліджень таких вітчизняних науковців, як І.

Долженко [11], О. Кириленко [19], Крисоватого [18], Савицької [11], С. Савицької [17], М. Самчук [11] та інших.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Водночас, воєнний стан в Україні поставив перед нашою державою складні виклики забезпечення та фінансування оборонного сектору України в безпрецедентних обсягах, що ставить перед урядом питання зміни підходів до діючої системи оподаткування в Україні в сторону збільшення розмірів чинних податків, зокрема й військового збору. Разом з тим, набуття Україною статусу кандидата в члени Європейського Союзу вимагає від України реформування системи оподаткування з метою її адаптації та відповідності вимогам цього об'єднання.

Метою нашої роботи є аналіз особливостей функціонування податкової системи України та податкових систем країн Європейського Союзу та на основі порівняльного аналізу виявлення їх позитивних та негативних характеристик.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасній економічній перспективі необхідно постійно аналізувати та переглядати податкову політику на глобальному рівні. З огляду на глобалізацію та зростаючу економічну конкуренцію, уряди змушені регулярно оцінювати ефективність своїх податкових систем для підтримки економічної стабільності та забезпечення соціальної справедливості. У цьому контексті проведення порівняльного аналізу податкової політики набуває великого значення, оскільки дозволяє виявити як сильні сторони, так і вразливі аспекти податкових систем різних країн [0].

Створення ефективної системи оподаткування має ключове значення для регулювання економічних процесів на національному рівні. Грамотне адміністрування податкових процедур в сучасних ринкових умовах сприяє ефективній діяльності та перспективному розвитку бізнесу, забезпечуючи впевненість і фінансову незалежність підприємців.

Серед основних бюджетоутворюючих платежів, що знаходяться під контролем ДПС України, найбільший внесок до загального фонду державного бюджету у 2022 році забезпечили податок на додану вартість (30,8%), податок і збір з доходів фізичних осіб (21,4%) та податок на прибуток (16,9%).

Порівняльний аналіз показує, що рівень оподаткування в Україні загалом відповідає середньоєвропейським показникам, при таких ставках: ПДВ – 20% (основна ставка), податок і збір з доходів фізичних осіб – 18%, податок на прибуток – 18%.

Проаналізуємо ставки основних податків в нашій країні та в інших країнах (таблиця 1.1).

Таблиця 1

**Ставки основних податків в Україні та інших країнах**

Країна	Ставка ПДВ		Ставка ПДФО		Ставка податку на прибуток		Загальний рейтинг країни
	%	рейтинг	%	рейтинг	%	рейтинг	
Україна	20	друге	18	перше	18	перше	перше
Німеччина	19	перше	47,5	шосте	29,8	четверте	третє
Іспанія	21	третє	45	четверте	30	п'яте	четверте
Італія	22	четверте	45,6	п'яте	31,4	шосте	сьоме
Франція	20	друге	45	четверте	34,4	восьме	шосте
Нідерланди	21	третє	52	сьоме	25,5	третє	п'яте
Португалія	23	п'яте	42	третє	36	дев'яте	восьме
Бельгія	21	третє	53,7	восьме	34	сьоме	дев'яте
Польща	23	п'яте	32	друге	19	друге	друге

Примітка: складено на основі [8; 14; 16]

В Україні одні з найнижчих податкових ставок за трьома основними податками серед розглянутих європейських країн. На другій ступені розмістилась Польща, на третій ступені – Німеччина, четвертій ступені – Іспанія, на п'ятій – Нідерланди. Можна зробити висновок, що нашій країні найнижчі максимальні податкові ставки в порівнянні з країнами Європи [2].

В Україні законодавчо встановлено одинадцять податків і зборів: сім державних та чотири місцевих. Для порівняння, в Італії їх налічується п'ятнадцять, у Німеччині – шістнадцять, у Франції – сім, у Нідерландах – дев'ять, а в Португалії та Іспанії – по вісім податків. Це дозволяє зробити висновок, що в Україні запроваджено найбільш оптимальну кількість податків у порівнянні з країнами ЄС.

В Україні податки та збори поділяються на дві групи: загальнодержавні та місцеві [19]. Основні загальнодержавні податки та збори в Україні включають:

✓ податок на прибуток, який поширюється як на підприємства, так і на фізичних осіб. Для підприємств ставка становить 18% від оподаткованого прибутку, що розраховується як різниця між доходами та витратами. Ця стандартна ставка застосовується до всіх корпоративних платників податків, хоча для деяких видів діяльності можуть діяти інші ставки; стандартна ставка податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) в Україні встановлена на рівні 18% і стосується доходів фізичних осіб, включаючи військовослужбовців;

✓ єдиний соціальний внесок охоплює різні види доходів, такі як заробітна плата, додаткові виплати, винагороди за трудові договори та цивільно-правові угоди, а також виграші в державних та приватних лотереях;

✓ ставка податку на додану вартість (ПДВ), яка є однією з ключових і становить 20% [3].

Система оподаткування в Україні включає кілька видів податків, таких як податок на нерухомість, єдиний податок, збір за паркування та туристичний збір. Фізичні особи-підприємці (ФОП) та юридичні особи мають можливість обрати спрощену систему оподаткування за наступними категоріями:

– 1 група: ФОП, які займаються роздрібною торгівлею на ринках або наданням побутових послуг населенню, з річним доходом не більше 300 тис. грн і без найманих працівників.

– 2 група: ФОП, що надають послуги, включаючи побутові, іншим фізичним особам або населенню, а також можуть займатися виробництвом, продажем товарів і ресторанним бізнесом.

– 3 група: ФОП без обмежень на кількість найманих працівників, з річним доходом до 5 млн грн.

– 4 група: ФОП, які працюють виключно в межах зареєстрованого фермерського господарства відповідно до Закону України «Про фермерське господарство».

Податкова система Німеччини охоплює різноманітні компоненти. Наприклад: федеральний бюджет, спеціалізовані державні фонди, бюджети шістнадцять федеральних земель (включаючи п'ять земель Східної Німеччини) і більше 10 000 місцевих громад. Показним аспектом німецької податкової системи є присутність трирівневої системи міжбюджетного вирівнювання.

Прогресивна система оподаткування Німеччини поділяє всіх платників податків на шість класів. Зокрема, до першого класу відносять таких осіб: неodrжені; особи в цивільному шлюбі; розлучені; вдівці чи вдови; особи, що перебувають у шлюбі з тим, хто не є податковим резидентом Німеччини або проживає за межами ЄС; домогосподарства, що складаються з однієї особи.

Другий клас – самотній батько чи самотня матір, які виховують дитину самотужки та мають право на підтримку.

Третій клас – платники податків, чий дохід значно перевищує дохід їхнього чоловіка чи дружини, а також вдівці та вдови, якщо з моменту смерті партнера пройшло не більше одного року.

Четвертий клас – пари, які одружені, з рівним доходом, джерело якого має бути у Німеччині.

П'ятий клас – громадяни, які заробляють набагато менше, ніж чоловік/дружина, (платники податків, що перебувають у шлюбі, з особою, яка належить до податкового третього класу).

Шостий клас – особи, що одержують дохід більш як від одного роботодавця або працюють у двох і більше професіях [4].

У Польщі податки діляться на безпосередні (накладаються на дохід платника), та посередні (сплачуються під час придбання товарів).

У таблиці 1.2 розглянемо безпосередні податки та посередні податки.

Таблиця 2

## Безпосередні та посередні податки

Назва податку	Опис на кого накладається податок
<i>Безпосередній податок</i>	з доходів фізичних осіб
	з доходів юридичних осіб
	зі спадщини та дарування
	з цивільно-правових угод
	сільськогосподарський податок
	лісовий податок
	на нерухоме майно
	транспортний податок
	з власників собак
<i>Посередній податок</i>	від видобутку корисних копалин
	від товарів и послуг (ПДВ)
	акцизний податок
	з ігор

Примітка: складено на основі [8; 14; 16]

У Франції діють високі соціальні податки – платежі та внески до соціальних фондів, які складають понад 40% від загальної суми обов'язкових зборів і податків, що значно перевищує середній показник по країнах ЄС, який становить близько 30%.

В основі податкового процесу Франції знаходиться принцип пріоритету ресурсів. На відміну від багатьох інших країн, це означає затвердження парламентом спочатку доходної частини бюджету, а потім видаткової [5].

У таблиці 1.3 розглянемо федеральні та місцеві податки.

Таблиця 3

## Основні федеральні та місцеві податки

Федеральні податки	Місцеві податки
ПДВ	Туристичний збір
Прибутковий податок з фізичних осіб	Сімейний податок (складається з податків на житло, будівлі та землю)
Податок на прибуток підприємств	Податок на використання комунікацій
Мита на нафтопродукти	Податок на продаж будинків
Акцизи	
Податок на власність	
Податок на прибуток від цінних паперів	

Примітка: складено на основі [16]

Місцеві податки становлять 30% від загального податкового навантаження і забезпечують 40% доходів місцевих бюджетів.

У голландській системі оподаткування оподатковуваний дохід поділяється на три категорії, кожна з яких має свою власну ставку податку:

I – оподатковуваний дохід від прибутку, зайнятості та власності на житло (заробітна плата, пенсії, соціальні виплати та вартість житлової нерухомості, яку використовує власник);

II – оподатковуваний дохід від відсотків;

III – оподатковуваний дохід від накопичень та інвестицій.

Податкова система Португалії складається з національних та муніципальних податків. Вони зазвичай розраховуються на базі доходів, витрат та власності на майно.

Податкова система Португалії ґрунтується на принципі оподаткування доходів по всьому світу. Якщо ви є податковим резидентом, ваш дохід буде оподатковуватися незалежно від того, де він був

отриманий, а не лише від доходів на території Португалії. Згідно з цією системою, португальська податкова та митна служба також враховує податкові кредити, надані в рамках угод про уникнення подвійного оподаткування, підписаних між Португалією та країнами походження доходів [6].

У таблиці 4 розглянемо ставки ПДФО у Португалії на 2024 рік.

Таблиця 4

**Ставки ПДФО у Португалії на 2024 рік**

Діапазон доходу (євро)	Ставка податку
до 7 703	13,25%
від 7 703 до 11 623	16%
від 11 623 до 16 472	23%
від 16 472 до 21 321	26%
від 21 321 до 27 146	32,75%
від 27 146 до 39 791	37%
від 39 791 до 51 997	43,5%
від 51 997 до 81 199	45%
понад 81 199	48%

Примітка: складено на основі [12; 16]

**Висновки.** Порівняння податкової системи України з більш розвиненими країнами демонструє, що ідеальної системи оподаткування не існує. Хоча такі країни, як Німеччина та Італія, мають системи, наближені до цього ідеалу. Серед позитивних боків податкової системи України можна виокремити порівняно невелике податкове навантаження в порівнянні з європейськими державами та одні з найнижчих ставок основних податків [7]. Проте є значно більше негативних факторів: домінування непрямих податків над прямими, спрощений підхід до оподаткування, великі розбіжності між бухгалтерським і податковим обліком, а також недостатньо ефективна система адміністрування. Особливою проблемою для України у воєнних реаліях є потреба у фінансуванні оборони нашої країни, відтак Верховною Радою України прийнято закон про підняття податків (зокрема, військового збору). Таке рішення є досить дискусійним та суперечливим, адже, розуміючи гостру потребу держави у фінансових ресурсах через зниження ефективності економіки країни загалом, такі дії можуть призвести як до суспільних потрясінь, так і до ще більшого зниження економічного розвитку. Отже, у питанні обсягів і видів оподаткування, важливо досягти рівноваги між потребами бюджету та забезпеченням соціальної справедливості в суспільстві.

**Джерела та література**

1. Зінчук Г. Податкова система держави. Інноваційна професійна освіта. 2022. Т. 1. № 1. С. 78-84.
2. Ізмайлов Я.О., Єгорова І.Г., Шляхи вирішення проблем податкового консультування в Україні з використанням досвіду зарубіжних країн. Бізнес-інформ. 2020. № 7 (510). С. 262-279.
3. Лабадін В.І., Особливості податкового контролю у формі перевірок нерезидентів – платників податку на додану вартість. Kyiv Law Journal. 2023. № 2. С. 169-176.
4. Мельник Я. О. Особливості фінансової системи Федеративної Республіки Німеччини. Студентський вісник НУВГП : зб. наук. праць. 2020. Вип. 2(14). С. 95–96.
5. Податки у світі: навіщо нам потрібні податки та як створити ефективну систему оподаткування? URL: <http://www.visnuk.com.ua/uk/news/100016559-podatki-u-sviti-navischo-nam-potribni-podatki-ta-yak-stvoriti-efektivnu-sistemu-opodatkuvannya>. (дата звернення 15.08.2024 р.)
6. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI / База даних інформаційно-правової системи «ЛІГА». URL:<http://www.liga.net> (дата звернення 15.08.2024 р.)
7. Система оподаткування в Україні та податкове законодавство. URL: <https://cutt.ly/Ew9Q7Qlt>. (дата звернення 15.08.2024 р.)
8. Wierzbicka, W., & Mergalska, J. (2023). SYSTEM PODATKOWY W POLSCE, NIEMCZECH I CZECHACH – ANALIZA PORÓWNAWCZA. *Nauki Ekonomiczne*, 38. [https://doi.org/10.19251/ne/2023.38\(6\)](https://doi.org/10.19251/ne/2023.38(6))

9. Stiglitz, J. E. (2013). *Ekonomia sektora publicznego*. PWN, Warszawa.
10. Veličković, D., Veličković, J. (2019). Comparative analysis of tax systems in Germany and Serbia. *Vojno delo*, 71(5). <https://doi:10.5937/vojdela1905093V>
11. Savitska, A., Pravdiuk, M., Dolzhenko, I., Banera, N., Samchyk, M. (2022). Tax Systems of Ukraine and EU Countries during the Covid-19 Pandemic: Current Status and Pro-spects. *Independent Journal of Management & Production*, 13(3). <https://doi:10.14807/ijmp.v13i3.1906>
12. Bach, S. (2019). 100 Jahre deutsches Steuersystem: Grundlagen, Reformen und Herausforderungen. *Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung*, 86(47). URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/209632/1/1684921775.pdf> (дата звернення 10.08.2024 р.)
13. Smith, Adam. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Edited by Sálvio M. Soares. MetaLibri, 2007, v.1.0p.
14. Trading Economics. (2022). Stawka podatku dochodowego od osób fizycznych w Polsce. URL: <https://tradingeconomics.com/poland/personal-income-tax-rate> (дата звернення 15.08.2024 р.)
15. Analysis of fiscal efficiency of taxation in the system of filling budget funds in Ukraine / O. Stashchuk, A. Boiar, T. Shmatkovska, M. Dziamulych, O. Skoruk, S. Tesliuk, Y. Zintso // *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*. - 2021. - Vol. 11, Issue 1, Special Issue XVII. - P. 47-51. URL: <http://ep3.nuwm.edu.ua/20402/> (дата звернення 10.08.2024 р.)
16. VAT/GST rates in OECD countries. (2022). OECD. URL: <https://www.oecd.org/tax/con-sumption/vat-gst-rates-historical-tax-database.xlsx>
17. Савицька, С. (2020). ВПЛИВ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УКРАЇНІ. *Економічний простір*, (153), 118-122. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-20>
18. Крисоватий А. Воєнні реалії фіскального простору публічних фінансів України. *Світ фінансів*, 2023. № 1 (74). С. 8 – 30.
19. Кириленко, О. П. Фінанси (Теорія та вітчизняна практика): навч. посіб. Тернопіль : Астон, 2002. 212 с.

#### References

1. Zinchuk H. (2022). Podatkova systema derzhavy. [Tax system of the state]. *Innovatsiyna profesiyna osvita - Innovative professional education*. Vol. 1. P. 78 – 84. [in Ukrainian].
2. Izmaylov YA.O., Yehorova I.H. (2020). Shlyakhy vyrishennya problem podatkovoho konsul'tuvannya v Ukrayini z vykorystannyam dosvidu zarubizhnykh krayin [Ways to solve the problems of tax consulting in Ukraine using the experience of foreign countries]. *Biznes-inform - Business information*. № 7 (510). P. 262-279. [in Ukrainian].
3. Labadin V.I. (2023). Osoblyvosti podatkovoho kontrolyu u formi perevirok nerezidentiv – platnykiv podatku na dodanu vartist' [Peculiarities of tax control in the form of inspections of non-residents - value added tax payers]. *Kyiv Law Journal - Kyiv Law Journal*. № 2. P. 169-176. [in Ukrainian].
4. Mel'nyk YA. O. (2020). Osoblyvosti finansovoyi systemy Federatyvnoyi Respubliki Nimechchyny [Peculiarities of the financial system of the Federal Republic of Germany]. *Student's'kyi visnyk NUVHP : zb. nauk. prats' - Student Bulletin of the NUVHP: coll. of science works*. Vol. 2(14). P. 95–96. [in Ukrainian].
5. Podatky u sviti: navishcho nam potrebni podatky ta yak stvority efektyvnu systemu opodatkuvannya? [Taxes in the world: why do we need taxes and how to create an effective tax system?]. Available at: <http://www.visnuk.com.ua/uk/news/100016559-podatki-u-sviti-navischo-nam-potribni-podatki-ta-yak-stvoriti-efektivnu-sistemu-opodatkuvannya>. [in Ukrainian].
6. Podatkovyy kodeks Ukrayiny vid 02.12.2010 r. No 2755-VI [Tax Code of Ukraine dated 02.12.2010 No. 2755-VI]. Baza danykh informatsiyno-pravovoyi systemy «LIHA» - Database of information and legal system "LIGA". Available at: <URL:http://www.liga.net> [in Ukrainian].
7. Systema opodatkuvannya v Ukrayini ta podatkovye zakonodavstvo [Tax system in Ukraine and tax legislation.]. Available at: <https://cutt.ly/Ew9Q7Qlt>.
8. Wierzbicka, W., & Mergalska, J. (2023). TAX SYSTEM IN POLAND, GERMANY AND THE CZECH REPUBLIC – COMPARATIVE ANALYSIS. *Economic Sciences*, 38 [https://doi.org/10.19251/ne/2023.38\(6\)](https://doi.org/10.19251/ne/2023.38(6)) [In Polish].
9. Stiglitz, J. E. (2013). *Public sector economics*. PWN, Warsaw. [In Polish].
10. Veličković, D., Veličković, J. (2019). Comparative analysis of tax systems in Germany and Serbia. *Vojno delo*, 71(5). <https://doi:10.5937/vojdela1905093V> [In English].

11. Savitska, A., Pravdiuk, M., Dolzhenko, I., Banera, N., Samchyk, M. (2022). Tax Systems of Ukraine and EU Countries during the Covid-19 Pandemic: Current Status and Pro-spects. *Independent Journal of Management & Production*, 13(3). <https://doi:10.14807/ijmp.v13i3.1906> [In English].
12. Bach, S. (2019). 100 Jahre deutsches Steuersystem: Grundlagen, Reformen und Herausforderungen. *Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung*, 86(47). URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/209632/1/1684921775.pdf> (дата звернення 10.08.2024 р.) [In German].
13. Smith, Adam. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Edited by Sálvio M. Soares. MetaLibri, 2007, v.1.0p. [In English].
14. Trading Economics. (2022). Personal income tax rate in Poland. <https://tradingeconomics.com/poland/personal-income-tax-rate> [In Polish].
15. Analysis of fiscal efficiency of taxation in the system of filling budget funds in Ukraine / O. Stashchuk, A. Boiar, T. Shmatkovska, M. Dziamulych, O. Skoruk, S. Tesliuk, Y. Zintso // *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*. - 2021. - Vol. 11, Issue 1, Special Issue XVII. - P. 47-51. URL: <http://ep3.nuwm.edu.ua/20402/> [In English].
16. VAT/GST rates in OECD countries. (2022). OECD. URL: <https://www.oecd.org/tax/consumption/vat-gst-rates-historical-tax-database.xlsx> [In English].
17. Savits'ka, S. (2020). VPLYV PODATKOVOYI POLITYKY NA INVESTYTSIYNI PROTSESY V UKRAYINI [INFLUENCE OF TAX POLICY ON INVESTMENT PROCESSES IN UKRAINE]. *Ekonomichnyy prostir - Economic space*. (153), 118-122. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-20> [in Ukrainian].
18. Krysovaty A. (2023). Voyenni realiyi fiskal'noho prostoru publichnykh finansiv Ukrayiny [Military realities of the fiscal space of public finances of Ukraine]. *Svit finansiv - World of Finance*. № 1 (74). P. 8 – 30. [in Ukrainian].
19. Kyrylenko, O. P. *Finansy (Teoriya ta vitchyznyana praktyka): navch. posib.* [Finance (Theory and domestic practice): academic. manual]. Ternopil' : Aston, 2002. 212 p. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 30.09.2024 р.



УДК 336.011:330

Наталія Проць,  
кандидат економічних наук, доцент,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
доцент кафедри фінансів,  
м. Луцьк, ORCID ID 0000-0003-3897-6482  
e-mail: Vyshnevska.Nataliya@vnu.edu.ua

Віта Козак,  
здобувач першого освітнього рівня,  
спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра фінансів,  
м. Луцьк, ORCID ID 0009-0004-0585-6999  
e-mail: [vitakozak932@gmail.com](mailto:vitakozak932@gmail.com)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-73-82>

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СІМЕЙНОГО БЮДЖЕТУ В УМОВАХ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

**Вступ.** В умовах фінансово-економічної нестабільності кардинально змінилися підходи до формування та розподілу фінансових ресурсів держави, бізнесу та домогосподарств. Тому дослідження структури та особливостей формування сімейного бюджету є об'єктивною вимогою часу.

**Мета.** Дослідження сутності, аналізування структури та проблем формування сімейних бюджетів громадян України.

**Результати.** Авторами статті запропоновано сімейний бюджет, розглядати як план формування та використання грошових надходжень для забезпечення добробуту та відповідного рівня життя сім'ї впродовж певного проміжку часу.

Проведений аналіз структури доходів сімейних бюджетів свідчить, що найбільше частку становить заробітна плата 57%, соціальні допомоги та трансферти – 21 %, прибуток та змішаний дохід – 15 %, доходи від власності – 7%. За досліджуваний період середньомісячна пенсія зросла на 86,2 %, стипендія на 53 %, мінімальна пенсія на 33,4 %, прожитковий мінімум на 38,33%, однак в еквіваленті до долара це становить 23%, 1,8%, -11,8% відповідно. Важливим чинниками, що впливають на доходи громадян України є: рівень розвитку економіки країни; розміри державних соціальних гарантій, рівень продуктивності праці; рівень безробіття; рівень купівельної спроможності громадян; інфляція; структура витрат громадян.

Досліджено, що в умовах війни кількість українців, які живуть на межі бідності, зросла на 1,8 мільйона з 2020 року, одним із показників, що свідчать про зниження рівня доходів, є збільшення частки витрат на продукти харчування в загальному бюджеті. За структурою витрат сімейних бюджетів українці, витрачають на продукти харчування та обов'язкові платежі майже 66%, що удвічі більше за середній світовий показник. В умовах війни ситуації змінилась, благодійність та донати займають більшу частину витрат сімейних бюджетів порівняно з освітою чи виплатою кредитів.

**Висновки.** Запропоновано, для забезпечення стабільності фінансового стану громадян України необхідно на державному та регіональному рівнях розробляти та впроваджувати ефективні заходи соціально-економічної підтримки рівня життя населення та створення умов для розвитку малого та середнього бізнесу.

**Ключові слова:** сімейний бюджет, доходи, видатки, заробітна плата, соціальні гарантії, соціальна допомога та трансферти, споживчий кошик, прожитковий мінімум, пенсії, фінанси домогосподарств.

Prots Nataliia,  
Associate Professor, Ph.D. in Economics,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Department of Finance,  
Lutsk

Vita Kozak,  
first-level of education student,

## FEATURES OF FAMILY BUDGET FORMATION IN CONDITIONS OF FINANCIAL AND ECONOMIC INSTABILITY

**Introduction.** In the conditions of financial and economic instability, approaches to the formation and distribution of financial resources of the state, business and households have changed radically. Therefore, the study of the structure and features of forming the family budget is an objective requirement of the time.

**The purpose of the article.** Study of the essence, analysis of the structure and problems of formation of family budgets of citizens in Ukraine.

**Results.** The authors of the article suggest that the family budget should be considered as a plan for the formation and use of cash income to ensure the well-being and appropriate standard of family living over a certain period of time. The analysis of the income structure of family budgets shows that the largest share is wages 57%, social benefits and transfers – 21%, profit and mixed income – 15%, income from property – 7%. During the studied period, the average monthly pension increased by 86.2%, the stipend by 53%, the minimum pension by 33.4%, the subsistence minimum by 38.33%, but in dollar equivalent it is 23%, 1.8%, -11.8% respectively. Important factors affecting the incomes of Ukrainian citizens are: the level of development of the country's economy; the size of state social guarantees, the level of labor productivity; unemployment rate; the level of purchasing power of citizens; inflation; the structure of citizens' expenses. It has been studied that in the conditions of war, the number of Ukrainians living on the edge of poverty has increased by 1.8 million since 2020, one of the indicators indicating a decrease in the level of income is an increase in the share of expenditure on food products in the general budget. According to the structure of family budgets, Ukrainians spend almost 66% on food and mandatory payments, which is twice the world average. During the war, the situation has changed, charity and donations occupy a larger part of family budget expenses compared to education or loan payments.

**Conclusions.** It is suggested that in order to ensure the stability of the financial condition of Ukrainian citizens, it is necessary to develop and implement effective measures for socio-economic support of the population's standard of living and the creation conditions for the development of small and medium-sized businesses at the state and regional levels.

**Keywords:** family budget, income, expenses, wages, social assistance and transfers, consumer basket, living wage, pensions, household finances.

**Постановка проблеми та її значення.** Добробут населення України повною мірою залежить від фінансового забезпечення, рівня та якості життя кожного її мешканця. Нині, в умовах війни, фінансово-економічної та політичної нестабільної формування сімейного бюджету є важливим завданням для забезпечення ефективного функціонування не тільки фінансів домогосподарств, а й усієї фінансової системи України. Адже саме фінансові відносини, які виникають в процесі формування та використання коштів сімейного бюджету пов'язані із податковою, бюджетною, банківською системами та фінансовим ринком.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми формування та використання фінансових ресурсів домогосподарств та сімейних бюджетів досліджували: М. Волохова [1], Л. Гордієнко [2], М. Карлін [3], О. Кириленко [4], Т. Кізима [5], С. Коваль [5], Г. Коцюрубенко [1], А. Сидорчук [5], І. Сидор [5], С. Логвіновська [1], Р. Скриньковський [6], Ю. Цибульський [6], С. Юрій [7]. Однак, в умовах воєнного стану та фінансової нестабільності кардинально змінилися підходи до розподілу фінансових ресурсів держави, бізнесу та домогосподарств. Тому виникла об'єктивна потреба у дослідженні структури та особливостей, проблем формування сімейного бюджету в умовах воєнного стану.

**Метою статті** є дослідження сутності, аналізування структури та проблем формування сімейних бюджетів громадян України.

**Виклад основного матеріалу та обґрунтування отриманих наукових результатів дослідження.** Кожна сім'я являє собою об'єднання осіб пов'язаних між собою шлюбними або

родинними відносинами, які спільно мешкаю, ведуть домашнє господарство. Для забезпечення життєдіяльності сім'ї з метою оптимального задоволення мінімальних потреб населення потрібні відповідні грошові кошти. Одним із елементів фінансової діяльності домогосподарств є формування сімейного бюджету з урахуванням дохідної та витратної частини сімейного бюджету. Вміння правильно формувати та розподіляти кошти сімейного бюджету визначає рівень фінансової грамотності домогосподарств та забезпечує ефективність використання фінансових ресурсів за для досягнення та реалізації своїх цілей.

На думку Т. Кізими, фінанси домогосподарств слід розглядати як «сукупності економічних відносин домогосподарств, матеріалізованих у грошових потоках, які виявляються у формі доходів і витрат, щодо формування, розподілу та використання фондів грошових коштів з метою відтворення і розвитку людського капіталу та задоволення потреб членів цих господарств і суспільства загалом» [5, с. 9]. Автором до складу фінансів домогосподарств віднесено особисті, сімейні та родинні фінанси, за таким розподілом можна досліджувати їх бюджети. В свою чергу бюджет (франц. Bougette — «шкіряний гаманець») – грошове вираження доходів і видатків держави, адміністративно-територіальної одиниці підприємства, установи за рік. Згідно чинного законодавства, бюджет – це план формування та використання фінансових ресурсів. Фінансові ресурси домогосподарств визначають як доходи і витрати, що матеріально відображають фінансові відносини домашніх господарств з іншими суб'єктами економічної діяльності [1, с.16]. У Великому тлумачному словнику сучасної мови використовується поняття споживчий бюджет це баланс прибутків і видатків сім'ї (середньостатичний), який характеризує сформований рівень життя різних груп сімей населення [8]. Виходячи із вище наведених трактувань, вважаємо, що сімейний бюджет, слід розглядати як план формування та використання грошових надходжень для забезпечення добробуту та відповідного рівня життя сім'ї впродовж певного проміжку часу (тиждень, місяць, квартал, рік). Отже, доходи сімейного бюджету сім'ї це сукупність надходжень грошових коштів та матеріальних цінностей, які отримує сім'я на певний період, а саме: заробітна плата; соціальні допомоги та трансферти; прибуток та змішаний дохід; доходи від власності (одержані). Законом України «Про оплату праці» визначено, що заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу [9]. Разом з тим це «не фінансова категорія, її можна розглядати як одне із джерел фінансових ресурсів громадян» [7].

Розглянемо структуру, динаміку та чинники, що впливають на формування сімейного бюджету. У структурі доходів сімейних бюджетів у 2023р. заробітна плата займає найбільшу частину та становить 57%, соціальні допомоги та трансферти – 21 %, прибуток та змішаний дохід – 15 %, доходи від власності – 7% (рис.1).



**Рис. 1.** Структура доходів домогосподарств в Україні в 2023 р.

Джерело: побудовано автором на основі [10].

Наступним джерелом надходжень сімейного бюджету є соціальні допомоги та трансферти, основу яких складають пенсії та стипендії. Дані наведені у таблиці 1 свідчать, що протягом 2020-2024 рр. спостерігається суттєва диспропорція темпів зростання соціальних виплат в національній валюті та доларах. Так середньомісячна пенсія зросла на 86,2 %, стипендія на 53 %, мінімальна пенсія на 33,4 %, прожитковий мінімум на 38,33%, ці показники в еквіваленті до долара становлять 23%, 1,8%, -11,8% відповідно. Що загалом свідчить про зниження купівельної спроможності населення. Важливим чинниками, що впливають на доходи громадян України є: рівень розвитку економіки країни; розміри державних соціальних гарантій, рівень продуктивності праці; рівень безробіття; рівень купівельної спроможності громадян; інфляція; структура витрат громадян.

*Таблиця 1*

**Динаміка соціальних гарантій в Україні впродовж 2020-2024 рр.**

Роки	Середньомісячна пенсія,		Стипендія		Мінімальна пенсія		Прожитковий мінімум,	
	грн	дол.	Грн	дол.	Грн	дол.	Грн	дол.
2020	3 082,98	114,4	1 300	48,2	1769	65,76	2 189	81,38
2021	3 507,51	126,6	1 600	57,8	1934	69,82	2 393	86,39
2022	4 539,30	124	2 000	54,6	2027	55,38	2 589	70,74
2023	5 350,83	136,8	2 000	51,2	2093	53,53	2 589	66,21
2024	5 743,27	141,1	2 000	49,1	2361	58,01	3 028	74,40
2024 р./2020 р.								
Абсолютне відхилення	2066,49	26,7	700	0,9	592	-7,75	839	-6,98
Відносне відхилення	186,2	123,3	153,8	101,8	133,4	88,21	138,33	91,43

*Джерело:* Складено на основі [ 10, 11, 18].

Оскільки кількість українців, які живуть на межі бідності, зросла на 1,8 мільйона з 2020 року, що становить майже 30% населення, значний вплив на доходи сімейного бюджету мають державні соціальні гарантії, які встановлюються законами з метою забезпечення конституційного права громадян на достатній життєвий рівень. До числа основних державних соціальних гарантій включаються: мінімальний розмір заробітної плати; мінімальний розмір пенсії за віком; неоподатковуваний мінімум доходів громадян; розміри державної соціальної допомоги та інших соціальних виплат. Відповідно до ст. 95 Кодексу законів про працю України та ст. 3 Закону Незважаючи на те, що мінімальна заробітна плата є соціальною нормою та являє собою нижчу границю вартості робочої сили в нормальних умовах виробництва за виконання найпростішої праці, Урядом було внесено зміни до ст. 95 КзпПУ, змінено трактування МЗП та порушено конституційну норму про відповідність мінімальної заробітної плати розміру посадового окладу працівника першого тарифного розряду ЄТС [3] та визначено, що мінімальна заробітна плата – це встановлений законом мінімальний розмір оплати праці за виконану працівником місячну (годинну) норму праці. [13, 14]. Динаміку середньомісячної та мінімальної заробітної плати в Україні протягом 2020–2024 рр. представлено в табл. 2.

Таблиця 2

## Динаміка середньомісячної та мінімальної заробітної плати в Україні в 2020–2024 рр.

Роки	Середньомісячна заробітна плата,		Мінімальна заробітна плата,		Співвідношення середньої та мінімальної заробітної плати, %
	грн	дол	грн	дол	
2020	11597	431,1	4723	175,6	245,5
2021	14018	506,1	6500	234,7	215,7
2022	14859	406	6700	183,1	221,8
2023	17 442	446,1	6700/	171,4	260,3
2024	19500	479,1	8000	196,6	243,8
2024/2020 рр.					
Абсолютне відхилення	7903	48	3277	21	-1,7
Відносне відхилення	168,15	111,13	169,38	111,96	99,31

Джерело: Складено на основі [15, 16].

Дослідження середньомісячної та мінімальної заробітної плати в Україні продовж 2020–2024 рр. показали, що темп зростання був нерівномірним, а саме у 2022 р. зазнав найменшого значення порівняно з іншими роками (табл.3).

Таблиця 3

## Темпи зростання, середньомісячна заробітна плата, України в 2020–2024 рр.\* (%)

Роки	Темпи зростання, середньомісячна заробітна плата, %		Темпи зростання мінімальна заробітна плата, %		Курс долара до гривні
	грн	дол	грн	дол	
2020					26,9
2021	20,9	17,4	37,7	33,6	27,7
2022	6	-19,8	3,1	-22	36,6
2023	17,4	9,9	0	-6,4	39,1
2024	11,8	7,4	19,4	14,7	40,7

\*Джерело: Складено на основі [15, 16]

Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України у своїх дослідженнях визначає середній клас за рівнем їхнього середньомісячного доходу, який має становити не менше п'яти прожиткових мінімумів. За цим критерієм, представник середнього класу повинен мати середньомісячний дохід не менше 15140 грн [17].

Згідно з різними дослідженнями, визначення середнього класу в Україні базується на кількох показниках, включаючи дохід і витрати. Якщо вважати, що середньомісячний дохід представників середнього класу в Україні становить 12945 грн, то це є певним орієнтиром, але він може не повністю відображати реальну фінансову стабільність цих громадян. За даними Світового банку, громадяни середнього класу в Україні витрачають не менше 10 доларів США на день. Це приблизно 365 доларів на місяць або близько 14965 гривень за поточним курсом. Це означає, що навіть ті, хто

відповідає формальним критеріям середнього класу за доходом, можуть відчувати фінансову нестабільність через зростання цін і витрат. Цей дисбаланс між формальними критеріями і реальними витратами вказує на проблему нестачі бюджету, коли доходи не відповідають необхідним витратам для забезпечення комфортного життя.

Досліджуючи, сімейний бюджет доцільно розглянути витрати. Витрати сім'ї – сукупність платежів, які здійснюються членами родини з метою забезпечення її життєдіяльності, що включають витрати на придбання продовольчих і непродовольчих товарів та оплату послуг, витрати на інвестиційні вкладення (в нерухомість, депозити, акції, облигації тощо), податки, майно та інші здійснені платежі. Р.Скриньковський, Ю. Цибульський витрати домогосподарств за цільовим призначенням поділяють на три групи: обов'язкові платежі; споживчі витрати; неспоживчі витрати [6]. Обов'язкові платежі собою передбачають сплату податків, внесків на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, страхових платежів за добровільним страхуванням, відсоток від користування кредитом [19, с.61-70]. Тобто, домогосподарства залежно від свого статусу повинні сплачувати такі податки: податок на доходи фізичних осіб; податок на прибуток; податок на додану вартість; податок на майно. Споживчі витрати – це витрати на продукти харчування, придбання непродовольчих товарів, оплату житлово-комунальних послуг, послуг освіти, охорони здоров'я, транспорту, зв'язку та на відпочинок.

За опитуваннями в громадян України можна створити такий перелік витрат: продукти харчування; комунальні послуги; транспорт; медицина; діти; одяг та взуття; благодійність та донати; виплата кредитів; освіта; відпустка; інше. Характеризуючи, витрати на продукти харчування потрібно проаналізувати споживчий кошик. Споживчий кошик – асортимент товарів, що характеризує типовий рівень і структуру місячного (річного) споживання людини або сім'ї [20]. Протягом 2020-2024 рр. витрати домогосподарств на продукти харчування зросли з 2256,25 до 3922,78 грн або на 74 %. Витрати на придбання продуктів харчування становлять п'яту частину середньомісячної заробітної плати. Внаслідок повномасштабного важливо виокремити новий вид витрат, такі як донати: – 92% українців донатять на допомогу ЗСУ або постраждалим внаслідок воєнних дій, що на 2 % більше, ніж у 2022 р.; – 33% опитаних роблять це систематично, що на 13 % більше, ніж 2023 року. Більше ніж у два рази зросла кількість співвітчизників, які донатять регулярно, перебуваючи за кордоном, – із 17% до 38%., середня сума донату становить 147 грн.

За даним Міністерства фінансів та опитування до 77 % українців живуть в режимі економії. В період фінансової нестабільності важливою ознакою цього стало поступове відновлення споживчої активності в Україні. Про це свідчать деякі показники такі як частота купівлі продуктів харчування, також купують електроніку, побутову техніку, одяг, взуття [21] Водночас, тенденція до економії зберігалася. До прикладу від 41 % до 77 % українців заощаджують залежно від категорії товарів та послуг. За даними опитування найменше заощаджують на лікарських засобах, дитячих товарах та купівлі готової їжі. Зауважуючи, про категорію продукти харчування то витрати у цій категорії зросли у 32 % громадян. За даними 47 % українців купують їжу про запас та 43 % українців про запас. Водночас, українці переосмислюють свої харчові звички та змінюють пріоритети [21]. За аналізом даних українці (55%) зменшили відвідування ресторанів та барів. У свою чергу популярності набрав такий вид діяльності як приготування їжі вдома, а саме 50 %, найбільше це стосується тимчасово безробітних (53%), фрилансерів (72%) і тих, хто займається домогосподарством (59%). За результатами опитування дозволя все може в пріоритеті витрат – 65 % громадяни заощаджують на розвагах поза домом, а 58% – рідше, ніж 2023 року, відвідують кінотеатри та концерти. Проте, онлайн-розваги стають все популярнішими: 32% українців збільшили витрати на перегляд ТБ та стрімінгових каналів [22].

Для більш повного дослідження сімейних бюджетів проведемо порівняння витрати населення за окремими категоріями у Німеччині, Польщі, США, Канаді, ПАР. Порівняно із структурою витрат сімейних бюджетів інших країн українці, витрачають на продукти харчування та обов'язкові платежі. Майже 66%, що понад удвічі більше, ніж середній світовий показник. Значно менше українці витрачають на товари та послуги, які не є важливими та необхідними для їхнього існування [23]. Аналізуючи структуру витрати сімейних бюджетів (табл. 4.) України та зарубіжних країн

спостерігається суттєва різниця у розподілі витрати населення на дозвілля, електротехніку та товари довгострокового використання (2 % в Україні проти 12-19 % зарубіжних країн).

Таблиця 4

## Витрати населення України та Світу

Країна	Дозвілля (включно з ресторанами/ кафе), відпочинок і туризм, %	Електроніка, побутова техніка та товари домашнього вжитку, %
Україна	2	2
Німеччина	17	10
Польща	15	12
США	19	12
Канада	15	10
ПАР	17	14

Джерело: Складено на основі [13].

За даними Державної служби статистики України було визначено основні категорії та їх кількість. У свою чергу, середньомісячні витрати на оплату комунальних послуг на одне домогосподарство у 2020–2024 рр. в середньому варіюється від 1540,2– 2 946,0 грн (табл. 6.) [24].

В Україні середньомісячні витрати на оплату комунальних послуг на одне домогосподарство становлять в 2020–2024 в середньому варіюються від 1540,2– 2946,0 грн (в табл. 5.) [25].

Таблиця 5

## Показники комунальних витрат на 1 домогосподарство в Україні в 2020–2024 рр. (грн)

	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Комунальні витрати					
Електроенергія: 250кВт*год/міс.	420	420	420	660	660
Опалення: 60 м <sup>2</sup> /міс.	772,0	992,7	992,7	992,7	992,7
Газ: 12 м <sup>3</sup> /міс.	35,4	83,9	95,5	95,9	95,5
Гаряче водопостачання та водовідведення: 8м <sup>3</sup> /міс.	166,8	243,1	1107,2	985,1	985,1
Холодне водопостачання та водовідведення: 7м <sup>3</sup> /міс.	146,0	211,1	212,7	256,6	212,7
Разом:	1540,2	1950,8	2828,1	2990,3	2946,0

Джерело: Складено на основі [25].

За даними опитування Центру Разумкова українці витрачають кошти свого сімейного бюджету на популярні витрати, такі як транспорт, одяг та взуття, медицину, дітей [25]. Кожен четвертий українець витрачає більшу частину своїх коштів на продукти харчування. Це вказує на те, що значна частина доходів населення спрямовується саме на задоволення базових потреб, залишаючи менше коштів для інших важливих сфер, таких як освіта чи медичне забезпечення, придбання предметів довгострокового використання, заощадження та інвестиції. Частина громадян витрачають свої кошти на благодійність та донати і саме ці витрати займають більшу частину в сучасній ситуації порівняно з освітою чи виплатою кредитів.

На формування сімейного бюджету значний вплив мають внутрішні та зовнішні чинники. До внутрішніх чинників належать: величина сукупних грошових доходів домогосподарств; рівень матеріальних та духовних потреб членів домогосподарства; ступінь забезпечення його потреб за рахунок ведення натурального господарства; рівень організації та ведення бюджету домашнього господарства; рівень фінансової грамотності; демографічна ситуація (вікова структура населення, стать, стан здоров'я, рівень міграції); працездатності членів сім'ї; соціальний статус; рівень освіти, зміна доходів; зростання цін; безпека та евакуація; невизначеність; втрата або пошкодження майна,

зміна споживчих звичок. До зовнішніх чинників належать: рівень роздрібних цін на товари і послуги, які споживають; суми сплачених домогосподарством податків та інших обов'язкових платежів; обсяги державних дотацій, що спрямовуються на фінансування охорони здоров'я, освіти, житлово-комунального господарства, транспорту та зв'язку; рівень розвитку споживчого кредитування в національній економіці; норм оподаткування доходів, спадщини, дарувань, рухомого і нерухомого майна; рівень пенсійного забезпечення, виплати стипендій, пільги для малозабезпечених верств населення ВПО; економічна ситуація, державна політика та регулювання; міжнародні допомоги та санкції, військова ситуація та безпека, курс національної валюти, енергетичні кризи. Враховуючи зовнішні та внутрішні чинники, для забезпечення стабільності фінансового стану громадян України необхідно на державному та регіональному рівнях розробляти та впроваджувати ефективні заходи соціально-економічної підтримки рівня життя населення та створення умов для розвитку малого та середнього бізнесу.

**Висновки та пропозиції.** Отже, в умовах війни, одним із показників, що свідчать про зниження рівня доходів, є збільшення частки витрат на продукти харчування в загальному бюджеті. Це характерна ознака економічної нестабільності, коли базові потреби, як-от харчування, стають пріоритетом для більшості домогосподарств. Громадяни України змушені переглядати свої потенційні можливості отримання доходів та розподілу витрати, економити на таких важливих аспектах життя, як освіта, медичне забезпечення, дозвілля, косметика та ін. Зниження рівня доходів українців призвело до змін у структурі сімейних бюджетів. Така ситуація підкреслює труднощі, з якими стикаються українські сім'ї в умовах війни та фінансової нестабільності, і необхідність адаптації до нових економічних та соціальних реалій, коли забезпечення базових потреб стають значним навантаженням на сімейні бюджети.

Подальші наукові розробки в цьому напрямку будуть спрямовані на виявлення шляхів забезпечення достатнього рівня фінансового забезпечення домогосподарств України у періоди фінансової нестабільності та ефективних заходів соціально-економічної підтримки на державному та регіональному рівнях.

#### Джерела і література

1. Логвіновська С.І., Волохова М. П., Коцюрубенко Г. М. Фінансові ресурси домогосподарств – запорука сталої фінансової системи України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 5/1. С.15-19;
2. Гордієнко Л. А. Науково-методологічні підходи фінансування соціальних виплат малозахищеним верствам населення. *Modern Economics*: 2019. № 13(2019). С. 65–70. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue-13-2019/> (дата звернення 01.09.2024);
3. Карлін, М., Проць, Н., Проць, В. (2020). Роль мінімальної заробітної плати в системі дотримання соціальної справедливості при фінансуванні бюджетних установ. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(34), 358–365. <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v3i34.215571> С.361;
4. Сидорчук, А., Кириленко, О., Коваль, С., & Сидор, І. (2022). Аналіз витрат як складова оцінки фінансового стану домогосподарств. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(44), 82– 91. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.3.44.2022.3786> ;
5. Кізіма Т. О. Фінанси домогосподарств: концептуальні засади теорії і практики. / Рукопис. Дис.наук. ступеня док. Екон. Наук. ТНЕУ. Тернопіль, 2011. С. 9. 471 с.;
6. Скриньковський Р. М., Цибульський Ю. І. Витрати домогосподарств України: змістовно-сутнісні та інформаційно-аналітичні аспекти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 38–42;
7. Фінанси: підручник / За ред. Проф., С. І. Юрія, В. М. Федосова. К.: Знання, 2008. 611 с. С. 363;
8. Великий тлумачний словник сучасної мови. URL: <https://slovnkyk.me/dict/vts/%D0%B1%D1%8E%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%82> (дата звернення 01.09.2024);
9. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 3680-IX. Відомості Верховної Ради України. 1995, № 17. Ст.121. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#n12> (дата звернення 03.09.2024) ;
10. Доходи та витрати населення за рік. Державна служба статистики України. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/gdn/dvn\\_ric/dvn\\_ric\\_u/dvn\\_kv13\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/gdn/dvn_ric/dvn_ric_u/dvn_kv13_u.htm) (дата звернення 04.09.2024)



11. Дані про середній розмір пенсійної виплати. *Пенсійний фонд України*. URL: <https://www.pfu.gov.ua/statystyka/dani-pro-serednij-rozmir-pensijnoyi-vyplaty/> (дата звернення 04.09.2024)
12. Студентські стипендії. Міністерство освіти і науки України. Веб-сайт URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/visha-osvita/studentski-stipendiya> (дата звернення 04.09.2024)
13. Кодекс законів про працю. Закон України № 322-VIII від 10.12.1971. Ст. 375. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення 04.09.2024);
14. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1995. № 17. Ст. 121.
15. Середня заробітна плата за даними ПФУ. Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/pfu/2023/> (дата звернення 04.09.2024)
16. Мінімальна зарплата в Україні з 2000 по 2024 рр. Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/> (дата звернення 04.09.2024)
17. Раптова бідність та зниження доходів під час війни. ЕВА. *European Business Association*. URL: <https://eba.com.ua/raptova-bidnist-ta-znyzhennya-dohodiv-pid-chas-vijny-stan-dobrobutu-ukrayintsiv-vidchutno-znyzyvsya/> (дата звернення 03.09.2024)
18. Прожитковий мінімум в Україні 2024. Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/wagemin/> (дата звернення 02.09.2024)
19. Кізима Т. Витрати домогосподарств України: сутнісно-аналітичний аспект. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2009. Вип. 2. С. 61-70;
20. Бубякіна І. Споживчий кошик в житті населення України. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2971> (дата звернення 04.09.2024)
21. На чому заощаджують українці та куди витрачають гроші. Міністерство фінансів України. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/03/14/123215732/> (дата звернення 01.09.2024)
22. Білоус О. Українці почали частіше робити покупки, але продовжують економити, - дослідження. Українські новини: РБК-Україна. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/ukrayintsi-pochali-chastishe-robity-pokupki-1710333838.html> (дата звернення 04.09.2024)
23. На що українці витрачають дві третини свого бюджету: опитування. Апостроф. Новини України. URL: <https://apostrophe.ua/ua/news/society/2024-03-16/na-chto-ukrayintsi-tratvat-dve-treti-svoego-byudjeta-opros/316493> (дата звернення 04.09.2024)
24. Комунальні тарифи. Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/tariff/> (дата звернення 02.09.2024)
25. Карпенко Т. Найбільше українські сім'ї витрачають своїх доходів на харчі, опитування. *Ukraine World News*. 2024 .URL: <https://uworld.news/news/naibilshe-ukrainski-sim-vytrachaiut-svoikh-1011764.html> (дата звернення 04.09.2024)

### References

1. Lohvinovska S.I., Volokhova M. P., & Kotsiurubenko H. M.(2022). Finansovi resursy domohospodarstv – zaporuka staloi finansovoi systemy Ukrainy [*Financial resources of youseholds – guarantee of a sustainable financial system of Ukraine*]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economics. Finances. Law*. Vol. 5 (1). Pp. 15–19 [in Ukrainian].
2. Hordiienko L. A. (2019). Naukovo-metodolohichni pidkhody finansuvannia sotsialnykh vyplat malozakhyshchenym verstvam naseleння [*Scientific and Methodological Approaches of Financing Social Expenses with Population Lowered Victims*]. *Modern Economics: elektronne naukove fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk – Modern Economics*. Vol. 13. Pp. 65–70. Retrieved from: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue-13-2019/> [in Ukrainian].
3. Karlin, M., Prots, N., & Prots, V. (2020). Rol minimalnoi zarobitnoi platy v systemi dotrymannia sotsialnoi spravedlyvosti pry finansuvanni biudzhetykh ustanov [*The role of the minimum wage in the system of implementing social justice for financing budget institutions*] *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice – Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. Vol. 3(34). Pp. 358–365 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v3i34.215571> S.361;
4. Sydoruk, A., Kyrylenko, O., Koval, S., & Sydor, I. (2022). Analiz vytrat yak skladova otsinky finansovoho stanu domohospodarstv [*Expenditures analysis as a component of estimation household financial condition*]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice – Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. Vol. 3(44). Pp. 82–91 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.3.44.2022.3786> ;
5. Kizyma T. O. (2011).Finansy domohospodarstv: kontseptualni zasady teorii i praktyky [*Household Finances: Conceptual Foundations of Theory and Practice*]. / Rukopys. Dys.nauk. stupenia dok. Ekon. Nauk za spetsialnistiu 08.00.08 – hroshi, finansy i kredyt. TNEU. Ternopil, 2011. S. 9. 471 s. [in Ukrainian].

6. Skrynkovskiy R. M., Tsybul'skiy Yu. I. (2015). *Vytraty domohospodarstv Ukrainy: zmistovno-sutnisni ta informatsiino-analitychni aspekty. [Household Expenditures in Ukraine: content-essential and analytical aspects]. Investytisii: praktyka ta dosvid. Investments: Practice and Experience.* Vol. 1. Pp.38–42 [in Ukrainian] ;
7. Finansy: pidruchnyk [*Finance: a textbook*] / Za red. Prof., S. I. Yurii, & V. M. Fedosova. K.: Znannia, 2008. 611 s. S. 363; [in Ukrainian] ;
8. Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi movy [*Comprehensive Explanatory Dictionary of the Modern Language*]. Retrieved from: <https://slovyk.me/dict/vts/%D0%B1%D1%8E%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%82> [in Ukrainian] ;
9. Pro oplatu pratsi [ *Law of Ukraine on Remuneration of Labor*]: Zakon Ukrainy vid 24.03.1995 r. № 3680-IX. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. 1995, № 17. St.121. Retrieved from: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#n12> [in Ukrainian];
10. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Ofitsiynyi sait. Dokhody ta vytraty naselennia za rik [*Income and Expenditures of the Population for the Year*]. Veb-sait. Retrieved from: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/gdn/dvn\\_ric/dvn\\_ric\\_u/dvn\\_kv13\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/gdn/dvn_ric/dvn_ric_u/dvn_kv13_u.htm) [in Ukrainian] ;
11. Dani pro serednii rozmir pensii noi vyplaty [*Data on the Average Pension Payment*]. Pensiynyi fond Ukrainy. Veb-sait. Retrieved from: <https://www.pfu.gov.ua/statystyka/dani-pro-serednij-rozmir-pensijnoyi-vyplaty/> [in Ukrainian] ;
12. Studentski stipendii [*Student scholarships*]. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. Veb-sait Retrieved from: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/visha-osvita/studentski-stipendiyi> [in Ukrainian];
13. Kodeks zakoniv pro pratsiu [ *Code of Labor Laws*]. (1971, 10 hrudnia). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 50,375. Otrymano z: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/322-08> [in Ukrainian] ;
14. Zakon Ukrainy «Pro oplatu pratsi»[ *Law of Ukraine on Remuneration of Labor*] № 108/95-VR. (1995, 24 bereznia). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 17, 121 [in Ukrainian];
15. Serednia zarobitna plata za danymy PFU [*Average salary according to PFU data*]. Ministerstvo finansiv Ukrainy. Retrieved from: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/pfu/2023/> [in Ukrainian] ;
16. Minimalna zarplata v Ukraini z 2000 po 2024 rr [*The minimum wage in Ukraine from 2000 to 2024*]. Ministerstvo finansiv Ukrainy. Retrieved from: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/> [in Ukrainian] ;
17. Raptova bidnist ta znyzhennia dokhodiv pid chas viiny. Stan dobrobutu ukraintsiv vidchutno znyzhyvsia [ *Sudden poverty and reduced income during the war. The state of well-being of Ukrainians has significantly decreased*]. EBA. European Business Association. Retrieved from: <https://eba.com.ua/raptova-bidnist-ta-znyzhennya-dohodiv-pid-chas-vijny-stan-dobrobutu-ukrayintsiv-vidchutno-znyzhyvsya/> [in Ukrainian] ;
18. Prozhytkovyi minimum v Ukraini 2024 [*Living wage in Ukraine 2024*]. Ministerstvo finansiv Ukrainy. Retrieved from: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/wagemin/> [in Ukrainian] ;
19. Kizyma T. (2009). *Vytraty domohospodarstv Ukrainy: sutnisno-analitychnyi aspekt [Expenses of households of Ukraine: essence and analytical aspect]*. Visnyk Ternopil'skoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Herald of Ternopil National Economic University. Vol. 2. Pp. 61–70 [in Ukrainian];
20. Bubiakina I. Spozhyvchyi koshyk v zhytti naselennia Ukrainy [*Consumer basket in the life of the population of Ukraine*]. Bila Tserkva. Retrieved from: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2971> [in Ukrainian] ;
21. Na chomu zaoshchadzhuut ukraintsi ta kudy vytrachaiut hroshi [ *What do Ukrainians save on and where do they spend their money*]. Ministerstvo finansiv Ukrainy. Retrieved from: <https://minfin.com.ua/ua/2024/03/14/123215732/> [in Ukrainian] ;
22. Ukraintsi pochaly chastishe robyty pokupky, ale prodovzhuut ekonomyty, - doslidzhennia [ *Ukrainians began to shop more often, but continue to save – study*]. Ukrain'ski novyny: RBK–Ukraina. Retrieved from: <https://www.rbc.ua/rus/news/ukrayintsi-pochali-chastishe-robiti-pokupki-1710333838.html> [in Ukrainian] ;
23. Na shcho ukraintsi vytrachaiut dvi tretyny svoho biudzhetu: opytuvannia [ *What Ukrainians spend two-thirds of their budget on: surveys*]. Apostrof. Novyny Ukrainy. Retrieved from: <https://apostrophe.ua/ua/news/society/2024-03-16/na-chto-ukrayintsi-tratyat-dve-treti-svoego-byudjeta-opros/316493> [in Ukrainian] ;
24. Komunalni taryfy [ *Utility tariffs*]. Ministerstvo finansiv Ukrainy. Retrieved from: <https://index.minfin.com.ua/ua/tariff/> [in Ukrainian] ;
25. Karpenko T.(2024). Naibilshe ukraintsi simi vytrachaiut svoikh dokhodiv na kharchi, opytuvannia [ *Ukrainian families spend most of their income on food, survey*]. Ukraine World News. Retrieved from: <https://uworld.news/news/naibilshe-ukraintsi-sim-vytrachaiut-svoikh-1011764.htm> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 30.09.2024 р.

## РОЗДІЛ IV

### Управління та адміністрування

УДК 338.48

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/10.29038/2786-4618-2024-03-83-92>

#### ІНТЕГРАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ: НОВІ ТЕНДЕНЦІЇ В НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

**Вступ.** Метою управління проєктами є не лише їх виконання в зазначені терміни, без перевищення бюджету та забезпечення очікуваного рівня якості, а й створення цінності. З цієї причини проєкти об'єднуються в портфель. У неприбуткових організаціях багато проєктний контекст вимагає встановлення зв'язку між проєктами, місією та запровадження механізмів інтеграції проєктів щодо прийнятих цілей та забезпечення ресурсами для їх реалізації.

**Мета** статті полягає у визначенні нових тенденцій у сфері управління проєктами в неприбуткових організаціях.

**Результати.** Ідентифіковано: сфери управління проєктами, нові тенденції у цій сфері в організаціях громадянського суспільства. Встановлено, що враховуючи нинішнє обмеження бюджетних ресурсів та їх спрямування на забезпечення потреб сектору безпеки та оборони, соціального захисту, підтримку населення, поступове відновлення економіки, у структурі бюджету українських неприбуткових організацій повинна зрости допомога міжнародних донорів через реалізацію ними соціальних проєктів. Доведено, що громадські організації повинні управління проєктами інтегрувати з менеджментом на організаційному рівні.

Аналізування зрілості проєкту в неприбуткових організаціях відбувається через створення карти зрілості, що показує рівні зрілості окремих процесів, і дозволяє визначити прогалини в досліджуваних напрямках. Використання карти зрілості проєктів дозволяє удосконалити систему управління проєктами, а в довгостроковій перспективі сприяє підвищенню ефективності реалізованих проєктів і кращому використанню наявних ресурсів.

**Висновки.** Обґрунтовано, що проєкти сприяють сталому розвитку організацій. Стале управління передбачає планування, моніторинг і контроль процесів реалізації та підтримки проєкту, враховуючи екологічні, соціальні та економічні аспекти життєвого циклу проєкту, процесів, результатів та наслідків, спрямованих на отримання переваг, які здійснюються прозорим, чесним та етичним способом, що включає участь зацікавлених сторін. Це передбачає прийняття концепції цілісної реалізації проєкту, враховуючи, крім класичних параметрів (час, вартість, обсяг), нові: переваги, цінності, ризики, тривалі ефекти для зацікавлених сторін.

**Ключові слова:** сфери управління проєктами, карта зрілості проєкту, портфель проєкту, стале управління проєктами ОГС, зацікавлені сторони, цілісна реалізація проєкту.

Lipych Lubov,  
D.Sc. (Economics), Professor,  
Lutsk National Technical University,  
Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics,  
Lutsk

## INTEGRATION OF PROJECT MANAGEMENT AND MANAGEMENT: NEW TRENDS IN POST-WAR NONPROFIT ORGANIZATIONS

The aim of the article is to identify new trends in project management within nonprofit organizations. The spheres of project management and emerging trends in this field within civil society organizations have been identified. It has been established that considering the current limitation of budgetary resources directed towards meeting the needs of the security and defense sector, social protection, support for the population, and gradual economic recovery, the budget structure of Ukrainian nonprofit organizations should witness an increase in support from international donors through the implementation of social projects by them. It has been proven that civil society organizations should integrate project management with organizational management at the organizational level. The purpose of project management is not only to fulfill projects within specified timelines, without exceeding the budget, and ensuring the expected level of quality but also to create value. Therefore, projects are consolidated into portfolios. In nonprofit organizations, the project context often requires establishing a connection between projects, mission, and implementing mechanisms for integrating projects towards the adopted goals and providing resources for their implementation. Analyzing project maturity in nonprofit organizations is accomplished through the creation of a maturity map, illustrating the maturity levels of individual processes and allowing the identification of gaps in the researched areas. The use of project maturity maps allows for the improvement of project management systems and, in the long term, contributes to increasing the efficiency of implemented projects and better utilization of available resources. It is argued that projects contribute to the sustainable development of organizations. Sustainable management entails planning, monitoring, and controlling the processes of project implementation and support, taking into account the environmental, social, and economic aspects of the project lifecycle, processes, results, and consequences aimed at achieving advantages, which are carried out transparently, honestly, and ethically, involving stakeholders. This involves adopting the concept of holistic project realization, considering, in addition to classical parameters (time, cost, scope), new ones: benefits, values, risks, long-term effects for stakeholders.

**Key words:** project management spheres, project maturity map, project portfolio, sustainable project management for NGOs, stakeholders, holistic project realization.

**Постановка проблеми.** Війна, трансформаційні процеси, соціальна нестабільність та прагнення України, з метою покращення якості життя населення, приєднатися до Європейського Союзу вимагають формування інститутів громадянського суспільства. До соціальних інститутів, що сприяють розбудові громадянського суспільства, належать неприбуткові установи та організації, які є важливою ланкою суспільних інтересів та головним посередником між громадою і державою. Вони створюють умови для розвитку громадських ініціатив та покращення якості життя населення. Мета таких організацій - досягнення соціальних, благодійних, культурних, освітніх, наукових цілей, захист прав і законних інтересів громадян, розвиток фізичної культури й спорту, задоволення духовних та інших нематеріальних потреб (таблиця 1) [1].

*Таблиця 1*

### Динаміка кількості неприбуткових установ та організацій в Україні за період 2017-2021 років станом на 1 січня

Найменування неприбуткової установи	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Політична партія	15557	15817	15322	15383	14630
Громадська організація	70321	75988	88882	92480	96543
Громадська спілка	753	990	1718	1875	2071
Релігійна організація	23261	24072	26347	26651	26915
Профспілка та об'єднання профспілок	26321	26899	28486	28713	28973
Творча спілка	-	292	317	317	318
Благодійна організація	15384	16837	19112	19812	20498
Об'єднання співвласників багатоквартирного будинку	17109	26080	32700	35353	<del>37695</del>
Організація роботодавців	-	-	-	-	561
<b>Усього</b>	<b>16870</b>	<b>18697</b>	<b>21288</b>	<b>22057</b>	<b>228204</b>

*Джерело:* складено за даними Державної служби статистики України [2]

Якщо неприбуткові установи та організації розглядати як проєктні, то вони мають більше шансів досягти своїх цілей, які випливають із потреб середовища. Розглядаючи питання управління проєктами в неприбуткових організаціях, слід звернути увагу на специфіку цього процесу, яка зумовлена, насамперед, зміною умов, що відбуваються як всередині, так і поза цими організаціями. Важливо відзначити, що проєкти можуть сприяти зміцненню сильних позицій і використанню можливостей, які випливають з навколишнього середовища і можуть вирішити більшість проблем, з якими щодня стикаються неприбуткові організації. Завдяки ефективному управлінню проєктами ці суб'єкти можуть значно підвищити ефективність діяльності, що здійснюється на користь навколишньому середовищу. Це повинно сприяти довірі до реалізованих проєктів в очах зацікавлених сторін і трансформуватися у вирішення соціальних проблем [3].

Проєкти спонукають залученню працівників до командної роботи, підвищенню їх креативності та зростання досвіду, що сприяє процесу навчання. Крім того, варто підкреслити, що проєкти впливають на створення доданої вартості, притаманної для проєктних організацій [4]. Особливо важливим є орієнтація реалізованих проєктів на забезпечення тривалого ефекту в середовищі реалізації.

Сфера проєктного менеджменту неприбуткових організацій в Україні вивчена недостатньо. Це означає, що наявні дослідження не повною мірою відображають актуальні потреби та потенціал неприбуткових організацій у сфері управління проєктами. У зв'язку з вищезазначеним постає проблема ідентифікації подальших досліджень щодо використання проєктного підходу в неприбуткових установах та організаціях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Роль громадських організацій в розвитку громадянського суспільства завжди викликала інтерес як українських, так і закордонних дослідників. Теоретико-методологічні основи вивчення проєктних можливостей організацій громадянського суспільства представлено в працях таких учених, як І. Євдокимова [1], І. Вітковська [1], Д. Льюїс [3], М. Троскі [4], А. Хомутенко [9], І. Луценко [9], С. Ясмін [13], С. Гафран [13], Р. Голіні [14], М. Калхшмідт [14], П. Ландоні [14], С. Вавак [15], К. Возняк [15], К. Енг [16], С. Санкаран [16], С. Кіллен [16], М. Обрі [17], Б. Гоббс [17], Д. Туйє [17], С. Субеді [18], Р. Вагнер [18], Унгер [19], Ранк Й. [19], Г. Гемюнден [19], В. Карамідару [20], С. Клегг [21], К. Кіллен [21], К. Бізенталь [21] та інших.

**Мета статті** полягає у визначенні майбутніх тенденцій у сфері управління проєктами в неприбуткових організаціях. В ході дослідження ідентифіковано:

- сфери управління проєктами неприбуткових організацій України;
- нові тенденції у сфері управління проєктами організацій громадянського суспільства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для відповіді на поставлені в меті статті питання проведено огляд наукової літератури з управління проєктами. У дослідженні використовувався нарративний метод, який обрано з метою відображення поточного стану досліджень з управління проєктами в неприбуткових організаціях. Вибір методу продиктований складністю та концептуально-методологічною різноманітністю підходів до об'єкту дослідження. Нарративний огляд літератури має на меті об'єднати різні дослідження для встановлення взаємозв'язків, які дозволяють визначити контекст дослідницької проблеми [5]. До переваг методу можна віднести можливість ігнорування досліджень, які мало стосуються теми або характеризуються не достатньо високим рівнем валідності та надійності. Нарративний огляд також дозволяє використати матеріали з різноманітних, джерел, які водночас ширше описують тему дослідження [6]. Цей метод містить суб'єктивний елемент, який дає досліднику більшу свободу у визначенні результатів дослідження. Дослідник вирішує, які дослідження слід включити, а які слід виключити з подальшого аналізу. Проте процедура відбору та зроблений вибір повинні відповідати логіці дослідження [7]. Це означає визначення предмету дослідження, бази даних і часових рамок, прийнятих в огляді літератури. У представленому дослідженні предметом дослідження є управління проєктами в неприбуткових організаціях. Пошук публікації, використаних для аналізу, здійснювався в наукових базах даних Scopus, WoS, вітчизняних фахових виданнях. Огляд обмежувався науковими публікаціями 2010-2023 років, тому що цей часовий горизонт є доцільним для діагностики сучасних тенденцій управління проєктами.

За допомогою комп'ютерного програмного забезпечення проаналізовано понад 200 публікацій з провідних журналів з управління проектами, які проіндексовані в базі даних Scopus у 2000–2022 роках. У статті представлено існуючі практики управління проектами, нові тенденції, пов'язані зі змінами, що відбуваються в середовищі організацій громадянського суспільства, а також у їхній внутрішній організації. Пропозиції ґрунтуються на аналізі наукових публікацій, що стосуються неприбуткових установ та організацій, що функціонують в Україні.

Повномасштабна агресія росії призвела до тимчасової окупації майже 20% території України і непоправних втрат серед цивільного населення та військових. Відбулися багатомільйонні переміщення громадян всередині країни та за кордон. Після збройного нападу армії РФ на суверенну територію України зруйновані та знищені підприємства, об'єкти соціальної, транспортної інфраструктури, житлового фонду. За цих умов діяльність організацій громадянського суспільства (ОГС) є важливим чинником спроможності Української держави до здійснення подальшого опору російській агресії та подолання негативних наслідків війни. Ураховуючи вищезазначене, актуальним залишається завдання щодо забезпечення подальшої ефективної діяльності неприбуткових організацій.

В Україні неприбуткові установи та організації створюються з метою вирішення завдань щодо захисту прав і свобод громадян, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, екологічних, культурних та інших інтересів, участі в політичному житті, віросповіданні, організації дозвілля, а також розвитку благодійної діяльності та молодіжної політики [8]. У розвинених європейських країнах громадянський сектор створює від 3 % до 9 % ВВП, працевлаштовує від 4,4 % до 14 % працездатного населення, залучає утричі більше внутрішніх і зовнішніх інвестицій у країну, ніж соціальні установи державної та комунальної форми власності [9]. В Україні кількість неприбуткових установ та організацій має стійку тенденцію до зростання, що свідчить про активний розвиток громадянського суспільства. Так, станом на 01.01.2022 р. нараховується 228204 таких суб'єктів господарювання проти 168706 станом на 1.01.2016 р., тобто збільшення складає 35,27% [2].

Аналіз стану громадянського суспільства засвідчив дві основні тенденції.

По-перше, російсько-українська війна стала значним викликом для діяльності ОГС, адже спостерігається припинення фінансування попередніх проєктів з боку міжнародних донорів, виникла необхідність переорієнтувати пріоритети й напрями роботи, відбулося переміщення представників ОГС всередині країни та їхній виїзд за кордон тощо. Проте більшості українських ОГС вдалося зберегти спроможність для системної діяльності в умовах воєнного стану.

По-друге, російське повномасштабне збройне вторгнення на суверенну територію України спричинило безпрецедентно масштабну діяльність волонтерських організацій та ініціатив. Варто зазначити, що активна волонтерська участь в Україні спостерігалася й у попередні роки, зокрема під час Помаранчевої революції, Революції Гідності, з початку російської агресії в 2014 році та протягом усього періоду тимчасової окупації територій АР Крим і окремих районів Донецької та Луганської областей (ОРДЛО) [10].

За результатами опитування громадської думки для оцінки змін в обізнаності громадян щодо громадських організацій та їхньої діяльності, проведеного організацією Пакт (Pact) спільно з Фондом «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва в травні 2018 року, на запитання «Хто, на вашу думку, повинен найбільше фінансувати громадські ініціативи/неурядові організації?» третина респондентів відповіла, що в першу чергу фінансувати українські громадські організації має держава (35%), 21% респондентів вважають, що це обов'язок бізнесу, 17% зазначили, що фінансування має надходити від громадян, що належать до груп, які представляють ці організації, або їхні друзі/сім'ї. Лише незначний відсоток населення вважало, що це відповідальність іноземних громадян (3%) та урядів інших країн (1%) [11].

Ураховуючи нинішнє обмеження бюджетних ресурсів та їх спрямування виключно на забезпечення потреб сектору безпеки та оборони, соціального захисту, підтримку населення, поступове відновлення економіки, слід зауважити, що найближчим часом фінансування всіх планованих заходів для розвитку громадянського суспільства з джерел зазначених респондентами вищезазначеного опитування видається неможливим. У структурі бюджету українських організацій громадянського суспільства повинна зрости допомога міжнародних донорських організацій через реалізацію ними соціальних проєктів.

Проекти забезпечують безперервність діяльності таких організацій, але їх реалізація зазвичай має тут інше значення, ніж у бізнес-секторі. Вона пов'язана не тільки з розвитком самої організації і примноженням її матеріальних ресурсів, але спрямована, в першу чергу, на вирішення соціальних проблем. Метою проектів, які реалізуються в неприбуткових організаціях, є задоволення потреб суспільства, а не грошовий прибуток, який, навіть якщо і з'являється, не перерозподіляється між членами організації. Реципієнтом проекту, найчастіше, виступає обрана соціальна група. Крім штатних працівників, до реалізації проектів залучаються волонтери, які не отримують винагороди за свою роботу та належать до певної організації на добровільних засадах.

ОГС не часто використовують існуючі методи управління проектами, хоча особи, які працюють над ними, інстинктивно використовують їх елементи у своїй діяльності. Вони часто ґрунтуються на власному досвіді, не мають спеціальної освіти з менеджменту або управління проектами.

Проекти дозволяють неприбутковим організаціям досягати статутних цілей, але вимагають злагодженого управління та залучення коштів для їх реалізації. У доступних грантових програмах переважають короткострокові проекти, які зазвичай тривають близько року. Тому неприбуткові організації, бажаючи забезпечити безперервність своєї діяльності, змушені постійно шукати нові джерела фінансування [12, с.40-43]. Без проектного підходу отримання грантів/фінансової підтримки, незалежно від їх джерела, є практично неможливим.

Інтерес до проектів серед неприбуткових організацій є також результатом їхньої співпраці з місцевою владою. Це пов'язано з отриманням фінансових ресурсів через відкриті конкурси або малі гранти. Неприбуткові організації подають заявки до територіальної громади на субсидування діяльності, яку вони здійснюють, і багато з них отримували таку підтримку в минулому. До 2014 року серед субсидіантів переважали організації, пов'язані зі спортом, туризмом, оздоровленням, культурою, соціальними послугами, соціальною допомогою та охороною здоров'я. Найрідше цей вид підтримки отримували суб'єкти, які займаються освітою та місцевим розвитком [12, с. 86-87].

Зростаючі очікування щодо проектної діяльності неприбуткових організацій стосуються насамперед скорочення операційних витрат, часу виконання завдань, своєчасності виконання, операційної гнучкості та постійного навчання. Це створює потребу в управлінні проектами, яке дозволяє перевести діяльність ОГС в вимірювані результати та полегшує управління, коли реалізація місії вимагає спільної, але диверсифікованої та непов'язаної діяльності. Слід звернути увагу на те, що в управлінні неприбутковими організаціями домінує дизайн-мислення, водночас велика частина завдань, що виконуються у формі проектів, створює певні труднощі та виклики, перелічені в табл. 2.

Таблиця 2

#### Переваги та недоліки проектного підходу в діяльності неприбуткових організацій

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доступ до практичного інструментарію управління організацією</li> <li>• Створення умов для формулювання цілей</li> <li>• Зосередження на головній меті та результатах, очікуваних зацікавленими сторонами</li> <li>• Підвищення важливості командної роботи</li> <li>• Підвищення креативності в пошуку нових рішень</li> <li>• Підвищення незалежності працівників</li> <li>• Підвищення професіоналізму працівників</li> <li>• Підвищення якості надання соціальних послуг</li> <li>• Підвищення ефективності та якості реалізованих заходів</li> <li>• Швидше та ефективніше подолання проблем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відхід від соціального статусу</li> <li>• Оцінка проектної діяльності, а не діяльності суб'єкта</li> <li>• Більша відповідальність проектних команд</li> <li>• Перешкоджання виконанню місії ОГС</li> <li>• Орієнтація на цілі проекту, а не цілі організації</li> <li>• Збільшення уваги до ведення бізнесу, а не до підтримки організації</li> <li>• Пасивне ставлення до пошуку нових джерел фінансування</li> <li>• Необхідність набуття навичок роботи в команді проекту</li> <li>• Покладання на працівників додаткових обов'язків</li> <li>• Стрес, спричинений тиском для досягнення конкретних результатів</li> <li>• Короткострокове мислення</li> <li>• Здійснення діяльності, не пов'язаної з місією організації</li> </ul>

Джерело: власні напрацювання на основі [13]

Аналізуючи переваги та недоліки використання проектного підходу в діяльності неприбуткових організацій, можна зробити висновок, що завдяки потенціалу, закладеному в ньому, проекти стають практичним і корисним інструментом для таких організацій. Громадські організації повинні прагнути до управління проектами, яке відповідатиме організаційному менеджменту, тобто проекти мають бути інтегровані з менеджментом на організаційному рівні.

Управління проектами є концепцією, що широко використовується в неприбуткових організаціях світу [14]. Багато неприбуткових організацій реалізують великі проекти, сприяючи побудові та розвитку сильного та надійного третього сектору в Україні [10]. Знання сучасних тенденцій є важливим як для дослідників, так і для керівників проектів, які прагнуть підвищити ефективність своєї роботи. Науковці С. Вавак та К. Возняк [15] поділяють ці тенденції на згасаючі, довгострокові та нові. Тенденції, що зникають, пов'язані з проблемами, які менше цікавлять дослідників, оскільки проблеми в цій галузі вирішено або змінився підхід до їх вивчення. Довгострокові тенденції – це напрямки досліджень, які набувають популярності та пов'язані з поточними проблемами, що виникають в управлінні проектами. Тенденції, що виникають, свідчать про появу нових напрямів, які не були і поки що не є популярними, але викликають все більший інтерес дослідників і практиків. З точки зору опитаних організацій, серед довгострокових тенденцій варто звернути увагу на два напрямки: портфель і зрілість проектів.

Хоча в неприбуткових організаціях використовується управління проектами, управління портфелем проектів (PPM) є відносно новою практикою для більшості з них, особливо в Україні. При цьому, що в цих організаціях одночасно реалізується багато програм, проектів та ініціатив [16]. Метою управління проектами в організації є не лише їх виконання в зазначені терміни, без перевищення бюджету та забезпечення очікуваного рівня якості, а й створення цінності [17]. З цієї причини проекти об'єднуються в портфель. Цінність, створена проектами в неприбуткових організаціях, зазвичай має інше значення, ніж у бізнес-секторі. Це пов'язано не лише з розвитком самої організації та збільшенням її матеріальних ресурсів, але й із задоволенням потреб різних бенефіціарів, часто в довгостроковій перспективі.

Неприбуткові організації конкурують з іншими суб'єктами за увагу спонсорів і донорів, тому ефективність реалізації портфеля проектів стає особливо важливою. Це пов'язано, серед іншого, з реалізацією місії, що вимагає диверсифікованої діяльності, яку можуть забезпечити проекти з вимірними результатами. Зростаючі вимоги бенефіціарів, зростаюча кількість проектів і зростаючі вимоги донорів означають, що успіх ОГС залежить від професійності управління портфелем проектів [18]. Запровадження управління портфелем проектів є складним завданням для організації як концептуально, так і операційно. Це безперервний процес прийняття рішень з метою вибору та підтримки найкращих ініціатив (комбінації проектів) і реалізації проектів, які стратегічно узгоджуються з цілями організації [19].

Управління портфелем проектів вимагає здатності поєднувати проекти один з одним та зі стратегією організації, цілісного планування та розподілу ресурсів для багатьох завдань, розвитку та обміну знаннями, а також створення умов для розвитку нових ідей та ініціатив. У неприбуткових організаціях багато проектний контекст вимагає встановлення зв'язку між проектами, місією ОГС та запровадження механізмів інтеграції проектів навколо прийнятих цілей, а також забезпечення ресурсами для їх реалізації. Неприбуткові організації у своєму портфелі повинні збалансувати проекти так, щоб вони були забезпечені обмеженими ресурсами та досягали мети, максимізуючи цінність портфелю і послуг для різних зацікавлених сторін [16].

Складність управління портфелем проектів виникає через різні проблеми; серед інших це корелює з майбутнім, для якого притаманні повоенна реабілітація, динамізм, турбулентність середовища, в якому умови діяльності та потреби зацікавлених сторін постійно змінюються, проекти в портфелі знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу і в той же час реалізуються в умовах обмеженого доступу до ресурсів (фінансових, кадрових тощо).

В ОГС механізми, які використовуються для інтеграції проектів, повинні відповідати місії, але при цьому бути чутливими до потреб зацікавлених сторін щодо прозорості розподілу ресурсів і звітності. Варто зазначити, що добре, коли місія сформульована таким чином, що її можна відносно легко реалізувати через цілі, визначені в проектах [20]. Місія містить розуміння того, які потреби навколишнього середовища є важливими для членів-засновників неприбуткових організацій та їхніх



донорів; Таким чином, проектна діяльність може впливати на формування їх стратегій і сприяти професіоналізації менеджменту[21].

Другий напрямок стосується зрілості дизайну організації [15]. Діяльність у цій сфері має використовувати тест на зрілість проекту для проведення детальної діагностики стану управління проектами в неприбуткових організаціях. Це важливо в процесі вдосконалення організації в області управління проектами. З точки зору ОГС, важливо, щоб процес вдосконалення відповідав стратегічним цілям організації, її організаційній культурі та забезпечував здійсненність запланованої діяльності. Дослідження зрілості проекту відбувається через створення карти зрілості, що показує рівні зрілості окремих процесів, і дозволяє визначити прогалини в досліджуваних областях. Використання карти зрілості проектів дозволяє удосконалити систему управління проектами, а в довгостроковій перспективі сприяє підвищенню ефективності реалізованих проектів і кращому використанню наявних ресурсів. Слід підкреслити, що для переходу на вищий рівень зрілості проекту ОГС повинні насамперед підвищити ефективність управління проектами, набутти здатності управляти ризиками в цих проектах і забезпечити якість проектних команд. На цьому етапі важливо оцінити вигоди, в тому числі фінансові, що виникають в результаті переходу на певний рівень у порівнянні з витратами (ресурсами), необхідними для його досягнення. Впровадження рішень, які раніше використовувалися в комерційних організаціях, дозволяє більш ефективно виконувати завдання, спрямовані на задоволення споживачів, що трансформується в більшу задоволеність отримувачів послуг, донорів та спонсорів. Моделі зрілості проектів набувають популярності та є все більш досліджуваною сферою управління проектами в неприбуткових організаціях, що підтверджено аналізом доступних результатів досліджень [15], і це призводить до окреслення напрямів подальшого вдосконалення методики, яка використовується в неприбуткових організаціях.

Сфера досліджень, яка викликає все більший інтерес як серед дослідників так і практиків, – це стале управління проектами. У вересні 2015 року світові лідери прийняли документ ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний сталого розвитку на період до 2030 року» та Цілі сталого розвитку. Прийняття даної програми створює основу для нової парадигми, спрямованої на усунення економічних, соціальних та екологічних диспропорцій в універсальний та комплексний спосіб [22]. На мікрорівні ця програма стосується діяльності окремих організацій. Сталий організаційний розвиток базується на моделі «потрійного дна» (ang. the Triple Bottom Line). Модель ілюструє еквівалентність трьох сфер/ліній розвитку, які називають потрійним Р: соціальної (ang. People), екологічної (ang. Planet) та економічної (ang. Profit/Prosperit). Згідно з цією концепцією, сталий розвиток – це гармонія економічної та соціальної стабільності та сталого розвитку навколишнього природного середовища [23]. Проекти як своєрідні інструменти змін можуть сприяти сталому розвитку організацій [24]. Тому слід очікувати більшої зацікавленості цією темою найближчим часом.

Стале управління передбачає планування, моніторинг і контроль процесів реалізації та підтримки проекту, враховуючи екологічні, соціальні та економічні аспекти життєвого циклу ресурсів проекту, процеси, результати та наслідки, спрямовані на отримання переваг для зацікавлених сторін, які здійснюються прозорим, чесним та етичним способом, що включає активну участь зацікавлених сторін [24]. Це означає прийняття більш цілісної перспективи реалізації проекту, враховуючи, на додаток до класичних параметрів (час, вартість, обсяг), нові параметри, такі як переваги, цінності, ризики та тривалі ефекти для різних зацікавлених сторін.

Дослідження основних тенденцій діяльності громадянського суспільства в Україні свідчать про те, що зі здобуттям незалежності, українське громадянське суспільство набуло нової якості. Основні тенденції його розвитку не припинилися й упродовж 2022-2023 років. Організації громадянського суспільства значно підвищили рівень власної інституційної сталості та спроможності. Наразі ОГС здатні адаптуватися й реагувати на будь-які кризи, розвивати міжсекторальну взаємодію з владою та бізнесом, залучати до співпраці широкі верстви населення, створювати нову якість соціальних послуг та бути рушієм важливих суспільно-інноваційних проектів. З точки зору майбутнього України видається доцільним впровадження проектного підходу у неприбуткових організаціях. Цілі, які ставлять перед собою ОГС, відповідають 17 цілям сталого розвитку, прийнятим у згаданій резолюції [22]. Ці цілі включають, серед іншого: такі сфери, як боротьба з бідністю, боротьба з голодом, зміна клімату, економічна нерівність, стале споживання, прагнення до миру,

справедливість, зменшення соціальної нерівності, сприяння сильному, стійкому та інклюзивному економічному розвитку. Вони взаємопов'язані так, що досягнення однієї з них сприяє успіху інших.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** З точки зору неприбуткових організацій очікування щодо використання методів управління проектами зростають. Виклики сучасного розвитку вимагають від кожного підприємства, установи та неприбуткової організації прагнути до розробки відповідних принципів і практик, які дозволять розвиватися без негативних наслідків для суспільства та природного середовища. Це один із найважливіших викликів сучасних неприбуткових соціально відповідальних організацій (наприклад, боротьба з бідністю, дискримінацією, відсутністю доступу до освіти), який реалізується через проекти. Зростаючий інтерес наукового співтовариства до цієї теми є результатом зміни характеру управління проектами та акценту на вигодах, яких можна досягти за допомогою їх реалізації. В даний час міркування щодо управління проектами стосуються переважно бізнес-організацій, але здається неминучим «адаптувати» цей підхід також до проектів, що реалізуються в неприбуткових організаціях.

Зважаючи на специфіку неприбуткових організацій, слід пам'ятати, що тенденції у сфері управління проектами мають бути пов'язані насамперед із реальними потребами їхніх зацікавлених сторін, відповідати принципам сталого управління проектами.

#### Джерела та література

- 1.Свдокімова І. А., Вітковська І. М. Тенденції розвитку громадських організацій в Україні. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи»*. Випуск 41 2018. С. 42-48 DOI: 10.26565/2227-6521-2018-41-07
- 2.Звіти про кількість юридичних осіб за організаційно-правовими формами господарювання за період 2015-2021 Сайт Державної служби статистики. URL:[http://www.ukrstat.gov.ua/edrpoj/ukr/EDRPU\\_2020/ks\\_opfg/ks\\_opfg\\_0120.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/edrpoj/ukr/EDRPU_2020/ks_opfg/ks_opfg_0120.htm) (дата звернення: 06.12.2023).
- 3.Lewis D. The Management of Non-Governmental Development Organizations. Routledge Studies in the Management of Voluntary and Nonprofit Organizations, London–New York. 2005
- 4.Trocki M. (red.) (2019). Społeczna odpowiedzialność działalności projektowej. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.2019.
- 5.Baumeister R. F., Leary M. R. Writing Narrative Literature Reviews, «Review of General Psychology». 1 (3).1997.
- 6.Гук, О.-М., Бехта, І. (2020). Поняття нарративного аналізу і основні підходи. *Молодий вчений*, 11 (87).С. 430-435. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-11-87-92>.
7. Green B. N., Johnson C. D., Adams A. Writing Narrative Literature Reviews for Peerreviewed Journals: Secrets of the Trade. *Journal of Chiropractic Medicine*. No. 5 (3).2006.
- 8.Про громадські об'єднання : Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI База даних «Законодавство України». URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>. (дата звернення: 05.12.2023).
- 9.Хомутенко А., Луценко І. Особливості оподаткування неприбуткових установ та організацій в період дії воєнного стану на території України. *Збірник наукових праць*. Одеса. №1-2 (290-291). 2022. С.24-37. DOI:10.32680/2409-9260-2022-1-2-290-291-27-33.
- 10.Про стан розвитку громадянського суспільства України в 2021 році та його зміни на початку 2022 року. Доповідь Національного інституту стратегічних досліджень. Заг. ред. Ю. Каплан. Київ. 2022. 56 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2022.15>.
- 11.Опитування громадської думки для оцінки змін в обізнаності громадян щодо громадських організацій та їхньої діяльності. Pact Inc., 2015-2018. URL: <https://dif.org.ua/uploads/pdf/11840830095b58982de29a5407265026.pdf>. (Дата звернення: 04.12.2023).
12. Kondycja organizacji pozarządowych. Trendy 2002–2021 [2022], Stowarzyszenie Klon-Jawor. URL: <https://publicystyka.ngo.pl/kategoria/raporty-badan-klon-jawor>. (Дата звернення: 04.12.2023).
- 13.Yasmin S., Ghafran C. Accountability and Legitimacy of Non profit Organizations: Challenging the Current Status Quo and Identifying Avenues for Future Research. *Financial Accountability & Management*, 37 (4).2021.
- 14.Golini R., Kalchschmidt M., Landoni P. Adoption of Project Management Practices: The Impact on International Development Projects of Non-Governmental Organizations. *International Journal of Project Management*. Vol.33. № 3. 2015.
- 15.Wawak S., Woźniak K.Evolution of Project Management Studies in the XXI Century. *International Journal of Managing Projects in Business*. 13 (4). 2020.
- 16.Ang K., Sankaran S., Killen C. Value for Whom, by Whom: Investigating Value Constructs in Nonprofit

Project Portfolios. *Project Management Research and Practice*, 3. 5038. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.5130/pmrp.v3i0.5038>.

17. Aubry M., Hobbs B., Thuillier D. A New Framework for Understanding Organisational Project Management through the PMO. *International Journal of Project Management*. Vol. 25, No. 4. 2007.

18. Subedi S., Wagner R. Portfolio Management in Non-Governmental Organizations, w: *The Handbook of Project Portfolio Management*. red. D. Lock, R. Wagner, Routledge. London. 2018.

19. Unger B. N., Rank J., Gemünden H. G. (2015). Corporate Innovation Culture and Dimensions of Project Portfolio Success: The Moderating Role of National Culture. *Project Management Journal*. Vol. 45. No. 6. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.21458>.

20. Caramidaru V. I. The Projectification of Nonprofit Organizations: Insights from (and for) Multi-Project Management Research, Proceedings of the 13th International Management Conference. «Management Strategies for High Performance». 31st October–1st November, Bucharest, Romania. 2019.

21. Clegg S., Killen C. P., Biesenthal C., Sankaran S. (2018). Practices, Projects and Portfolios: Current Research Trends and New Directions. *International Journal of Project Management*, 36 (5).

22. Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainability Development A/RES/70/1. United Nations 2015. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld/>.

23. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Економіка замкнутого типу як передумова парадигми сталого економічного розвитку. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. №1 (77). с.36-44. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-77-5>.

24. Silvius A. J. G., Schipper R. (2014). Sustainability in Project Management Competencies: Analyzing the Competence Gap of Project Managers. *Journal of Human Resources and Sustainability Studies*. No. 2. 2014.

### References

1. Yevdokymova I. A., Vitkovs'ka I. M. (2018). Tendentsiyi rozvytku hromads'kykh orhanizatsiy v Ukraini [Development trends of public organizations in Ukraine]. *Visnyk Kharkivsk'oho natsional'noho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriya «Sotsiologichni doslidzhennya suchasnoho suspil'stva: metodolohiya, teoriya, metody»*. Vypusk 41. S. 42-48 DOI: 10.26565/2227-6521-2018-41-07

2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2021). Reports on the number of legal entities by organizational and legal forms of management for the period 2015-2021. Retrieved from: [http://www.ukrstat.gov.ua/edrpy/ukr/EDRPU\\_2020/ks\\_opfg/ks\\_opfg\\_0120.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/edrpy/ukr/EDRPU_2020/ks_opfg/ks_opfg_0120.htm). [in Ukrainian].

3. Lewis D. (2005). *The Management of Non-Governmental Development Organizations*. Routledge Studies in the Management of Voluntary and Nonprofit Organizations, London–New York.

4. Trocki M. (2019). *Spoleczna odpowiedzialność działalności projektowej*. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

5. Baumeister R. F., Leary M. R. (1997). Writing Narrative Literature Reviews, «Review of General Psychology». 1 (3).

7. Green B. N., Johnson C. D., Adams A. (2006). Writing Narrative Literature Reviews for Peerreviewed Journals: Secrets of the Trade. «Journal of Chiropractic Medicine» No. 5 (3).

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012). The Law of Ukraine «About public associations» Retrieved from: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>. [in Ukrainian].

9. Khomutenko Alla, Lutsenko Iryna [Peculiarities of taxation of non-profit institutions and organizations during martial status on the territory of Ukraine].

13. Yasmin S., Ghafran C. (2021). Accountability and Legitimacy of Non profit Organizations: Challenging the Current Status Quo and Identifying Avenues for Future Research. «Financial Accountability & Management». 37 (4).

14. Golini R., Kalchschmidt M., Landoni P. (2015). Adoption of Project Management Practices: The Impact on International Development Projects of Non-Governmental Organizations. «International Journal of Project Management». Vol. 33. № 3.

15. Wawak S., Woźniak K. (2020). Evolution of Project Management Studies in the XXI Century. «International Journal of Managing Projects in Business». 13 (4).

16. Ang K., Sankaran S., Killen C. (2016). Value for Whom, by Whom: Investigating Value Constructs in Nonprofit Project Portfolios. «Project Management Research and Practice» 3. 5038. DOI: <http://dx.doi.org/10.5130/pmrp.v3i0.5038>.

17. Aubry M., Hobbs B., Thuillier D. (2007). A New Framework for Understanding Organisational Project Management through the PMO. «International Journal of Project Management». Vol. 25, No. 4.

18. Subedi S., Wagner R. (2018). Portfolio Management in Non-Governmental Organizations, w: *The Handbook of Project Portfolio Management*. red. D. Lock, R. Wagner, Routledge. London.

19.Unger B. N., Rank J., Gemünden H. G. (2015). Corporate Innovation Culture and Dimensions of Project Portfolio Success: The Moderating Role of National Culture. «Project Management Journal». Vol.45. No. 6. <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.21458>.

20.Caramidaru V. I. (2019). The Projectification of Nonprofit Organizations: Insights from (and for) Multi-Project Management Research, Proceedings of the 13th International Management Conference. «Management Strategies for High Performance». 31st October–1st November, Bucharest, Romania.

21.Clegg S., Killen C. P., Biesenthal C., Sankaran S. (2018). Practices, Projects and Portfolios: Current Research Trends and New Directions. International «Journal of Project Management». 36 (5).

22.Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainability Development A/RES/70/1. United Nations 2015. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld/>.

24.Silvius A. J. G., Schipper R. (2014). Sustainability in Project Management Competencies: Analyzing the Competence Gap of Project Managers. «Journal of Human Resources and Sustainability Studies». No.2.

Стаття надійшла до редакції 01.07.2024 р.

УДК 338.436

Караїм Володимир,  
аспірант,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра менеджменту  
м. Луцьк, ORCID ID 0000-0003-4053-8019,  
e-mail: [karaim.volodymyr@vnu.edu.ua](mailto:karaim.volodymyr@vnu.edu.ua)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-93-100>

## СУЧАСНІ КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО КАТЕГОРІЇ «АГРОСФЕРА»

**Вступ.** Здійснено аналіз сучасних наукових підходів до визначення категорії «агросфера». Досліджено особливості її змісту, складові та основні аспекти сталого розвитку. Обґрунтовано важливість агросфери для забезпечення продовольчої безпеки, економічного росту, соціального благополуччя та збереження довкілля.

**Метою** статті є комплексне визначення категорії «агросфера», опис її структури, висвітлення ключових аспектів сталого розвитку, представлення важливості агросфери для суспільства, визначення шляхів для створення перспективного функціонування.

**Результати.** На основі зазначених підходів сформульовано авторську дефініцію досліджуваної категорії, відповідно до якої, агросфера – це комплексна система, що об'єднує землекористування та агропромисловість, їх економічні, соціальні та екологічні аспекти, функціонує на основі сталого земельного менеджменту, спрямована на забезпечення продовольчої безпеки, сталого розвитку та благополуччя суспільства. Агросфера повинна включати: всі елементи аграрного виробництва; економічну складову; соціальний компонент; екологічний напрям; інституційний аспект. Важливо розуміти, що агросфера не є статичною, а постійно розвивається під впливом різних чинників.

**Висновки.** Для сталого розвитку агросфери необхідно впроваджувати інноваційні технології та практики, здійснювати інвестиції в інфраструктуру та людський капітал, створювати сприятливі умови для розвитку агропромислового комплексу, забезпечувати дотримання екологічних норм та стандартів. Тільки спільними зусиллями держави, бізнесу та громадськості можна створити стійку та перспективну агросферу. Будучи життєзабезпечуючою системою, вона ідеально відповідає принципам концепції сталого розвитку. І саме на засадах сталості повинен відбуватися її прогрес.

**Ключові слова:** агросфера, концептуальний підхід, агропромисловий комплекс, сталий розвиток, земельний менеджмент.

Karaim Volodymyr,  
Post-graduate Student,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Department of management,  
Lutsk

## MODERN CONCEPTUAL APPROACHES TO THE CATEGORY OF «AGROSPHERE»

An analysis of contemporary scientific approaches to defining the category of «agrosphere» has been conducted. The features of its content, components, and main aspects of sustainable development have been examined. The importance of the agrosphere for ensuring food security, economic growth, social well-being, and environmental preservation has been substantiated.

Based on the aforementioned approaches, an author's definition of the researched category has been formulated, according to which the agrosphere is a complex system that integrates land use and agro-production, their economic, social, and environmental aspects, functioning based on sustainable land management, aimed at ensuring food security, sustainable development, and societal well-being. The agrosphere should include: all elements of agricultural production; the economic component; the social component; the environmental direction; and the institutional aspect. It is important to understand that the agrosphere is not static but continuously evolves under the influence of various factors.

For the sustainable development of the agrosphere, it is necessary to implement innovative technologies and practices, invest in infrastructure and human capital, create favorable conditions for the development of the agro-industrial complex, and ensure compliance with environmental norms and standards. Only through the combined efforts of the state, business, and the public can a stable and promising agrosphere be created. Being a life-supporting system, it ideally corresponds to the principles of the sustainable development concept. And it is precisely on the foundations of sustainability that its progress should occur.

**Keywords:** agrosphere, conceptual approach, agro-industrial complex, sustainable development, land management.

**Постановка проблеми та її значення.** У сучасному світі питання забезпечення продовольчої безпеки, економічного розвитку, соціального благополуччя та збереження довкілля стають дедалі гострішими. Агросфера, як комплексна система, що охоплює всі аспекти аграрного виробництва, відіграє ключову роль у вирішенні цих проблем. Проте, наразі вона стикається із низкою викликів, таких як: зміна клімату, що призводить до засух, наводнень, ураганів та інших екстремальних природних явищ, які негативно впливають на сільське господарство; деградація ґрунтів через ерозію, забруднення та інші чинники, що зменшують їх придатність для вирощування сільськогосподарських культур; нестача води, виснаження та забруднення водних ресурсів стають дедалі серйознішими проблемами, що загрожують сільському господарству; зростання населення світу призводить до збільшення споживання продуктів харчування, що чинить тиск на агросферу; волатильність цін, яка характеризується можливістю різкого коливання ціни на сільськогосподарську продукцію, вносить нестабільність у діяльність сільськогосподарських виробників. Ці виклики призводять до необхідності розробки вагомого наукового підґрунтя щодо сталості агросфери, яке передбачає першочергове чітке та комплексне визначення категорії «агросфера» та передумов її розвитку.

**Метою статті є** комплексне визначення категорії «агросфера», опис її структури, висвітлення ключових аспектів сталого розвитку, представлення важливості агросфери для суспільства, визначення шляхів для створення перспективного функціонування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним та практичним аспектам дослідження проблем агросфери присвятили свої праці низка науковців. Зокрема Курман Т. В. розглядає агросферу як основу сталого розвитку сільськогосподарського виробництва [5], Попова О. Л. висвітлює соціоекономічний зміст агросфери [8], Созінов О. О. характеризує особливості функціонування та розвитку агросфери України у XXI столітті [9–10], науковці Лобас М. Г., Россоха В. В. та Соколов Д. О. досліджують підходи до управління інноваційним і технологічним розвитком агросфери [6], Єрмоленко В. М. розкриває її правові засади [1]. Міждисциплінарні підходи до дослідження агросфери знаходимо також у роботах низки інших вчених, однак наявні напрацювання не дають достатньо чіткого окреслення сутності «агросфери» та чинників, які обумовлюють її динаміку, зокрема на основі сталого земельного менеджменту.

**Виклад основного матеріалу.** Останнім часом поняття «агросфера» отримало широке поширення в наукових колах завдяки своїй масштабності, вагомості та актуальності. Зрозуміло, що мова йде про щось більш об'ємне та комплексне, ніж аграрне господарство.

Досліджуючи походження самого терміну, знаходимо, що «сфера» у перекладі з грецької мови означає «куля» й розглядається у кількох контекстах: межі дії, поширення будь-чого (наприклад сфера впливу чи послуг); середовище, оточення та ін. [2; 11]. Відповідно додаючи першу частину слова «агро» розуміємо, що в певному середовищі здійснюється аграрна діяльність.

Низка словників тлумачать термін «агросфера» як частину біосфери, що використовується у сільському господарстві (тобто зайняту агроєкосистемами). Зазначається, що 30 % суходолу світу є агросферою, з них близько 10 % зайнято орними землями, а решта використовується для природних кормових угідь. Це призвело до обмеженого виділення основних компонентів агросфери: оброблених для сільськогосподарських культур ґрунтів, культурних рослин і домашніх тварин [2].

Ширше поняття «агросфери» як такої, що охоплює всі види агроландшафтів, агробіоценозів та агроєкосистем трактується в Екологічній енциклопедії [3].

Термін «агросфера» давно використовується біологами, екологами та географами, переважно як

синонім «агроекосистеми». Дещо пізніше ним почали оперувати й економісти, хоча без чіткого визначення його сутності.

У той час, коли в українській науці термін «агросфера» ми зустрічаємо досить часто, у працях науковців із країн Європейського Союзу бачимо застосування терміну «агросередовищні схеми, заходи» (agrienvironment schemes, measures), які часто перекладаються як «агроекологічні» [12; 13; 14].

Таким чином, категорію «агросфера» необхідно розглядати у розрізі міждисциплінарних підходів.

У сільськогосподарській літературі, у аналогії із «агросферою», розглядають агропромисловий комплекс (АПК), який у свою чергу є сукупністю трьох великих галузевих сфер [4].

До першої сфери АПК належать сільськогосподарське та тракторне машинобудування; машинобудування для забезпечення харчової промисловості; агрохімічне виробництво (мінеральні добрива і мікробіологічний промисел); виготовлення комбікормів; система матеріально-технічного обслуговування у сільському господарстві; сільське та меліоративне будівництво.

До другої сфери віднесено сільське господарство, зокрема вирощування рослин, тварин, рибальство, у т. ч. особисте підсобне господарство населення, а також лісове господарство.

У третю сферу АПК входить харчова промисловість; складське, холодильне та спеціалізоване транспортне господарство; комерційні та інші підприємства й організації, які забезпечують постачання кінцевого продукту до споживачів, включаючи оптові ринки, роздрібну торгівлю, а також громадське харчування.

До кожної із сфер необхідно також віднести відповідні напрямки науки і підготовку кадрів [4; 7].

Зазначимо, що в економічній науці термін «агросфера» виник завдяки усвідомленню багатогранної ролі, яку відіграє аграрне господарство у сучасному суспільстві. Зміна прогресивних підходів цієї галузі в контексті сталого розвитку, що ґрунтується на економіко-соціо-екологічній рівновазі, слугувала тут ключовим чинником.

Нині агросфера стає виразом нового підходу до функціонування аграрного господарства, відповідаючи сучасним вимогам до цієї надзвичайно важливої для суспільства галузі. Покладені в її основу принципи сталості спонукають розглядати агросферу як якісно нову аграрну економіко-соціо-екологічну систему [8].

Соціоекономічний підхід до агросфери ґрунтується на принципі взаємозалежності та взаємодопомоги між розвитком аграрного сектору (економічний аспект) та його рушійною силою – селянством (соціальний аспект). Цей підхід прагне всебічного розвитку сільських громад, територій та довкілля.

Головною особливістю соціоекономічного підходу є інтеграція економічних та соціальних аспектів. Це дозволяє глибоко дослідити характер та закономірності їх взаємозв'язку, виявити ресурси для взаємного посилення та примноження. Такий комплексний погляд сприяє прийняттю більш ефективних рішень.

Важливість соціоекономічного підходу для агросфери пояснюється її особливою роллю у життєзабезпеченні.

Автори Єрмоленко В. М., Еафурова О. В. та ін. визначаючи види аграрних відносин виділяють «відносини соціального розвитку села» й вказують, що до соціальної сфери села належать об'єкти сфери житлово-комунального господарства, куди входить благоустрій сільських територій; побутове обслуговування; охорона здоров'я; фізична культура; народна освіта; культура й мистецтва [1].

Матковський П. Є. визначає аграрну сферу, як аграрний сектор економіки держави у взаємозв'язку із соціальною інфраструктурою сільської місцевості [7].

Враховуючи всі наявні наукові доробки, вчені розширили рамки «агросфери», включивши до неї не лише вказані компоненти, а й сільські населені пункти, ставки, річки, канали, дороги та ін.

Необхідно зазначити, що донедавна в трактуванні «агросфери» переважав територіальний підхід. Це пояснюється тим, що автори досліджень прагнули удосконалити управління територіальним розвитком, для цього їм необхідно було чітко окреслити та зобразити поверхню агросфери [8].

Так, академік Созінов О. О. пропонує визначення «агросфери», описуючи її як сукупність територій, де домінують штучно створені людиною форми живої речовини. Ці модифіковані форми спеціально розроблені для ефективного перетворення сонячної енергії на продукти, необхідні для життя людства [9; 10].

Курман Т. В., із засад правових позицій, розглядає агросферу як складну юридичну категорію, яка охоплює всі аспекти аграрного права, вбачаючи в її основі три ключові елементи:

– об'єкти аграрних правовідносин, куди належать культурні рослини, сільськогосподарські тварини та ґрунти, які використовуються для вирощування сільськогосподарських культур;

– суб'єкти аграрних правовідносин, це сільське населення, яке може працювати на сільськогосподарських підприємствах за трудовим договором, бути членами або учасниками таких підприємств, або вести особисте селянське господарство;

– сфера реалізації аграрних прав та обов'язків, яка включає сільські території, де здійснюється сільськогосподарське виробництво, а також інші місця, де виникають, змінюються або припиняються аграрні правовідносини [5].

Важливо розуміти, що агросфера – це не просто сукупність земель, а система правових норм, що регулює відносини між людьми, пов'язаними зі сільським господарством. Ці норми спрямовані на забезпечення ефективного та сталого розвитку аграрного сектору, а також на захист прав та інтересів його учасників [5].

Досліджуючи дану проблему, варто також звернути увагу на специфіку тенденцій у розробці програм для агросфери, які ґрунтуються на принципах, що адаптовані для інших галузей, ігноруючи особливості аграрного спрямування.

Цей підхід призводить до того, що програми не враховують фундаментальні проблеми, з якими стикається аграрний сектор, а саме:

– зростання антропогенного тиску на довкілля, що веде до руйнування середовища існування людини;

– виснаження природних ресурсів через їх нераціональне використання;

– забруднення довкілля хімічними речовинами та відходами.

Наслідком такого підходу є не лише неефективність програм, а й серйозна загроза продовольчій та екологічній безпеці.

Щоб виправити ситуацію, необхідні нові підходи до розробки програмних засад для аграрного сектору, які будуть ґрунтуватися на:

– принципах сталого розвитку;

– комплексному врахуванні всіх чинників, що впливають на агросферу;

– впровадженні нових, екологічно безпечних методів виробництва;

– підтримці державою аграрного сектору;

– розвитку інфраструктури;

– підготовці кваліфікованих кадрів.

Тільки за таких умов можна буде зберегти агроресурси для майбутніх поколінь.

Що стосується врахування чинників, які впливають на агросферу, то варто взяти до уваги напрацювання М. Свамінатана, у яких дослідником, ґрунтуючись у свою чергу, на доробках Т. Ріві, виділено чотири ключові аспекти, що впливатимуть на аграрну сферу у XXI столітті – це природні умови, економічний потенціал, менталітет та політика [10].

Аналізуючи їх у розрізі України, зазначимо, що країна володіє значним потенціалом для розвитку агросфери, який обумовлюється сприятливими ґрунтово-кліматичними умовами більшості регіонів. Цей потенціал підтверджується порівнянням з чинниками, що впливають на аграрний сектор в інших країнах.

Агросфера України здатна ефективно функціонувати навіть за умов обмежених ресурсів. Чорноземи Лісостепу та Степу мають природну родючість, що робить їх менш залежними від добрив, особливо у посушливі роки. Додаткові можливості підвищення врожайності дає використання мікробіологічних та фізіологічно активних препаратів. Яскравим прикладом у останні роки були високі врожаї озимої пшениці, які одержували багато українських господарств, не вносячи мінеральних добрив упродовж тривалого періоду.

Навіть у нинішніх реаліях, руйнівного воєнного впливу на значні території України, існує



потужний потенціал для розвитку агросфери за рахунок оптимізації використання земельних ресурсів на засадах концепції сталого земельного менеджменту.

Необхідно зазначити, що завдяки науковим розробкам та раціональному використанню земельних ресурсів можна значно підвищити ефективність аграрного виробництва, що дозволить Україні не лише забезпечити продовольчу безпеку для себе, а й у перспективі стати одним із лідерів на світовому ринку продовольства.

Щодо, економічного потенціалу, то незважаючи на кризовий стан, спричинений жорстокою воєнною агресією проти України, в економіці країни існують сприятливі умови для відродження та стрімкого розвитку.

Значний потенціал агросфери базується на:

- потужних підприємствах, що здатні швидко адаптуватися до нових реалій;
- висококваліфікованих кадрах – фахівцях з виробництва, інженерах, які володіють необхідними знаннями та досвідом;
- збережених інфраструктурних об'єктах – магістральних водних каналах, водосховищах та ін.;
- розвиненій інформаційній сфері, що відкриває нові можливості для бізнесу та співпраці.

Усі ці чинники свідчать про можливість відновлення та стрімкого зростання економіки.

Важливо наголосити, що реалізація цього потенціалу потребуватиме скоординованих зусиль влади, бізнесу та громадського суспільства. Необхідно створити сприятливий інвестиційний клімат, забезпечити доступ до фінансування, підтримувати інновації.

Що стосується формування менталітету, то він значною мірою залежить від рівня освіти та науки, адже саме вони забезпечують знання для освоєння нових ідей та технологій.

Найбільшою перешкодою на шляху до розвитку української агросфери є політична нестабільність, тому важливим чинником є її упорядкування [6].

Необхідно зазначити, що «агросфера» підпорядковується певним фундаментальним закономірностям, що визначають її внутрішній розвиток. Ці закономірності є результатом складної взаємодії природних та соціально-економічних чинників [10]. Нині наука, повинна досліджувати ці закономірності та визначати дії суспільства, спрямовані на формування сталої агросфери, яка в свою чергу потребує глибокого та всебічного вивчення.

Із погляду концепції сталого розвитку, необхідно наголосити, що агросфера, це не лише джерело продовольства та сировини для промисловості, а й чинник, що зумовлює стан довкілля.

Сталий розвиток агросфери можна визначити як цілеспрямовані зміни, що мають системний, людиноцентричний, адаптивний характер та якісні результати. Ці зміни мають забезпечувати: підвищення економічної ефективності, соціальну прогресивність та екологічну безпеку.

Зважаючи на зазначені чинники, на нашу думку, агросфера – це комплексна, динамічна та багатогранна система, яка охоплює всі елементи землекористування та агровиробництва, їх економічні, соціальні, екологічні та інституційні аспекти, базується на засадах сталого земельного менеджменту, спрямована на забезпечення продовольчої безпеки, сталого розвитку й благополуччя суспільства, стійко розвивається за допомогою інновацій, інвестицій, екологічної відповідальності, підтримує сільське населення та стимулює розвиток сільських територій.

Таким чином, агросфера повинна включати в себе:

- землекористування, яке функціонує на засадах сталого земельного менеджменту;
- всі елементи аграрного виробництва, зокрема земельні ресурси, сільськогосподарські культури, тваринництво, техніку та технології, трудові ресурси, інфраструктуру;
- економічну складову, в яку входить виробництво, переробка та реалізація сільської продукції, інвестиції, кредити, субсидії, ринкові механізми;
- соціальний компонент, до якого належить сільське населення, його життєвий рівень, соціальна структура, культура та традиції;
- екологічний напрям, що забезпечує збереження та раціональне використання земельних та водних ресурсів, атмосферного повітря, біорізноманіття та ін.;
- інституційний аспект, який характеризується системою органів державної влади та місцевого самоврядування, що регулюють земельну та аграрну сфери, наукові та освітні заклади, громадські організації.

Важливо розуміти, що агросфера не є статичною, а постійно розвивається під впливом різних обставин, таких як науково-технічний прогрес, зміни клімату, глобалізація, демографічні зрушення, політичні та економічні трансформації, правові норми.

Враховуючи вище зазначене, можна стверджувати, що агросфера – це не лише сфера виробництва продуктів харчування, а й важливий чинник продовольчої безпеки, оскільки вона забезпечує жителів країни достатньою кількістю якісних продуктів харчування. Вона є потужним стимулом економічного зростання, створюючи робочі місця та генеруючи доходи. Сприяє соціальному благополуччю в аспекті розвитку сільських територій та підвищення рівня життя населення. Водночас, забезпечуючи засади екологізації, агросфера повинна використовуватися таким чином, щоб не завдавати шкоди довкіллю та сприяти його збереженню. Її стрижнем повинен слугувати сталий земельний менеджмент, що ґрунтується на засадах екологічної відповідальності, економічної ефективності та соціальної справедливості.

Іншими словами агросфера є сукупністю природних, антропогенних та соціально-економічних компонентів, що формують систему землекористування та агровиробництва, на основі сталого земельного менеджменту, з метою забезпечення стійкого розвитку аграрного господарства, охорони навколишнього середовища та раціонального використання природних ресурсів. Вона включає в себе орні землі, пасовища, садові та виноградні угіддя, а також інфраструктуру, що підтримує сільськогосподарську діяльність, і є інтегрованою частиною біосфери, впливаючи на екологічні процеси.

Однак, для стійкого розвитку агросфери необхідно впроваджувати інноваційні технології та практики, здійснювати інвестиції в інфраструктуру та людський капітал, створювати сприятливі умови для розвитку агропромислового комплексу, забезпечувати дотримання екологічних норм та стандартів. Тільки спільними зусиллями держави, бізнесу та громадського суспільства можна створити стійку та перспективну агросферу.

Таким чином, агросфера, будучи життєзабезпечуючою (виробничою та середовищевірною) системою, ідеально відповідає принципам концепції сталого розвитку. І саме на засадах сталості повинен відбуватися її прогрес.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Агросфера – це складна система, що охоплює всі аспекти землекористування та аграрного виробництва, їх економічні, соціальні, екологічні та інституційні засади. Її стрижнем є сталий земельний менеджмент, що ґрунтується на засадах екологічної відповідальності, економічної ефективності та соціальної справедливості. Агросфера відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки, економічному розвитку, соціальному благополуччю та збереженні довкілля. Для сталого розвитку агросфери необхідні спільні зусилля держави, бізнесу та громадськості. Важливим є впровадження інноваційних технологій та практики, інвестування в інфраструктуру та людський капітал, створення сприятливих умов для розвитку агропромислового комплексу, забезпечення дотримання екологічних норм та стандартів. Агросфера повинна розвиватися на засадах сталості.

Перспективами для подальших досліджень є визначення конкретних механізмів та інструментів, які можуть бути використані для досягнення сталого розвитку агросфери в Україні. Аналіз впливу на агросферу різних чинників, таких як зміна клімату, глобалізація та технологічні інновації. Вивчення досвіду інших країн у сфері сталого розвитку агросфери. Розробка нових методів та моделей оцінки її сталості. Шляхи забезпечення соціальної та екологічної відповідальності за порушення сталого функціонування агросфери.

#### Джерела та література

1. Аграрне право України : підруч. В. М. Єрмоленко, О. В. Гафурова, М. В. Гребенюк та ін.; за заг. ред. В. М. Єрмоленка. К: Інтерком Інтер, 2010. 608 с.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови. К., Ірпінь, «Перун», 2005, 1728 с.
3. Екологічна енциклопедія. У 3 т. К., «Центр екологічної освіти та інформації», 2006, Т. 1, с. 16.
4. Енциклопедія Сучасної України. Т. 1: «А» / Гол. редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк та ін.; НАН України, НТШ. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2001. 823 с. URL: <https://esu.com.ua/article-42602>
5. Курман Т. В. Агросфера як основа сталого розвитку сільськогосподарського виробництва. *Науковий*

- вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Право. № 197 (2). 2014. С. 48–54. URL: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/nvnau\\_prav\\_2014\\_197\(2\)\\_9.pdf](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/nvnau_prav_2014_197(2)_9.pdf)
6. Лобас М. Г., Россоха В. В., Соколов Д. О. Управління інноваційно-технологічним розвитком агросфери: монографія. К. : ННЦ «ІАЕ», 2016. 416 с.
7. Матковський П. Є. Модернізація сільськогосподарських підприємств. Івано-Франківськ. 2019. 400 с.
8. Попова О. Л. Агросфера: соціоекономічний зміст і засади сталого розвитку. *Економіка України*. 2012. № 5. С. 73–84. URL: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/EkUk\\_2012\\_5\\_8.pdf](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/EkUk_2012_5_8.pdf)
9. Созінов О. О. Агросфера України (минуле, сьогодні, майбутнє). *Наукові записки. Том 9. Спеціальний випуск*. К. : «Academia», 1999. С. 381.
10. Созінов О. О. Агросфера України у XXI столітті. *Вісник Національної академії наук України*. № 10. 2001. С. 7–16. URL: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/vnanu\\_2001\\_10\\_3.pdf](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/vnanu_2001_10_3.pdf)
11. Сучасна українська енциклопедія. Т. 13. Харків. 2005. 1294 с.
12. Bazzan Giulia, Jeroen Candel, Carsten Daugbjerg. Designing successful agri-environmental schemes: A mechanistic analysis of a collective scheme for eco-system services in the Netherlands. *Environmental Science & Policy*. № 146. 2023. P. 123–132.
13. Burns, E., Zammit, C., Attwood, S., Lindenmayer, D. The environmental stewardship program: lessons on creating long-term agri-environment schemes. 2016. P. 33–51. URL: <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/32434/610749.pdf?sequence=1#page=61>
14. Carey, P. D., Short, C., Morris, C., Hunt, J., Priscott, A., Davis, M., ... & Firbank, L. G. The multi-disciplinary evaluation of a national agri-environment scheme. *Journal of Environmental Management*. № 69(1). 2003. P. 71–91. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0301479703001208>

### References

1. Agrarne pravo Ukrainy [Agrarian Law of Ukraine] : pidruch. (2010). V. M. Yermolenko, O. V. Eafurova, M. V. Erebeniuk ta in.; za zah. red. V. M. Yermolenka. K: Interkom Inter. 608 p. [in Ukrainian].
2. Velykiy tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy [Large Explanatory Dictionary of Modern Ukrainian Language] (2005). K., Irpin, «Perun». 1728 p. [in Ukrainian].
3. Ekolohichna entsyklopediia [Environmental Encyclopedia]. (2006). U 3 t. K., «Tsentr ekolohichnoi osvity ta informatsii». T. 1, 16 p. [in Ukrainian].
4. Entsyklopediia suchasnoi Ukrainy [Encyclopedia of Modern Ukraine] (2001) / red. kol.: I. M. Dziuba [ta in.]; NAN Ukrainy, NTSh. K. : Instytut entsyklopedychnykh doslidzhen NAN Ukrainy. T. 1: A. 823 p. [in Ukrainian].
5. Kurman, T. V. (2014). Ahrosfera yak osnova staloho rozvytku silskohospodarskoho vyrobnytstva [Agrosphere as the Basis for Sustainable Development of Agricultural Production]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Serii: Pravo*. № 197 (2). P. 48–54. [http://www.irbisnbut.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/nvnau\\_prav\\_2014\\_197\(2\)\\_9.pdf](http://www.irbisnbut.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/nvnau_prav_2014_197(2)_9.pdf) [in Ukrainian].
6. Lobas, M. H., Rossokha, V. V., Sokolov, D. O. (2016). Upravlinnia innovatsiino-tekhnolohichnym rozvytkom ahrosfery [Management of Innovation and Technological Development of the Agrosphere]: monohrafiia. K. : NNTs «ІАЕ». 416 p. [in Ukrainian].
7. Matkovskiy, P. Ye. (2019). Modernizatsiia silskohospodarskykh pidpriemstv [Modernization of Agricultural Enterprises]. Ivano-Frankivsk. 400 p. [in Ukrainian].
8. Popova, O. L. (2012). Ahrosfera: sotsioekonomichniy zmist i zasady staloho rozvytku [Agrosphere: Socioeconomic Content and Principles of Sustainable Development]. *Ekonomika Ukrainy*. № 5. P. 73–84. [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/EkUk\\_2012\\_5\\_8.pdf](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/EkUk_2012_5_8.pdf) [in Ukrainian].
9. Sozinov, O. O. (1999). Ahrosfera Ukrainy (mynule, sohodennia, maibutnie) [Agrosphere of Ukraine (Past, Present, Future)]. *Naukovi zapysky. Tom 9. Spetsialnyi vypusk*. K., «Academia». 381 p. [in Ukrainian].
10. Sozinov, O. O. (2001). Ahrosfera Ukrainy u KhKhI stolitti [Agrosphere of Ukraine in the 21st Century]. *Visnyk Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy*. № 10. P. 7–16. <http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi->

[bin/irbis\\_nbuvcgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/vnanu\\_2001\\_10\\_3.pdf](#) [in Ukrainian].

11. Suchasna ukrainska entsyklopediia [Modern Ukrainian Encyclopedia] (2005). Т. 13. Kharkiv. 1294 p. [in Ukrainian].

12. Bazzan Giulia, Jeroen Candel, Carsten Daugbjerg. (2023). Designing successful agri-environment schemes: A mechanistic analysis of a collective scheme for eco-system services in the Netherlands. *Environmental Science & Policy*. № 146. P. 123–132. [in Netherlands].

13. Burns, E., Zammit, C., Attwood, S., Lindenmayer, D. (2016). The environmental stewardship program: lessons on creating long-term agri-environment schemes. P. 33–51. <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/32434/610749.pdf?sequence=1#page=61> [in Australia].

14. Carey, P. D., Short, C., Morris, C., Hunt, J., Priscott, A., Davis, M., ... & Firbank, L. G. (2003). The multi-disciplinary evaluation of a national agri-environment scheme. *Journal of Environmental Management*. № 69(1). P. 71–91. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0301479703001208> [in United Kingdom].

Стаття надійшла до редакції 01.07.2024 р.

УДК 37.07:005.95

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

Матюшко Юлія,  
магістр менеджменту,  
Обласний медичний центр онкології  
КП «Волинська обласна клінічна лікарня» Волинської обласної ради  
м. Луцьк, ORCID ID 0009-0008-6493-0297  
e-mail: Ylja\_y1987y@ukr.net

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-101-108>

## УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

**Вступ.** На основі узагальнення вітчизняних та зарубіжних праць уточнено визначення людських ресурсів організації як визначального фактору та рушійної сили її розвитку, яка поєднує особистісні, ділові, професійні якості, сукупність яких, за їхнього безперервного розвитку, забезпечує стратегічні конкурентні переваги організації.

**Мета** статті обґрунтування теоретико-методологічних положень управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я.

**Результати.** Обґрунтовано авторське бачення групування вимог до працівників закладів охорони здоров'я на основі компетентнісного підходу. Уточнено сутність управління людськими ресурсами як сукупності методів, підходів, технологій створення необхідних умов та мотивації працівників організації до формування, розвитку та реалізації особистісного, ділового, професійного потенціалу для досягнення цілей організації, забезпечення її конкурентоспроможності з одного боку, інтересів працівників з іншого.

**Висновки.** Удосконалено методологічний базис управління людськими ресурсами на основі симбіозу елементів базових концепцій та моделей, які визначають підходи, що враховують сучасні зміни середовища діяльності організацій, характеру праці, вимог до працівників та їх позиціонування як суб'єкта управлінського процесу.

**Ключові слова:** людські ресурси, управління людськими ресурсами, заклади охорони здоров'я, компетентнісний підхід, конкурентоспроможність людських ресурсів, людський потенціал.

Cherchyk Larysa,  
Doctor of Economics, Professor  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Professor of Department of Management  
Lutsk

Matyushko Yulia,  
Master of Management  
ME «Volyn regional medical oncology centre» of Volyn Regional Council  
Lutsk

## HUMAN RESOURCES MANAGEMENT OF HEALTHCARE INSTITUTIONS

**Introduction.** Significant changes in the functioning of the health care sector determined the transition to a new management system, which is reflected in the management of health care facilities in general and in the management of human resources in particular. The modern development of high technologies leads to the transformation of work and the structure and quality of human resources. The requirements for the professional and qualification level of employees, work discipline, experience, individual characteristics and soft skills, the ability to master new knowledge and acquire new skills are increasing. Therefore, the role and place of a person in the organization is growing and there is a need to change approaches to human resource management.

**The purpose of the article:** substantiation of the theoretical and methodological provisions of human resource management of health care institutions

**Results.** Based on the generalization of domestic and foreign works, the definition of human resources of the organization as a determining factor and the driving force of its development, which combines personal, business, professional qualities, the totality of which, with their continuous development, ensures strategic competitive advantages of the organization, has been clarified. The author's vision of the grouping of requirements for employees of health care institutions based on the competence approach, which takes into account such groups of criteria as basic (the same for all employees within a certain category), professional and general competencies (which can differ significantly even within the same category of employees) is substantiated). The essence of human resources management as a set of methods, approaches, technologies for creating the necessary conditions and motivation of the organization's employees for the formation, development and realization of personal, business, and professional potential for achieving the goals of the organization, ensuring its competitiveness on the one hand, and the interests of employees on the other is specified. The methodological basis of human resources management has been improved based on the symbiosis of elements of basic concepts and models that determine the fundamental principles, criteria and approaches that take into account modern changes in the environment of organizations, the nature of work, requirements for employees and their positioning as a subject of the management process. The methodological aspects of human resources management have been developed, namely, criteria (competitiveness of human resources, human potential, efficiency of its use, optimal staffing), approaches (complex, institutional, structural-functional, functional, systemic, synergistic), which maximally take into account the specifics of the functioning of organizations. A conceptual model of human resources management has been developed, the main difference of which is the orientation to the person in all its manifestations and the creation of conditions for the development and realization of the personal, business, and professional potential of employees to achieve their own goals and the goals of the organization's development, ensuring its competitiveness.

**Conclusions.** Human resources of the organization are the driving force of its development. They include personal, business, professional qualities. Human resources management consists in creating the necessary conditions and motivating the organization's employees to form, develop, and realize their personal, business, and professional potential to achieve the organization's goals, ensure its competitiveness on the one hand, and the interests of employees on the other.

**Keywords:** human resources, human resources management, healthcare institutions, competence approach, competitiveness of human resources, human potential.

**Постановка проблеми та її значення.** У сучасному конкурентному середовищі складно чимось кардинально відрізнятись від конкурента: всі ресурси майже однаково доступні на ринку. Тому розпочався активний пошук резервів та нових конкурентних переваг. Складні економічні умови початку 80-х ХХ ст. на підприємствах Америки та Західної Європи сприяли подальшому розвитку теорії управління персоналом та появі нового підходу: теоретично управління організаціями відбувається зміна загальної парадигми, як основний ресурс фірми, що визначає її економічний потенціал, що забезпечує успіх діяльності в цілому починають розглядати людські ресурси.

Одночасно посилюється увага до стратегічних питань управління діяльністю організацій. На зміну теорії, що розглядає персонал як витрати, які потрібно скорочувати, з'явилася теорія управління людськими ресурсами, за якою необхідно створювати умови для їх розвитку, вкладаючи в нього значні кошти. Затверджується підхід, відповідно до якого персонал представляє один із ресурсів фірми, яким потрібно ефективно керувати, створювати умови для його розвитку, вкладати в нього кошти.

Всі ці обставини очевидно вказують на те, що керувати творчими, інтелектуальними працівниками за допомогою традиційних методів неможливо. Тому сьогодні йдеться про формування системи інноваційного управління розвитком людських ресурсів організацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження різних аспектів управління людськими ресурсами розпочалося порівняно недавно. Як окрема дослідницька тема виділялася на початку 1980-х р. До них належать праці, авторами яких є Г. Гант, Ф. Тейлор, Л. Гілберт, Т. Голві, П. Сенг, М. Мескон, М. Портер, М. Альберт, А. Маслоу, Ф. Хедоурн, А. Файоль, П. Друкер, Дж. Вітмор, Р. Хендерсон, І. Кондо. Слід виділити роботи М. Армстронга, який розробив базові теоретичні підходи до оцінки ефективності управління людськими ресурсами, інвестування в людські ресурси, навчання та програми навчання працівників.

Питання теорії та практики управління людськими ресурсами представлені також у публікаціях С Робінса (Stephan P. Robbins), Д. де Цензо (David A. Cenzo), Р. Гріффіна (Ricap W. Griffin).

Теоретичним та практичним дослідженням у сфері управління людськими ресурсами присвятили свої роботи такі вітчизняні вчені: Верига В., Геращенко І., Довгань Л., Зайченко О., Кузнецова В., Кулаковська Л., Петрова І., Сардак С. та інші.

Незважаючи на те, що західними менеджерами концепція стратегічного управління працівниками активно застосовується, вона не часто знаходить застосування у вітчизняній практиці, тому необхідна розробка теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій для розвитку та адаптації цієї концепції з урахуванням особливостей сфери охорони здоров'я.

**Мета статті** – обґрунтування теоретико-методологічних положень управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я.

**Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження.** Вперше поняття «людські ресурси» стало використовуватися у 1970-ті роки. Воно прийшло на зміну поняття «персонал» у зв'язку з переосмисленням ролі людини у виробничому процесі після науково-технічної революції, оскільки ставлення до людини тепер було не просто як фактором виробництва, але і як особистості. Тобто людина розглядалася вже не з позиції виконуваної ним роботи, а як найважливіший ресурс, що поєднує трудові функції та особисті якості. У 80-ті роки ХХ століття відбулось формування наукової концепції управління людськими ресурсами [9].

Зокрема побутують такі визначення людських ресурсів: «як сукупності кількісних та якісних параметрів (зокрема, потенціал людини, стан здоров'я, рівень освіти, здібностей і культури, професійні знання, мотиваційні та інші особисті якості) кадрового складу організації, робочої сили або трудових ресурсів галузі, території, регіону чи країни в цілому» (Левицька О.) [7]; «сукупність соціальних, психологічних і культурних якостей працівників як найважливіших складових їхніх особистостей» (Балабанова Л.) [1]; «сукупність кількісних та якісних характеристик персоналу підприємства (організації), результативним показником яких є особистісний професійний розвиток, ефективність діяльності та конкурентоспроможність підприємства загалом» (Верига В.) [2, с. 42].

У сфері охорони здоров'я останні десятиліття з'являються кардинально нові методи та прийоми лікування на основі інноваційних комп'ютерних, лазерних та інших технологій, що швидко змінюються, а отже в діяльності закладів охорони здоров'я важливим напрямом роботи є їх освоєння, постійне навчання як лікарів, так і усього медичного персоналу. Тому сучасний розвиток високих технологій неминуче призводить до трансформації праці та, як наслідок, структури та якості людських ресурсів. Нині йдеться не тільки і не стільки про зростання вимог до професійно-кваліфікаційного рівня працівників, дисципліни праці, досвіду, як було раніше, а до індивідуальних характеристик і так званих загальних (м'яких, Soft skills) компетентностей, найперше – здатності до освоєння нових знань та набуття нових навиків.

Саме тому у дослідженні висунуто таку наукову гіпотезу 1: необхідність розвитку теорії, методології та практики управління людськими ресурсами обумовлена змінами характеру та змісту сучасної праці, тому актуальним стає використання гнучкіших сучасних методів набору, формування, оптимізації людських ресурсів, а також використання нових нетрадиційних форм пошуку та залучення необхідних працівників.

З урахуванням багатоплановості поняття, людські ресурси розглядаються нами як з точки зору їх участі в реалізації поставлених завдань, так і забезпечення бажаного результату. Тому, людські ресурси організації – це визначальний чинник і рушійна сила її розвитку, що поєднує особистісні, ділові, професійні якості людей, сукупність яких, за їх безперервного розвитку, забезпечує стратегічні конкурентні переваги працівника та організації. Основні характеристики сучасних людських ресурсів традиційно прийнято розглядати в контексті таких груп: професійні компетентності; ділові якості; загальні компетентності. Враховуючи особливості функціонування закладів охорони здоров'я та вимог до їх працівників, уточнимо авторське бачення групування таких вимог на основі компетентнісного підходу. На нашу думку, важливо ввести групу критеріїв «базові компетентності», вимоги по яких однакові для усіх працівників в межах певної категорії, оскільки фахові та загальні компетентності можуть суттєво відрізнитись навіть в межах однієї категорії

працівників, наприклад – через особливості роботи відділення або категорію – кваліфікаційний рівень лікарів (табл. 1).

Такий підхід дозволяє формувати оціночні профілі, профілі вимог до різних категорій працівників закладів охорони здоров'я: керівників (топ-менеджерів, начальників адміністративних відділів, завідувачів лікарняних відділень), лікарів, старшого медичного персоналу, молодшого медичного персоналу, працівників адміністративних підрозділів.

Управління людськими ресурсами сформувалося як поєднання менеджменту, соціології, психології, економіки, трудового права та багатьох інших наук, що відображено в низці визначень: «стратегічний і цілісний підхід до управління найціннішими активами організації, а саме персоналом, який індивідуально і колективно робить внесок у досягнення організаційних цілей» (Зайченко О., Кузнецова В.) [4, с. 13]; «впорядковану й цілеспрямовану сукупність взаємозв'язаних і взаємозалежних суб'єктів, об'єктів і засобів стратегічного управління людськими ресурсами, що взаємодіють у процесі реалізації певних функцій у даній сфері» (Ковальська К.) [5, с. 32-34]; «цілеспрямована діяльність керівного складу організації, а також керівників і спеціалістів підрозділів системи управління, яка включає розробку концепції, стратегій кадрової політики, принципів і методів управління людськими ресурсами». «системний, планомірно організований вплив через мережу взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку і використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства» (Лазоренко Л.) [6, с. 53-56].

*Таблиця 1*

**Групи компетентностей працівників закладів охорони здоров'я  
(авторський підхід)**

Базові компетентності	Професійні компетентності	Загальні компетентності
Стратегічне мислення	Професійні знання в предметній області	Комунікабельність
Лідерські якості / управління персоналом	Спеціальні знання	Стресостійкість
Орієнтація на якість	Досвід професійної роботи	Рівень відповідальності
Ціна помилки	Досвід управлінської роботи	Рівень самостійності в роботі
	Складність виконуваних функцій	

На підставі вивчених підходів, ми зробили висновок, що основною відмінною рисою управління людськими ресурсами є орієнтація на людину у всіх її проявах та створення умов для формування, розвитку та реалізації особистісного, ділового, професійного потенціалу працівників задля досягнення цілей організації, забезпечення її конкурентоспроможності. Співробітники перестають бути об'єктом управління, а стають повноправними суб'єктами управлінського процесу. Відповідно до цього традиційні складові та функції управління людськими ресурсами набувають іншого сенсу [1-3, 8, 10].

Оскільки концепція управління людськими ресурсами активно розвивається, трансформується під дією нових реалій функціонування організацій, існують різні та часом суперечливі думки не лише про визначення терміну «управління людськими ресурсами», а й про те, що входить і не входить до його сфери, а в деяких випадках і про реальні переваги запропонованих підходів та методик для організацій та їх співробітників.

Системний підхід полягає у вивченні управління людськими ресурсами як цілого, що складається з різних взаємозалежних елементів, упорядкованих та складно-організованих. Системний підхід поєднує аналіз структури та функцій управління людськими ресурсами з визнанням суттєвих факторів впливу середовища на застосовувані методи та технології та зворотний вплив на процеси управління людськими ресурсами. Системний підхід визначив складові досліджуваної теми, сприяв розкриттю ролі та функції всіх компонентів системи [1, 4].

Левицька О. у вузькому значенні під системою управління людськими ресурсами розглядає багатовекторну діяльність відповідних підрозділів, предметом якої є регулювання трудових відносин та цілеспрямований вплив на людські ресурси; у широкому аспекті як «сукупність взаємозалежних



організаційно-економічних і соціальних заходів з метою створення умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили» [7].

Ковальська К. в системі стратегічного управління людськими ресурсами виділяє такі блоки: забезпечення ресурсами, що включає планування, відбір, найм; організація (організаційний дизайн, планування праці, організаційний розвиток); трудові відносини, що передбачає формування норм і правил, націлених на створення атмосфери довіри, розвитку комфортного психологічного клімату в колективі; управління ефективністю праці, що включає атестацію, оцінку персоналу та їх ресурсів (якостей, компетентностей), визначення потреби у навчанні та розвитку; розвиток людських ресурсів за принципом «навчання впродовж життя»; управління системою винагород (справедливі та прозорі оплата праці, преміювання); система взаємовідносин (формальних і неформальних) [5, 8].

Поглибленню цих досліджень сприяє використання структурно-функціонального підходу, сутність якого полягає у поділі управління людськими ресурсами на складові (напрями, функції), вивченні зв'язків між ними з урахуванням цілісності та взаємодії із зовнішнім середовищем. Функціональний підхід полягає в абсолютизації складників соціальної взаємодії, визначенню їхнього статусу та функцій. Інституційний підхід націлює на вивчення інститутів, через які здійснюється діяльність. У цьому підході основна увага приділяється формальним і неформальним інститутам, аналіз яких будується з законів, цінностей, норм, правил, покликаних вносити стабільність і порядок. Тому такі важливі елементи управління людськими ресурсами як корпоративна культура, управління конфліктами, колективне прийняття рішень, мотивація. Історичний підхід полягає у розгляді кожного явища у взаємозв'язку його історичних форм. З взаємозв'язку минулого, сьогодення та майбутнього випливає, що майбутнє існує як можливість у теперішньому; пов'язане з перенесенням законів і тенденцій, що існують сьогодні, за межі сьогодення, щоб на цій основі відтворити ще не існуючу модель майбутнього [1, 3, 4, 8, 9].

Застосувавши попередні підходи, можна констатувати, що мета управління людськими ресурсами полягає у визначенні місії, цілей і стратегій професійного розвитку працівників для забезпечення реалізації стратегічних цілей організації в довгостроковій перспективі.

Суб'єктом управління людськими ресурсами є керівництво організації. Об'єктом управління людськими ресурсами є працівники з їх індивідуальними компетентностями та характеристиками (якостями), цінність яких нарощується в процесі розвитку. Предметом управління людськими ресурсами є особисті, ділові, професійні характеристики працівників, тобто, їх ресурси. Інструментами системи управління людськими ресурсами є планування, регулювання, координація, мотивація та контроль в організаціях.

З урахуванням сказаного, авторська інтерпретація управління людськими ресурсами така – це сукупність функцій, методів, підходів, технологій створення необхідних умов та мотивації працівників організації до формування, розвитку та реалізації особистісного, ділового, професійного потенціалу для досягнення цілей організації, забезпечення її конкурентоспроможності з одного боку, інтересів працівників з іншого.

Зазначене свідчить про підтвердження гіпотези 2, що складність та інтенсивність змін соціально-економічного середовища діяльності організацій вимагають нових знань, навичок, компетентностей, висувають нові вимоги до працівників, тому однією з найважливіших функцій сучасного управління людськими ресурсами є функція розвитку, що полягає у стимулюванні особистісного, ділового, професійного розвитку співробітників, які поділяють цінності організації та забезпечують отримання необхідного результату.

Ефективність управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я визначається здатністю працівників забезпечувати високу якість медичних послуг, медичного обслуговування, що важливо для закладу та його пацієнтів, а також здатність закладу забезпечувати реалізацію запитів і потреб працівників. Джерелом інформації для аналізу складових та оцінки ефективності управління людськими ресурсами доцільно використовувати дані управлінського обліку та системи показників, які застосовуються в прийнятих моделях управління людськими ресурсами.

Проведення оцінки ефективності управління людськими ресурсами дозволяє: планувати кар'єру та просування співробітників по службі; визначати рівень компетентності фахівців; проводити ротацию з урахуванням особистих здібностей, компетентностей та потенціалу працівників; ефективно проводити підбір необхідних фахівців; вивчати специфіку соціально-трудових відносин

та психологічний клімат в організації; визначити ступінь задоволення працівників роботою, умовами праці; створити ефективну систему мотивації; удосконалювати методи роботи з працівниками.

Водночас, такий підхід варто було б взяти за основу при встановленні цілей, плануванні розвитку персоналу, а також для удосконалення кадрової політики загалом.

Таким чином, підтверджено гіпотезу 3, що ефективність функціонування організацій істотно залежить від партнерських відносин між найманими працівниками, менеджерами, керівниками різних рівнів, що зумовлює необхідність пошуку ефективних методів управління конфліктами, методів прийняття спільних рішень, форм залучення працівників у справи організацій, демократизації стилю організаційної поведінки, забезпечення позитивного соціально-психологічного клімату, інвестування в людський капітал, формування ефективних функціональних команд.

На основі проведених досліджень ми зробили висновок, що саме злагоджена система управління людськими ресурсами є запорукою ефективної діяльності закладів охорони здоров'я, оскільки саме фахівці, які використовують свої здібності та навички, намагаючись досягнути самовдосконалення є вмотивованими до успішної професійної діяльності.

Проблема управління людськими ресурсами ускладнюється тим, що у сфері охорони здоров'я є кадровий дефіцит, під впливом воєнного стану посилюються проблеми фахової та територіальної диспропорції. Не зважаючи на зарегульованість сфери охорони здоров'я України, немає виробленої політики щодо вирішення проблем її кадрового забезпечення. Тому досить висока плинність персоналу, нестача допоміжного та медичного персоналу, соціально-економічна незахищеність працівників сфери охорони здоров'я.

Це обумовлює необхідність застосування компетентнісного підходу до безперервного процесу розвитку людських ресурсів основних категорій працівників закладів сфери охорони здоров'я.

Йдеться про такі системні проблеми:

- невідповідність професійних стандартів фахівців сучасним світовим вимогам;
- відсутність єдиного підходу до встановлення нормативів у різних групах компетентностей фахівців для раціонального використання людських ресурсів працівників сфери охорони здоров'я;
- низький рівень задоволеності персоналу умовами праці, заробітною платою та мотивацією;
- непрозора система кадрового просування та формування кадрового резерву;
- низька ефективність стажувань та підвищення кваліфікації, часто формального характеру – де простіше набрати бали в портфоліо;
- невідповідність темпів удосконалення системи управління якістю медичних послуг і підвищення вимог пацієнтів до якості медичних послуг;
- недостатнє оснащення сучасним обладнанням через негнучку державну систему фінансування закладів охорони здоров'я, неможливість прямої закупівлі дорогого устаткування (тендерні закупівлі збільшують ціну обладнання майже на 30%);
- затяжний трансформаційний період формування топ-менеджменту закладів охорони здоров'я;
- посилення конкуренції.

Завдяки електронній системі обліку медичних даних eHealth «гроші ідуть за пацієнтом», виключно за рахунок введення необхідних даних в систему, можна отримати відповідне фінансування. Це потужний мотиваційний інструмент і досить прозорий, який значною мірою вирішує проблему матеріального заохочення працівників-лікарів.

Виходячи з цього, визначимо основні напрями діяльності, які, на нашу думку, дозволять сформувати основні елементи системи управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я:

- підвищення якості персоналу на основі програм гармонійного розвитку особистості, що включає професійну, ділову, особистісну складові;
- формування високопрофесійного, здатного до самовдосконалення колективу на основі програм розвитку людських ресурсів;
- розроблення регламентів діяльності працівників на основі компетентнісного підходу, що дозволить упорядкувати процедури відбору претендентів на вакантні посади, оцінювання діяльності працівників для визначення їх вкладу в загальні результати роботи лікарні, оцінювання роботи працівників в міжстаційний період, також з метою планування кар'єри, зарахування в резерв керівників.

Участь у резерві на керівні посади має бути неформальною. Ці працівники повинні бути обрані на основі оцінювання їх відповідності певним вимогам, які можуть бути відображені у профілях компетентностей або інших внутрішніх нормативних документах.

Важливим аспектом є формування сприятливого морально-психологічного клімату, та оволодіння загальними компетентностями для усіх працівників, а особливо – керівників, завдяки чому створюється позитивний образ, стиль закладу і його працівників; прозорість вимог до знань і вмінь працівників, що позитивно впливає на результати праці, дозволяє зробити роботу приємною і привабливою.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** На основі узагальнення вітчизняних та зарубіжних праць уточнено визначення людських ресурсів організації як визначального фактору та рушійної сили її розвитку, яка поєднує особистісні, ділові, професійні якості, сукупність яких за їхнього безперервного розвитку забезпечує стратегічні конкурентні переваги організації. Обґрунтовано авторське бачення групування вимог до працівників закладів охорони здоров'я на основі компетентнісного підходу, що враховує такі групи критеріїв як базові (однакові для усіх працівників в межах певної категорії), професійні та загальні компетентності (які можуть суттєво відрізнитись навіть в межах однієї категорії працівників).

Уточнено сутність управління людськими ресурсами як сукупності методів, підходів, технологій створення необхідних умов та мотивації працівників організації до формування, розвитку та реалізації особистісного, ділового, професійного потенціалу для досягнення цілей організації, забезпечення її конкурентоспроможності з одного боку, інтересів працівників з іншого. Удосконалено методологічний базис управління людськими ресурсами на основі симбіозу елементів базових концепцій та моделей, які визначають основоположні принципи, критерії та підходи, що на відміну від існуючих, враховують сучасні зміни середовища діяльності організацій, характеру праці, вимог до працівників та їх позиціонування як суб'єкта управлінського процесу. Отримали розвиток методологічні аспекти управління людськими ресурсами, а саме, уточнено критерії (конкурентоспроможність людських ресурсів, людський потенціал, ефективність його використання, оптимальність кадрового складу), підхід до дослідження управління людськими ресурсами (комплексний, інституційний, структурно-функціональний, функціональний, системний, синергетичний); підходи до обґрунтування показників аналізу складових управління людськими ресурсами (ресурсний, індикаторний, результативний, системний), які, на відміну від існуючих, максимально враховують специфіку функціонування організацій за умов зміни характеру та складу праці, необхідність гуманізації системи менеджменту організацій.

Таким чином, розроблено концептуальну модель управління людськими ресурсами, основною відмінністю якої є орієнтація на людину у всіх її проявах та формування умов для розвитку та реалізації особистісного, ділового, професійного потенціалу співробітників для досягнення цілей організації, забезпечення її конкурентоспроможності.

Перспективами подальших досліджень є розробка профілів компетентностей в управлінні розвитком людських ресурсів закладів охорони здоров'я.

#### Джерела та література

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Верига В. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах змін. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія : Економічні науки. 2020. № 4 (100). С. 40-46. DOI: 10.37734/2409-6873-2020-4-5
3. Діденко О. Мірошніченко А. Основні аспекти управління людськими ресурсами на регіональному рівні. *Економіка і регіон*. 2023. Т. 3 (90). С. 15-20. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3\(90\).3022](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3(90).3022)
4. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 232 с.
5. Ковальська К. Складові системи стратегічного управління людськими ресурсами організації. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Економіка*. 2012. Вип. 137. С. 31-34.
6. Лазоренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами. *Персонал*. 2009. № 1. С. 53-56.

7. Левицька О. Сутність, генезис та еволюція поняття людські ресурси: системно-концептуальний підхід. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 1. С. 37-42.
8. Присвітла О. В. Сутність формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 107-105.
9. Сардак С. Е. Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 12 (138). С. 132-139.
10. Щокіна Є.Ю., Балабан Л.Ю., Мартиненко К.А. Сучасні технології управління людськими ресурсами. *Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка*. 2020. № 43. С. 338-342.

#### References

1. Balabanova, L. V., Sardak, O. V. (2011) *Upravlinnia personalom [Personnel management]*. Pidruchnyk. K.: Tsentr uchbovoi literatury. [in Ukrainian].
2. Veryga, V. (2020). *Stratichne upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh zmin [Strategic human resource management in a changing environment]*. *Naukovi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic sciences*, 4 (100), 40-46. DOI: 10.37734/2409-6873-2020-4-5 [in Ukrainian].
3. Didenko, O., & Myroshnychenko, A. (2023) *Osnovni aspekty upravlinnia liudskymy resursamy na rehionalnomu rivni. [Main aspects of human resources management at the regional level]*. *Ekonomika i rehion – Economics and Region*, (3(90), 15-20. [https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3\(90\).3022](https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3(90).3022) [in Ukrainian].
4. Zaichenko, O.I., Kuznetsova, V.I. (2015) *Upravlinnia liudskymy resursamy [Human resource management]: navch. pos. /za nauk. red. O.I. Zaichenko*. IvanoFrankivsk, «Lileia-NV». [in Ukrainian].
5. Kovalska, K. (2012) *Skladovi systemy stratichnoho upravlinnia liudskymy resursamy orhanizatsii. [Component systems of strategic management of human resources of the organization]*. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu im. Tarasa Shevchenka. Ekonomika – Bulletin of Kyiv National University named after Taras Shevchenko. Economy*, 137, 31-34. [in Ukrainian].
6. Lazorenko, L. (2009) *Osoblyvosti suchasnoho upravlinnia liudskymy resursamy. [Peculiarities of modern management of human resources]*. *Personal – Personnel*, 1, 53–56. [in Ukrainian].
7. Levycz`ka, O. (2010). *Sutnist`, genezys ta evolyuciya ponyattya «lyuds`ki resursy»: systemno-konceptual`nyj pidxid [The essence, genesis and evolution of the concept of «human resources»: a system-conceptual approach]*. *Ukrayina: aspekty`praci – Ukraine: aspects of work*, 1, 37-42 [in Ukrainian].
8. Prysvitla, O. V. (2020) *Sutnist formuvannia motyvatsiinoho mekhanizmu v systemi stratichnoho upravlinnia liudskymy resursamy. [The essence of the formation of a motivational mechanism in the system of strategic management of human resources]*. *Ekonomichniy prostir – Economic space*, 164, 107–105. [in Ukrainian].
9. Sardak, S. E. (2012) *Evoliutsiia pohliadiv na zmist i rol liudskykh resursiv u suspilnomu postupi. [Evolution of views on the content and role of human resources in social progress]*. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, 12 (138). 132-139. [in Ukrainian].
10. Shchokina, Ye. Iu., Balaban, L. Iu., Martynenko, K. A. (2020) *Suchasni tekhnolohii upravlinnia liudskymy resursamy [Modern technologies of human resource management]*. *Rozvytok produktyvnykh syl i rehionalna ekonomika – Development of productive forces and regional economy*, 43, 338–342. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 30.07.2024 р.

УДК 338.48:005(477)

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

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-109-117>

## СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ ВІДНОВЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ

**Вступ.** У статті обґрунтовано, що оскільки сфера гостинності є складною соціоекологоекономічною системою, якій притаманні суттєві регіональні відмінності, доцільно застосувати комбіновані стратегічні набори, сформовані на основі ієрархічного підходу.

**Мета** обґрунтувати стратегічні альтернативи відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності України.

**Результати.** Обґрунтовано застосування трьох рівнів стратегічних альтернатив: I рівня як стратегії ринкового позиціонування (глобалізації, глибокого проникнення на ринок, пристосування, випереджаючого розвитку); II рівня як стратегічні напрями забезпечення конкурентних переваг (створення нових конкурентних переваг, нарощення конкурентних переваг, збереження конкурентної позиції, відновлення втрачених конкурентних переваг); III рівня як типові конкурентні стратегії (диверсифікації, диференціації, фокусування, спеціалізації, лідерства за витратами).

**Висновки.** Результати дослідження застосовано для обґрунтування співвідношень зазначених стратегій з виявленими трендами розвитку індустрії гостинності у світі та в Україні.

**Ключові слова.** сфера гостинності, стратегічний підхід, стратегії, конкурентні переваги, відновлення конкурентоспроможності.

Ganna Kuvika,  
Postgraduate student of the 3rd year,  
Department of Management and Administration,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Lutsk

## STRATEGIC ALTERNATIVES FOR RESTORATION OF THE COMPETITIVENESS OF THE HOSPITALITY SPHERE OF UKRAINE

**Introduction.** The field of hospitality is the basis for the development of the economies of many countries of the world. Ukraine is no exception. Although the full-scale invasion of the territory of Ukraine left its mark on this sector of the economy, causing great damage to it, the global situation has not changed and its development remains one of the priorities, especially in the context of Ukraine's vector for European integration. However, in today's conditions, appropriate strategies and tools for their implementation are necessary to preserve and restore the competitiveness of the hospitality industry.

**The purpose of the article:** to justify strategic alternatives for restoring the competitiveness of the hospitality sector of Ukraine

**Results.** The article substantiates that since the field of hospitality is a complex socio-ecological-economic system, which is characterized by significant regional differences, it is advisable to apply combined strategic sets formed on the basis of a hierarchical approach. The application of three levels of strategic alternatives is substantiated: Level I as a market positioning strategy (globalization, deep market penetration, adaptation, anticipatory development); Level II as strategic directions for ensuring competitive advantages (creating new competitive advantages, increasing competitive advantages, maintaining a competitive position, restoring lost competitive advantages); Level III as typical competitive strategies (diversification, differentiation, focus, specialization, cost leadership). The results of the study were used to justify the correlation of the specified strategies with the identified trends in the development of the hospitality industry in the world and in Ukraine. The sets of alternative strategies will be identified in the coordinates "Level of competitive advantages" / "Level of competitiveness", according to which the regions of Ukraine will be grouped and the specifics of the implementation of each of the sets will be determined. In the conditions of the current situation, the proposals are characterized by a high level of speculation, but they can serve as a reference point for the

development of the hospitality industry in the regions of Ukraine, the basis of regional programs and strategies, which is a perspective for further research.

**Conclusions.** A strategic approach to restoring the competitiveness of the hospitality sector of Ukraine ensures the prediction and achievement of expected results, obtaining competitive advantages for the long-term perspective, is the basis for the development of regional strategies and programs, which is of practical importance.

**Keywords:** field of hospitality, strategic approach, strategies, competitive advantages, restoration of competitiveness.

**Постановка проблеми та її значення.** Індустрія туризму та сфера гостинності є важливими соціальними, економічними, культурними категоріями, які слугують основою для розвитку економік багатьох країн світу. Україна не є виключенням. Хоча, повномасштабне вторгнення на територію України й залишило свій відбиток на цьому секторі економіки, нанісши йому великі збитки, глобально ситуація не змінилась і його розвиток залишається одним із пріоритетних, особливо в контексті вектора України на євроінтеграцію. Проте в сучасних умовах для збереження та відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності необхідні нові концепти та відповідні стратегії їх реалізації. Конкурентоспроможність сфери гостинності має бути стійкою не тільки в економічному, а й екологічному, соціальному, політичному планах. Так, з початком повномасштабного вторгнення велика кількість підприємств сфери гостинності призупинили роботу з міркувань безпеки, через відсутність попиту, з технічних причин або ж внаслідок пошкоджень чи руйнувань від обстрілів. В той же час, незважаючи на це, значення відновлення діяльності, а отже пошук ефективних стратегій подальшого розвитку зростає.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Стратегічний підхід до управління забезпечує передбачення та досягнення очікуваних результатів, отримання конкурентних переваг на довготермінову перспективу, чому присвятили свої дослідження: І. Божидай, провівши детальний аналіз конкурентних стратегій як поняття та визначивши їх місце в загальній ієрархії стратегій [1]; І. Бочан, обґрунтувавши шляхи забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах глобалізації [2]; Ю. Давидюк, К. Шокот [3], В. Єрмаченко, С. Журавльова [4], які аргументують доцільність застосування стратегічних підходів до підвищення конкурентоспроможності та розвитку підприємств готельної сфери; Л. Черчик, О. Мостенець, які розробили механізми забезпечення конкурентоспроможності рекреаційної системи регіону та стратегічні набори забезпечення конкурентоспроможності рекреаційної системи регіону [7, 8].

**Мета статті** – обґрунтувати стратегічні альтернативи відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності України.

**Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження.** Зважаючи на складність та багатогранність самої сфери гостинності, яку ми розглядаємо як складну соціоекологоекономічну систему [6], а також суттєві відмінності територіального плану, специфіки формування попиту на послуги, варто говорити не просто про альтернативні варіанти стратегій розвитку, а комбінаторику стратегічних пакетів, стратегічних наборів, застосування ієрархічного підходу до їх формування, що було обґрунтовано в наукових працях [8]. Погоджуючись з наведеними в цих працях положеннями, в цьому дослідженні зроблено спробу розробки стратегічних наборів відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності з позиції формування конкурентних переваг.

Застосування ієрархічного підходу передбачає, що при формуванні стратегічних альтернатив визначаються:

- стратегічні альтернативи I рівня як стратегії ринкового позиціонування;
- стратегічні альтернативи II рівня – це стратегічні напрями забезпечення конкурентних переваг;
- стратегічні альтернативи III рівня – це типові конкурентні стратегії, що визначають особливості діяльності організацій в умовах галузевої конкуренції (конкурентні стратегії Портера).

Стратегічні альтернативи I рівня визначають бажану позицію закладів на ринку, зокрема – гравця на міжнародних ринках, лідера на національному ринку, лідера на регіональному ринку, лідера певного сегменту ринку, наслідувача, незалежного гравця, який не претендує на лідерство. Стратегія I рівня обирається з урахуванням позиції закладів сфери гостинності в минулому періоді,

наявного конкурентного потенціалу, їх можливостей, ситуації на ринку, рівня розвитку сфери гостинності в певному регіоні.

Стратегічні альтернативи II рівня – це стратегії відновлення конкурентоспроможності закладів сфери гостинності, які ми обґрунтовуємо з позиції отримання конкурентних переваг. Вони співвідносяться з стратегіями I рівня не абсолютно, тобто прямої залежності немає, проте обираються з урахуванням наявного конкурентного потенціалу та можливостей і загроз зовнішнього оточення. Ми розглянемо такі стратегії: створення нових конкурентних переваг, збереження конкурентної позиції, відновлення втрачених конкурентних переваг.

Стратегічні альтернативи III рівня – це конкурентні стратегії в сфері гостинності, які спрямовані на створення та збереження переваги над конкурентами в цій галузі. Основна суть конкурентних стратегій полягає в тому, щоб відзначитися на ринку, визначити свою унікальність та привернути увагу клієнтів, використовуючи свої сильні сторони.

Застосувавши такі методи дослідження як аналіз, синтез та системний метод, ми пропонуємо такі стратегічні альтернативи за визначеними ієрархічними рівнями.

**Стратегічні альтернативи I рівня** включають такі стратегії: глобалізації, глибокого проникнення на ринок, пристосування, випереджаючого розвитку.

**Стратегія глобалізації** полягає в розширенні їхньої діяльності за межі власної країни та активному проникненні на міжнародні ринки. Основна мета цієї стратегії – забезпечити присутність на ринках різних країн та стати міжнародним брендом. Глобалізація дозволяє закладам сфери гостинності отримати доступ до нових ринків та клієнтів, розширити свій бізнес та забезпечити стабільний зріст. Однак ця стратегія також може стикатися з викликами, такими як різні культурні особливості, правові обмеження та конкуренція на міжнародному ринку.

Основними способами реалізації цієї стратегії є: експансія на зовнішні ринки. Заклади розглядають можливості розвитку своєї діяльності в інших країнах та впроваджують стратегії для входження на нові міжнародні ринки; локалізація продукту. Заклади адаптують свої продукти або послуги до місцевих потреб та культурних особливостей країн, де вони працюють; стандартизація бренду. Заклади створюють єдиний ідентифікаційний бренд, який є впізнаваним та цінним для клієнтів у всіх країнах; міжкультурне управління. Заклади впроваджують методи та стратегії управління, які враховують міжкультурні особливості та різноманітність команд, що працюють у різних країнах.

Заклади розробляють та впроваджують маркетингові стратегії, спрямовані на привертання уваги міжнародної аудиторії та позиціонування свого бренду на глобальному ринку та укладають партнерські угоди з місцевими компаніями та організаціями для підтримки свого бізнесу у нових регіонах.

**Стратегія глибокого проникнення на ринок** передбачає активне завоювання максимальної частки цього ринку. Основна ідея цієї стратегії полягає в тому, щоб забезпечити домінуючу позицію на ринку за рахунок широкого охоплення клієнтської бази та максимізації виручки за рахунок великого обсягу продажів. Заклади працюють на великі обсяги продажів, використовують конкурентну стратегію низьких цін для забезпечення конкурентної переваги на ринку та високого рівня виручки. Для просування товарів і послуг та залучення уваги клієнтів використовують ефективні маркетингові стратегії. Ця стратегія дозволяє закладам сфери гостинності швидко завоювати позицію на ринку та забезпечити стабільний та стійкий зріст бізнесу. Однак вона може мати обмежену маржинальність при низьких цінах та великих обсягах продажу.

**Стратегія пристосування** передбачає активну реакцію на зміни в зовнішньому середовищі, в тому числі на ринкові умови, технологічні та соціокультурні тенденції. Заклади готові швидко реагувати на зміни, роблячи відповідні корективи у своїй діяльності для підтримки ефективності та конкурентоспроможності. Для цього постійно проводять моніторинг ринку та аналізують зміни в попиті, умовах конкуренції, технологічних та соціокультурних тенденціях; розробляють стратегічні плани, спрямовані на пристосування до змін, визначаючи пріоритетні напрямки діяльності та необхідні заходи для досягнення поставлених цілей. Зокрема, впроваджують новітні технології та оптимізують свої бізнес-процеси для підвищення ефективності та реагування на зміни у вимогах споживачів; створюють та впроваджують нові продукти та послуги, які відповідають зміненим потребам та очікуванням клієнтів. Заклади підтримують інноваційні ідеї та проекти, які допомагають

їм залишатися актуальними та конкурентоспроможними на ринку, зосереджуються на задоволенні потреб та очікувань своїх клієнтів, пристосовуючи свою діяльність до їхніх потреб.

Ця стратегія дозволяє закладам сфери гостинності успішно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та залишатися конкурентоспроможними, забезпечуючи стабільність та ефективність своєї діяльності.

**Стратегія випереджаючого розвитку** полягає в постійному пошуку новаторських рішень та інновацій, які дозволяють заздалегідь передбачати та задовольняти потреби клієнтів, перевершуючи їх очікування. Заклади, що використовують стратегію випереджаючого розвитку, постійно вивчають та аналізують ринок гостинності, виявляючи нові тенденції та потреби клієнтів, активно використовують новітні технології та інноваційні рішення для покращення обслуговування та створення унікального досвіду для клієнтів. Для цього потрібна гнучкість та адаптивність системи управління, щоб швидко реагувати на зміни у ринкових умовах та вимогах клієнтів, а також адаптувати свої послуги та пропозиції відповідно до нових тенденцій.

Заклади завжди прагнуть до постійного вдосконалення та саморозвитку, щоб залишатися лідерами на ринку гостинності, віддають особливу увагу створенню емоційного зв'язку з клієнтами через неперевершений досвід обслуговування та неповторні враження. Вони активно співпрацюють з іншими компаніями та організаціями, щоб забезпечити доступ до новітніх технологій та інноваційних рішень. Ця стратегія дозволяє закладам сфери гостинності бути попереду конкурентів, створюючи новітні та інноваційні рішення, які задовольняють потреби та очікування сучасних клієнтів.

**До стратегічних альтернатив II рівня відносимо:** створення нових конкурентних переваг, нарощення конкурентних переваг, збереження конкурентної позиції, відновлення втрачених конкурентних переваг.

**Стратегія створення нових конкурентних переваг** полягає у творчому підході до бізнес-процесів та наданні унікальних пропозицій, щоб забезпечити привабливість для клієнтів та вирізнитися серед інших гравців на ринку. Ця стратегія передбачає не лише адаптацію до існуючих тенденцій та вимог клієнтів, але й активне створення нових можливостей та унікальних пропозицій. Для цього необхідно розробити унікальну концепцію та активно впроваджувати новаторські ідеї та технології, що відрізняють від конкурентів, створюють сприятливе сприйняття бренду, привертають увагу нових клієнтів. Реалізація стратегії передбачає високий рівень якості індивідуалізованих послуг, створення унікальної атмосфери, що відображає їхню брендову ідентичність. Заклади використовують нестандартні та креативні підходи до маркетингових стратегій, щоб привернути увагу цільової аудиторії та відрізнитися від конкурентів. Ця стратегія дозволяє закладам сфери гостинності створювати і зберігати конкурентні переваги, які допомагають їм займати провідне положення на ринку та привертати та утримувати клієнтів.

**Стратегія збереження конкурентної позиції** спрямована на збереження та підтримку вже наявних конкурентних переваг, а також на постійне адаптування до змін у ринкових умовах. Для цього необхідно систематично проводити аналіз конкурентного середовища, оцінюючи дії конкурентів, їхні переваги та недоліки, а також реакції на ринкові тенденції, постійно покращувати якість своїх послуг, враховуючи відгуки клієнтів та рекомендації експертів, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними на ринку. Важливо впроваджувати новітні технології та інноваційні підходи в свою діяльність, щоб підвищити ефективність обслуговування та забезпечити задоволення потреб клієнтів, для чого інвестують у навчання та розвиток свого персоналу, створюючи команду, яка володіє необхідними навичками та знаннями для надання високоякісного обслуговування. Заклади розробляють стратегічні маркетингові плани, спрямовані на залучення та утримання клієнтів, підтримку лояльності та створення позитивного образу бренду. Важливою умовою є стратегічні партнерства з іншими компаніями та організаціями, що дозволяє їм розширити свою аудиторію та зберегти конкурентоспроможність. Ця стратегія дозволяє закладам сфери гостинності зберігати свою конкурентну позицію на ринку та привертати та утримувати клієнтів шляхом постійного вдосконалення своєї діяльності та відповідності змінам у вимогах споживачів.

**Стратегія нарощування конкурентних переваг** – це комплекс довгострокових заходів та дій, спрямованих на зміцнення позицій підприємства на ринку, підвищення його привабливості для споживачів і збільшення ринкової частки шляхом створення унікальних цінностей, що відрізняють



його від конкурентів. Ця стратегія передбачає розвиток та впровадження інновацій, підвищення якості продукції або послуг, вдосконалення бізнес-процесів і управління ресурсами для досягнення сталих конкурентних переваг. Важливою умовою є розширення ринкових можливостей, вихід на нові ринки та сегменти, формування та підтримка позитивного іміджу, активне використання маркетингових комунікацій для підвищення впізнаваності та лояльності споживачів. Стратегія нарощування конкурентних переваг допомагає не лише зміцнити поточні позиції на ринку, але й забезпечити адаптацію до змін зовнішнього середовища, виявлення нових можливостей та мінімізацію ризиків. Завдяки комплексному підходу до аналізу ринку, розробці унікальних пропозицій, вдосконаленню внутрішніх процесів та активному використанню сучасних технологій підприємство може забезпечити стійкі конкурентні переваги та підвищити свою конкурентоспроможність.

**Стратегія відновлення втрачених конкурентних переваг** – це курс на відновлення та підвищення конкурентоспроможності закладу, який втратив свої позиції на ринку. Основна мета цієї стратегії – збільшення привабливості закладу для клієнтів та повернення його позиції на ринку. Основні дії при стратегії відновлення конкурентних переваг: аналіз причин втрати переваг; постійний моніторинг ринкових тенденцій та реакція на зміни для забезпечення конкурентоспроможності закладу в майбутньому; розробка плану дій для відновлення конкурентних переваг; реорганізація та оптимізація процесів; навчання та розвиток персоналу для підвищення рівня обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

Це стосується змін в управлінську структуру та процеси для забезпечення ефективного функціонування та зменшення витрат, підвищення ефективності та якості послуг, впровадження нововведень та технологічних рішень для розробки нових продуктів або послуг, які відповідають потребам ринку та відрізняються від конкурентів.

Водночас, це розробка нових маркетингових стратегій, які спрямовані на підвищення свідомості про бренд, відновлення довіри клієнтів та залучення нових аудиторій.

Ця стратегія дозволяє закладам сфери гостинності відновити втрачені конкурентні переваги, покращити своє положення на ринку та повернутися до успішної діяльності.

**Стратегічні альтернативи III рівня** – це типові конкурентні стратегії, що визначають особливості діяльності в умовах галузевої конкуренції (конкурентні стратегії Портера).

**Стратегія диверсифікації** полягає в розширенні спектру продуктів або послуг, що надаються, або входженні в нові сегменти ринку з метою зменшення ризиків та забезпечення стабільного росту бізнесу. Основна мета цієї стратегії – створити портфель продуктів або послуг, що дозволяють бізнесу бути більш стійким до змін у ринкових умовах та споживчих вподобаннях. Можливі напрями розвитку, це розширення асортименту, щоб задовольнити різноманітні потреби та побажання клієнтів; входження в нові сегменти ринку (наприклад, ресторани з різноманітною кухнею, готелі для сімейного відпочинку або корпоративних подій); розвиток додаткових послуг (кейтеринг, організація заходів, екскурсійні тури тощо); географічна диверсифікація (розглядаються можливості відкриття нових філій або франшиз у різних географічних областях для збільшення свого присутності на ринку); стратегічні партнерства з іншими компаніями або брендами для розширення своєї пропозиції та залучення нових клієнтів; розробка нових концепцій або брендів, що відповідають актуальним трендам та потребам ринку. Ця стратегія дозволяє закладам сфери гостинності збільшити свою конкурентоспроможність та гнучкість, розширити аудиторію та забезпечити стабільний ріст бізнесу, проте для цього потрібні вільні і досить великі ресурси.

**Стратегія диференціації** полягає в створенні окремих пропозицій (послуг, вартості, розташування) для різних груп клієнтів. Заклади спрямовуються на певні сегменти ринку, щоб вирізнитися та відповідати потребам цільової аудиторії, наприклад, розраховують на елітний клієнтський сектор або на сімейні відпочинкові потреби. Заклади створюють індивідуальний підхід до кожного клієнта, надаючи персоналізовані послуги та розробляючи унікальні пропозиції, постійно впроваджують нові ідеї та інновації, щоб збільшити свою привабливість для клієнтів та відрізнитися від конкурентів. Ця стратегія дозволяє закладам сфери гостинності відрізнитися від конкурентів, залучати різні цільові аудиторії та будувати стійку позицію на ринку.

**Стратегія фокусування** полягає в концентрації уваги та зусиль на певному сегменті ринку або конкретній групі клієнтів, що мають специфічні потреби або вимоги. Основна мета цієї стратегії –

задоволення потреб цільової аудиторії за рахунок створення унікальної пропозиції відповідно до їхніх вимог. Цільова аудиторія – це група клієнтів, які мають специфічні потреби або інтереси (наприклад, елітний клієнтел або молодіжний сегмент) під які створюється унікальні продукти та послуги, які відрізняються від пропозицій конкурентів. Важливо вірно визначити нішеві сегменти, де можливе успішне впровадження стратегії фокусування та швидко реагувати на зміни в потребах або уявленнях цільової аудиторії та адаптувати пропозиції відповідно до цього., також розвиток довгострокових відносин з цільовою аудиторією для забезпечення лояльності та повторних продажів. Ця стратегія дозволяє закладам сфери гостинності зосередитися на конкретному сегменті ринку та ефективно задовольняти потреби цільової аудиторії, що сприяє їхньому успіху і конкурентоспроможності.

**Стратегія спеціалізації** передбачає концентрацію зусиль готельної мережі на потребах одного сегменту без прагнення охопити весь ринок. Мета – задоволення потреб сегмента краще, ніж конкуренти.

**Стратегія лідерства за витратами** полягає в тому, щоб пропонувати послуги за найнижчими цінами. Основна мета цієї стратегії – залучення широкого кола клієнтів за рахунок конкурентоспроможних цін, а також оптимізація внутрішніх процесів та ефективне використання ресурсів. Така стратегія виправдає себе при умові: масового виробництва та закупівлі матеріалів, сировини оптом; постійному вдосконаленні та оптимізації операційних процесів для зниження витрат та підвищення ефективності; використанні стандартизованих процедур та послуг для зменшення витрат на навчання персоналу та забезпечення однакової якості. При цьому застосовується суворий контроль над витратами та пошук способів їх подальшого зниження, економія на рекламі. Ця стратегія дозволяє закладам сфери гостинності здійснити успішний вхід на ринок за рахунок конкурентних цін, а також стати привабливим варіантом для більшої кількості клієнтів.

Проілюструємо як співвідносяться зазначені стратегії з виявленими трендами розвитку індустрії гостинності у світі, які обґрунтовані автором у джерелі [5] (табл. 1).

Таблиця 1

**Матриця позиціонування конкурентних стратегій відповідно до трендів розвитку індустрії гостинності у світі**

Сучасні тренди розвитку сфери гостинності	Стратегічні альтернативи I рівня	Стратегічні альтернативи II рівня	Стратегічні альтернативи III рівня
1. Цифрова трансформація та інновації в гостинності	Стратегія випереджаючого розвитку	Стратегія створення нових конкурентних переваг	Стратегія диверсифікації або диференціації
2. Екологічна сталість та зелені ініціативи	Стратегія випереджаючого розвитку	Стратегія створення нових конкурентних переваг	Стратегія диверсифікації або диференціації
3. Персоналізація та індивідуальність обслуговування	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія нарощування конкурентних переваг	Стратегія диверсифікації або диференціації
4. Глобалізація та розширення географічного покриття	Стратегія глобалізації	Стратегія нарощування конкурентних переваг	Стратегія диверсифікації або диференціації
5. Збільшення попиту на альтернативне житло	Стратегія пристосування	Стратегія збереження конкурентної позиції	Стратегія лідерства за витратами.
6. Зосередженість на здоров'ї та добробуті гостей	Стратегія пристосування	Стратегія збереження конкурентної позиції	Стратегія диверсифікації

7. Економіка вражень	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія нарощування конкурентних переваг	Стратегія фокусування
8. Зміна споживчого підходу	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія відновлення втрачених конкурентних переваг	Стратегія фокусування Стратегія спеціалізації
9. Безпека та гігієна	Стратегія пристосування	Стратегія збереження конкурентної позиції Стратегія відновлення втрачених конкурентних переваг	Стратегія фокусування
10. Розвиток концепції «готель як місце соціальних зустрічей»	Стратегія пристосування	Стратегія збереження конкурентної позиції Стратегія відновлення втрачених конкурентних переваг	Стратегія диверсифікації Стратегія спеціалізації

Зважаючи на вітчизняні реалії функціонування сфери гостинності, стратегічні альтернативи будуть дещо іншими (табл. 2), вони мають більше практичне значення, проте не можна нехтувати глобальними перспективами, оскільки вони відображають ті тенденції, напрями розвитку, до яких приєдналась Україна, взявши курс на євроінтеграцію та задекларувавши низку зобов'язань, виконання яких не просто обов'язкове для членства у ЄС, а й для відновлення України в повоєнному періоді.

Таблиця 2

**Матриця позиціонування конкурентних стратегій відповідно до  
трендів розвитку сфери гостинності в Україні**

Сучасні тренди розвитку сфери гостинності	Стратегічні альтернативи I рівня	Стратегічні альтернативи II рівня	Стратегічні альтернативи III рівня
Знищення МТБ та умов діяльності	Стратегія пристосування	Стратегія відновлення втрачених конкурентних переваг	Стратегія спеціалізації
Зменшення кількості туристів, що призвело до скорочення традиційної діяльності	Стратегія пристосування	Стратегія відновлення втрачених конкурентних переваг	Стратегія диверсифікації
Розвиток гуманітарного та волонтерського туризму	Стратегія пристосування	Стратегія створення нових конкурентних переваг	Стратегія спеціалізації
Зміна споживчого підходу	Стратегія глибокого проникнення на ринок Стратегія пристосування	Стратегія відновлення втрачених конкурентних переваг Стратегія створення нових конкурентних переваг	Стратегія фокусування Стратегія спеціалізації
Безпека	Стратегія пристосування	Стратегія збереження конкурентної позиції Стратегія відновлення втрачених конкурентних переваг	Стратегія фокусування
Збільшення попиту на медичні та	Стратегія випереджаючого	Стратегія створення нових конкурентних	Стратегія диверсифікації

реабілітаційні послуги	розвитку	переваг	або диференціації
Збільшення попиту на альтернативне житло	Стратегія пристосування	Стратегія збереження конкурентної позиції	Стратегія лідерства за витратами.
Зосередженість на здоров'ї та добробуті гостей	Стратегія пристосування	Стратегія збереження конкурентної позиції	Стратегія диверсифікації

Зауважимо, що представлено типовий стратегічний набір, який не може враховувати усіх реалій та особливостей функціонування окремого закладу або сфери гостинності регіону.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Оскільки сфера гостинності є складною соціоекологоекономічною системою, якій притаманні суттєві регіональні відмінності, доцільно застосувати комбіновані стратегічні набори, сформовані на основі ієрархічного підходу. Обгрунтовано застосування трьох рівнів стратегічних альтернатив: I рівня як стратегії ринкового позиціонування (глобалізації, глибокого проникнення на ринок, пристосування, випереджаючого розвитку); II рівня як стратегічні напрями забезпечення конкурентних переваг (створення нових конкурентних переваг, нарощення конкурентних переваг, збереження конкурентної позиції, відновлення втрачених конкурентних переваг); III рівня як типові конкурентні стратегії (диверсифікації, диференціації, фокусування, спеціалізації, лідерства за витратами). Результати дослідження застосовано для обгрунтування співвідношень зазначених стратегій з виявленими трендами розвитку індустрії гостинності у світі та в Україні.

Набори альтернативних стратегій буде ідентифіковано в координатах «Рівень конкурентних переваг» / «Рівень конкурентоспроможності», за якими здійснюватиметься групування регіонів України та визначатимуться особливості реалізації кожного з наборів. В умовах нинішньої ситуації, пропозиціям притаманний високий рівень припущення, проте вони можуть слугувати орієнтиром для розвитку сфери гостинності регіонів України, основою регіональних програм та стратегій, що є перспективою подальших досліджень.

#### Джерела та література

1. Божидай І.І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. *Траєкторія науки*. 2016. № 1 (6). URL : <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/30> (дата звернення 25.05.2024)
2. Бочан І. О. Шляхи забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах глобалізації: монографія. Львів : Галицька Видавнича Спілка, 2020. 236 с.
3. Давидюк Ю. В., Шокот К. М. Стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 266-272.
4. Єрмаченко В. Є., Журавльова С. М. Стратегії розвитку підприємств готельного господарства. *Молодий вчений*. 2015. № 5 (20). Частина 1. С. 138-141.
5. Кувіка Г. Тренди розвитку сфери гостинності України в умовах війни. *Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 23 травня 2024 року)* / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2024. С. 98-100.
6. Черчик Л., Кувіка Г. Сутність і складові менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки* журнал. Луцьк: Вежа-Друк, 2023. № 3 (29). С. 102-112. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-102-112>
7. Черчик Л. М., Мостенець О. Теоретичні основи конкурентоспроможності рекреаційної системи регіону. *Економічний форум*. 2014. № 3. С. 110-116.
8. Черчик Л., Мостенець О. Механізм забезпечення конкурентоспроможності рекреаційної системи регіону: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2016. 214 с.

#### References

1. Bozhydai, I.I. (2016). Defynitsiia poniattia «konkurentna stratehiia» ta yii mistse v upravlinskii ierarkhii stratehii. [Definition of the concept of «competitive strategy» and its place in the managerial hierarchy of strategies]. *Traiektoriia nauky – The trajectory of science*, 1 (6). URL : <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/30> (20.05.2022) [in Ukraine].
2. Bochan, I. O. (2020). Shliakhy zabezpechennia konkurentospromozhnosti turystychnoho biznesu v umovakh

hlobalizatsii: kolektyvna monohrafiia. [Ways to ensure the competitiveness of tourism business in the conditions of globalization]. Lviv : Halytska Vydavnycha Spilka. [in Ukraine].

3. Davydiuk, Yu. V., Shokot, K. M. (2016). Stratehichni pidkhody do pidvysshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv hotelnoho biznesu. [Strategic approaches to increasing the competitiveness of hotel business enterprises]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, 7, 266-272. [in Ukraine].

4. Yermachenko, V. Ye., Zhuravlova, S. M. (2015). Stratehii rozvytku pidpriemstv hotelnoho hospodarstva. [Strategies for the development of hotel enterprises] *Molodyi vchenyi – A young scientist*, 5 (20), 1, 138-141. [in Ukraine].

5. Kuvika, H. (2024). Trendy rozvytku sfery hostynnosti Ukrainy v umovakh viiny. Teoriia ta praktyka menedzhmentu: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (23 travnia 2024 roku). Vidp. red. prof. L. Cherchyk. Lutsk, 98-100. [in Ukraine].

6. Cherchyk, L., Kuvika, H. (2023). Sutnist i skladovi menedzhmentu konkurentospromozhnosti zakladiv sfery hostynnosti. [The essence and components of management of the competitiveness of hospitality establishments]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic Journal of Volyn National University named after Lesya Ukrainka*. Lutsk: Vezha-Druk, 3 (29), 102-112. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-102-112> [in Ukraine].

7. Cherchyk, L.M., Mostenets, O. (2014). Teoretychni osnovy konkurentospromozhnosti rekreatsiinoi systemy rehionu [Theoretical foundations of the competitiveness of the recreation system of the region]. *Ekonomichnyi forum – Economic forum*, 3, 110-116. [in Ukraine].

8. Cherchyk, 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 [in Ukraine].

Стаття надійшла до редакції 30.07.2024 р.

## РОЗДІЛ V Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

УДК 331.1:336.719

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/10.29038/2786-4618-2024-03-118-122>

### ТЕХНОЛОГІЇ ВИКОРИСТАННЯ ЗАПОЗИЧЕНОЇ ПРАЦІ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

**Вступ.** Для успішно функціонуючого суспільства важливо, щоб ринки праці залишалися інклюзивними, забезпечували бажаних якісною роботою та пропонували адекватний соціальний захист. Це вимагає розробки і впровадження новітніх технологій, які призводять до швидкого розвитку нетипових форм зайнятості. HR-менеджерам необхідно модернізувати інструменти управління таким чином, щоб персонал, з одного боку, максимально відповідав очікуванням і потребам працівників, з іншого - цілям, установкам, можливостям та реаліям нового бізнес-середовища компанії.

**Метою статті** є ідентифікація сутності запозиченої праці, інструментів її реалізації, можливостей впровадження на вітчизняних підприємствах.

**Результати.** Однак HR-фахівці не завжди володіють необхідними компетентностями. Доведено, що оскільки в багатьох компаніях HR-функції належать до тих, що обслуговують основний процес, доцільно використовувати альтернативні форми найму, за посередництва професійних організацій роботодавців (PEO). PEO - це компанія, яка пропонує аутсорсингові, лізингові чи інші кадрові рішення, як правило, для малого та середнього бізнесу. Вона займаються такими послугами, як нарахування заробітної плати, виплати працівникам, управління персоналом, податкове адміністрування та дотримання нормативних вимог. В статті ідентифіковано переваги та недоліки роботи організацій професійних роботодавців. Передача оперативних функцій відділу кадрів PEO не замінює внутрішньої команду відділу кадрів. Обґрунтовано, що в Україні запозичена праця є послугою, що розвивається. Під запозиченою працею розуміють таку форму нетипової зайнятості, при якій працівник передається у розпорядження до іншого роботодавця. Застосування запозиченої праці відбувається у рамках таких схем: 1) лізинг персоналу (staff leasing); 2) аутстафінг (outstaffing); 3) аутсорсинг (outsourcing); 4) темпінг (temporary staffing).

**Висновки.** Запозичена праця нині є екстремим і єдиним варіантом для оперативного закриття вакансій. Швидкість і якість результату - найвагомішими аргументами на користь використання запозиченої праці. Функції українських організацій обмежуються лише працевлаштуванням працівників. Ідентифіковано перелік додаткових функцій, які український ринок очікує від кадрових агенцій.

**Ключові слова:** запозичена праця, лізинг персоналу, аутстафінг, аутсорсинг, темпінг, професійна організація роботодавців, кадрові агенції, рекрутинг.

Lubov Lipych,  
D.Sc. (Economics), Professor,  
Lutsk National Technical University,  
Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics,  
Lutsk

## TECHNOLOGIES FOR USING BORROWED LABOR IN THE ERA OF DIGITALIZATION

The purpose of the article is to identify the essence of borrowed labor, the tools for its implementation, and the possibilities for its introduction in domestic enterprises. It has been established that for a successfully functioning society, it is important for labor markets to remain inclusive, provide those seeking employment with quality jobs, and offer adequate social protection. This requires the development and implementation of new technologies that lead to the rapid development of atypical forms of employment. HR managers need to modernize management tools so that, on one hand, the staff meets the expectations and needs of employees as much as possible, and on the other hand, aligns with the goals, settings, opportunities, and realities of the company's new business environment. However, HR specialists do not always possess the necessary competencies. It has been proven that since in many companies HR functions belong to those that serve the main process, it is advisable to use alternative forms of employment through the mediation of Professional Employer Organizations (PEOs). PEO is a company that offers outsourcing, leasing, or other staffing solutions, usually for small and medium-sized businesses. They handle services such as payroll processing, employee benefits, personnel management, tax administration, and regulatory compliance. The article identifies the advantages and disadvantages of working with PEOs. Delegating operational HR functions to PEOs does not replace the internal HR team. It is substantiated that in Ukraine, borrowed labor is a developing service. Borrowed labor is understood as a form of atypical employment in which an employee is transferred to the disposal of another employer. The application of borrowed labor occurs within the following schemes: 1) staff leasing; 2) outstaffing; 3) outsourcing; 4) temporary staffing. Borrowed labor is currently an emergency and the only option for quickly filling vacancies. Speed and quality of results are the most significant arguments in favor of using borrowed labor. The functions of Ukrainian organizations are limited only to the employment of workers. A list of additional functions that the Ukrainian market expects from staffing agencies has been identified.

**Key words:** borrowed labor, staff leasing, outstaffing, outsourcing, temporary staffing, Professional Employer Organization, staffing agencies, recruiting.

**Постановка проблеми.** Цифровізація є одним із головних трендів сучасного розвитку суспільства. Це стосується всіх сфер, включно з економікою. Цифровізація являє собою процес впливу сучасних інформаційно-комунікаційних технологій на суспільні процеси, системи, які в результаті цього впливу отримують нові стимули власного розвитку або зазнають руйнувань та поступово зникають [1]. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) створив можливості для збору та аналізу великих масивів даних (Big Data). Розробляються нові алгоритми (Data Mining) і мови машинного навчання, що підтримують штучний інтелект (Artificial Intelligence). Розвиток Інтернету речей (IoT - Internet of Things) дає абсолютно нові технологічні можливості в галузі створення автономних і інтелектуальних транспортних засобів і мобільного виробничого обладнання [2]. У звіті LEITA Capital та Devar «State of Phygital» (2021) зазначається, що у найближчі 15-25 років частка цифрової економіки у світовому ВВП становитиме не менше 50%, орієнтовно 100-200 трильйонів доларів. Найбільш істотне збільшення з 2021 до 2030 року відбудеться у сфері телекомунікацій - з \$ 2 до \$ 10 трлн, технологій - з \$ 5 до \$ 21 трлн, електронної комерції - з \$ 9 до \$ 25 трлн, будівництві - з \$ 13 до \$ 20 трлн, комерційної - з \$ 10 до \$ 18 трильйонів[3].

Цифрові технології впроваджують люди. За умов цифрової трансформації бізнес-процесів спостерігається збільшення функціонального навантаження на персонал. Для підтримки своєї конкурентоздатності працівникам постійно потрібно підвищувати рівень знань та кваліфікації, насамперед у сфері інформаційно-комунікативних і цифрових технологій.

Нині багато компаній змінюють вимоги до «вхідних» знань, умінь і навичок майбутніх працівників. Вище зазначене супроводжується зміною вимог з боку HR-менеджерів до потенційних працівників при їх прийнятті на роботу.

Відповідно, HR-менеджерам необхідно модернізувати інструменти управління таким чином, щоб персонал, з одного боку, максимально відповідав очікуванням і потребам працівників, з іншого - цілям, установкам, можливостям та реаліям нового бізнес-середовища компанії. У цих умовах до професійної придатності HR-менеджерів висувають нові вимоги, щодо узгодження інтересів усіх суб'єктів соціально-трудових відносин як усередині підприємства, так і за його межами.

У XXI столітті талановиті працівники мають значні переваги на ринку праці та набагато вищу заробітну плату. В ході опитування українських роботодавців у лютому 2023 їм було запропоновано

оцінити структуру працівників підприємства за п'ятьма професійними категоріями: керівники, професіонали, службовці, кваліфіковані й некваліфіковані працівники. Згідно з даними опитування, більшу частину персоналу діючих підприємств складають кваліфіковані робітники і професіонали. Згідно опитування, станом на лютий 2023 підприємства за професійною структурою можна згрупувати в дві групи. До першої слід віднести сектори, де найбільшу професійну групу складають професіонали. До цієї групи належать сектори інформації та телекомунікації, науки, охорони здоров'я, освіти, мистецтва і фінансів. До другої - відносять сектори, де найбільш чисельну групу становить кваліфікованих працівників. До цієї групи належать сектори добувної і переробної промисловості, енергетики, водопостачання, будівництва й транспорту. Частка некваліфікованих працівників коливається від 3 до 25%. Найменша частка некваліфікованих працівників працевлаштована в секторі інформації та телекомунікації (3%), енергетиці (7%), добувній промисловості (8%). Найбільша частка некваліфікованих працівників зберігається в секторах адміністративних і допоміжних послуг (25%), нерухомості (21%) й сільському господарстві (10%) [4].

Для успішно функціонуючого суспільства важливо, щоб ринки праці залишалися інклюзивними, забезпечували бажаних якісною роботою та пропонували адекватний соціальний захист. Це вимагає розробки і впровадження новітніх технологій, які, у свою чергу, призводять до швидкого розвитку нетипових форм зайнятості (інструменти запозиченої праці тощо) з їх позитивними й негативними рисами. Усе вищезазначене зумовлює актуальність обраної теми та підкреслює необхідність дослідження нових технологій управління персоналом в контексті цифрової економіки, що відповідають новій реальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Починаючи з 80-х років ХХ століття вплив запозиченої праці на соціально-економічні відносини на макро- та мегарівнях стає предметом дослідження таких провідних західних економістів, як Ж.Л. Бравара, М. Брауна, П. Друкера, Р. Кліка, С. Клементса, Р. Манна, Е. Майера, Р. Моргана, М.Портера, Д.Хейвуда, та інших. Вони поклали основу розвитку нової концепції управління, що базується на делегуванні повноважень і відповідальності зовнішніх фірм. Проблеми сутності, завдань та ефективності запозиченої праці досліджували ряд вітчизняних та іноземних економістів, зокрема Аникин Б.А., Рудал І.Л., Загородній А.Г., Партин Г.О., Зозульов О., Микало О., Жданов А.Ю. Деякі аспекти використання запозиченої праці знайшли своє відображення в дослідженнях таких українських економістів: В.П. Кічор, О.О. Нестерова, О.І. Микало, О.В. Сардак, Н.Є. Селюченко, О.В. Шимко та інші. Але дане питання є ще недостатньо висвітленим і потребує подальшого дослідження.

**Метою роботи** є ідентифікація сутності запозиченої праці, інструментів її реалізації, можливості впровадження на вітчизняних підприємствах.

**Виклад основних результатів дослідження.** У доповіді Світового банку про світовий розвиток «Цифрові дивіденди» види навичок, які затребувані в сучасній економіці, об'єднані у три групи:

- когнітивні - математичні та когнітивні навички вищого рівня (наприклад, логічне та креативне мислення), уміння вирішувати проблеми, вербальна грамотність, пам'ять та швидкість мислення;
  - соціальні та поведінкові - готовність отримувати новий досвід, сумлінність, екстраверсія, такт та емоційна стабільність, готовність до компромісів, прийняття рішень та навички міжособистісного спілкування;
  - технічні - знання методів, уміння працювати з матеріалами, механізмами та інструментами; технічні навички, набуті у процесі навчання або професійної підготовки після закінчення середньої школи, або у процесі трудової діяльності; навички, необхідні для роботи за конкретною професією [5].
- Воєнний час та умови війни в Україні зумовлюють високу затребуваність в стресостійкості.

Цифрова трансформація привела до появи та розвитку нового покоління людей, які виконують свої трудові функції за допомогою інформаційно-телекомунікаційних, інтернет-технологій і поступово адаптуються до здійснення своєї трудової діяльності у віртуальному світі.

Внаслідок вищезазначеного керівники багатьох компаній все частіше стикаються з тим, що звичні підходи та HR-технології вже не демонструють очікуваної ефективності. До проблем, з якими стикаються менеджери з персоналу, слід віднести відсутність кадрового програмного забезпечення та ефективних інструментів, які б допомагали роботодавцям керувати нетрадиційними формами зайнятості працівників, а також системами навчання та оцінки ефективності працівників.

Загалом перед компаніями постають нові виклики, які вимагають нових компетенцій від HR-менеджерів. Наприклад, цифровізації технологій підбору персоналу. Ключовими трендами в цій



сфері є автоматизація процесу перевірки та підбору персоналу. цифрова трансформація навчання працівників.

Компанії потребують впровадження нових програм, нових підходів, перебудови бізнес-процесів. Однак HR-фахівці не завжди володіють необхідними компетентностями.

Згідно з дослідженнями High-Level Group on the Future of Social Protection and of the Welfare State in the EU, нестача персоналу названа основною перешкодою для розвитку компанії [7]. В доповіді Всесвітнього економічного форуму щодо майбутнього робочих місць стверджується, що понад 60% працівників від сьогодні до 2027 року потребуватимуть перепідготовки, але лише половина цих працівників має належні можливості навчання. На основі аналізу даних Coursera можна стверджувати, що в окремих сферах існує дефіцит висококваліфікованих працівників [8]. Для вирішення проблем з пошуку та залучення талантів використовують нові технології з використання послуг агентств з працевлаштування.



**Рис.1.** Послуги професійних організацій роботодавців  
Джерело: сформовано автором на основі [10].

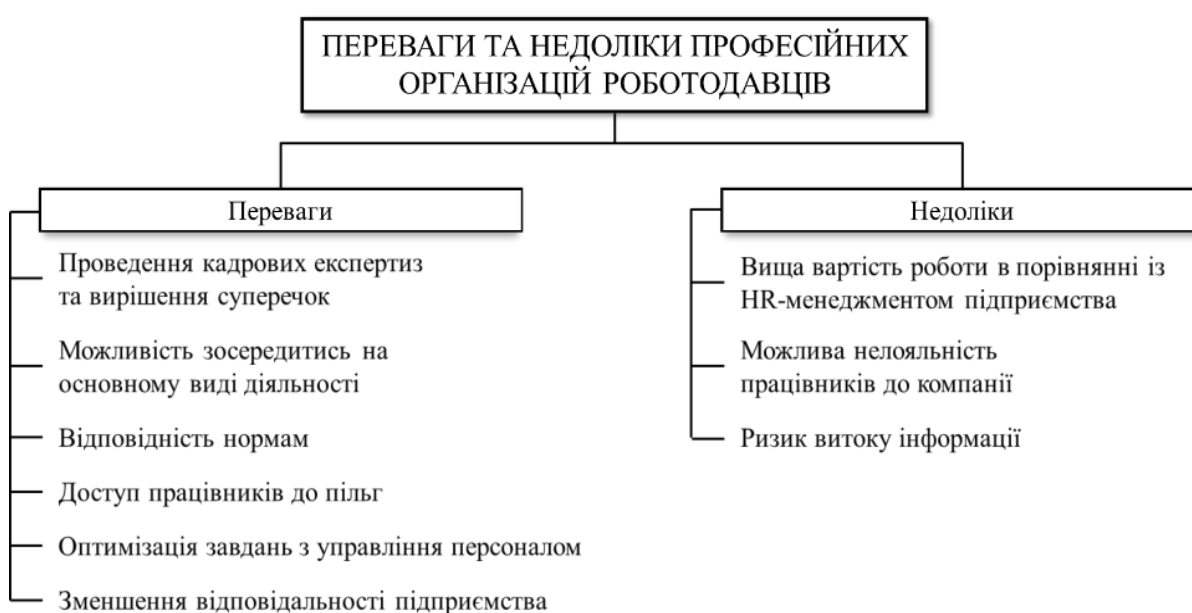
Для вирішення нових проблем роботодавцям потрібні працівники з відповідними навичками вже нині, а претенденти не встигли ще їх отримати. Оскільки в багатьох компаніях HR-функції належать до тих, що обслуговують основний процес, доцільно використовувати альтернативні форми найму, за посередництва професійних організацій роботодавців (РЕО). За даними Національної асоціації професійних організацій роботодавців (NAPEO), РЕО - це компанія, яка пропонує повні аутсорсингові кадрові рішення для малого та середнього бізнесу. Зазвичай вони займаються такими послугами, як нарахування заробітної плати, виплати працівникам, управління персоналом, податкове адміністрування та дотримання нормативних вимог [9]. Підприємство укладає договірні відносини з посередницькою компанією/РЕО. За цим контрактом працівники працюють на підприємстві, але РЕО стає їх офіційним роботодавцем. Очікується, що ринок професійних організацій роботодавців (РЕО), оцінений у 59,62 мільярда доларів США у 2022, досягне 152,14 мільярда доларів США до 2031, щороку зростаючи на 11,1 відсотку [9]. РЕО зазвичай надають три основні послуги: кадрова підтримка, виплати працівникам, управління ризиками та комплаєнс (рис.1) [10].

Передача оперативних функцій відділу кадрів РЕО не замінює внутрішньої команду відділу кадрів. Підприємству потрібні спеціалісти з управління персоналом, які формують культуру компанії, наймають й утримують персонал, формують комплекс заходів з підвищення його продуктивності. Робота з РЕО просто звільняє їхній час, щоб зосередитися на більш цілісних функціях відділу кадрів, а не зациклюватися на операційній діяльності.

Для іноземних компаній, що спеціалізуються на працевлаштуванні, запозичена праця є основним джерелом доходу. У США і Західній Європі значна частина працівників різних галузей укомплектована фірмами посередниками, і кількість таких агентств щороку зростає. Переваги та недоліки зарубіжних професійних організацій роботодавців представлена на рис. 2.

В Україні запозичена праця є новою послугою, що розвивається. Одним із стримуючих чинників є незрозуміння того, що таке запозичена праця. Відповідно, підприємствам важко зважити всі «за» і «проти» цієї послуги. Проте індустрія приватних послуг з працевлаштування продовжує зростати. Відповідно до Закону України «Про зайнятість населення» суб'єкт господарювання, який надає послуги з посередництва у працевлаштуванні, - це зареєстрована в установленому законом порядку юридична особа, яка провадить господарську діяльність, незалежно від форми власності, виду діяльності та господарювання, а також фізична особа-підприємець, що надає послуги з посередництва у працевлаштуванні в Україні та/або за кордоном відповідно до вищезазначеного Закону та інших правових актів [6]. До послуг з посередництва у працевлаштуванні належать пошук роботи та сприяння у працевлаштуванні особи, добір працівників відповідно до замовлень роботодавців (зокрема, іноземних) у межах укладених з роботодавцями договорів (контрактів) [6].

У найбільш загальному вигляді під запозиченою працею (її ще називають лізинговою, позиковою) розуміється така форма нетипової зайнятості, при якій працівник передається у розпорядження до іншого роботодавця [11].



**Рис. 2.** Переваги та недоліки професійних організацій роботодавців.

Джерело: сформовано автором.

До професійних організацій з працевлаштування в Україні належать державна служба зайнятості та кадрові агенції. Кадрова агенція - це організація, яка на професійному рівні займається посередництвом між претендентом на вакансію і роботодавцем [11]. На ринку послуг з пошуку вакансій та працевлаштування в Україні існують два типи кадрових агенцій: рекрутингові агенції та агенції з працевлаштування. Якщо організація як посередник ринку праці займається пошуком і підбором персоналу на замовлення роботодавця, то це рекрутингова агенція; якщо здійснює пошук роботи на замовлення клієнта - то така організація є агенцією з працевлаштування.

Застосування запозиченої праці відбувається у рамках декількох схем: 1) лізинг персоналу (staff leasing); 2) аутстафінг (outstaffing); 3) аутсорсинг (outsourcing); 4) темпінг (temporary staffing).

Лізинг персоналу передбачає використання запозиченої праці з правом «викупу» орендованого працівника та введення його у свій штат, тобто лізинг персоналу передбачає передачу працівників зі штату кадрової агенції клієнту на тривалий термін з попереднім їх підбором і навчанням. Аутстафінг - оформлення у штат спеціалізованого агентства працівників, що працюють у компанії, яка не має наміру їх утримувати у себе, тобто це певний вид послуг у рамках кадрового менеджменту з виведення працівників зі штату компанії-замовника та передачі їх кадровій агенції. Аутсорсинг - передача організацією певних бізнес-процесів на обслуговування іншій, що спеціалізується у відповідній області, на підставі цивільно-правової угоди. Тобто працівники перебувають у штаті

організації-послугу надавача, а виконують свої трудові функції, обслуговуючи організацію-послугу користувача. Темпінг персоналу - це короткочасне (від одного дня) використання персоналу для вузько спеціалізованих робіт [12].

З точки зору традиційного національного трудового права система відносин при використанні запозиченої праці виглядає так: кадрова агенція й організація-користувач одночасно є роботодавцями запозиченого працівника, відповідно дві пари трудових правовідносин (працівник - кадрова агенція, працівник - організація-користувач), що виникли у межах одного комплексу відносин, мають бути оформлені шляхом укладення двох трудових договорів, адже з позиції трудового права трудові відносини у відриві від трудового договору неможливі. Але таке регулювання з традиційної точки зору національного законодавства не є можливим, оскільки у трудовому праві України відсутня тристороння схема укладення трудових відносин, хоча, водночас, воно і не містить необхідних винятків, які б чітко вказували на інший, «поза трудовий» правовий статус позикових працівників [13].

В Україні найбільш поширеною є запозичена праця офісного персоналу, персоналу відділу продажів, технічного персоналу і робітників. За кордоном кадрові агентства не обмежуються лише набором готових фахівців, а займаються їхнім навчанням. Такі агенції відбирають талановиту молодь і вкладають кошти у її навчання, щоб згодом працевлаштувати висококваліфікованих спеціалістів у компанії, що потребують таланти.

Аналітичні дані говорять про те, що переважна частина дрібних кадрових компаній в Україні за 2022 рік практично стерта з ринку. HR-агентства не витримали змін, спричинених військовим вторгненням в Україну, та закрилися. Ринок праці дуже трансформувалася. З країни виїхали мільйони працездатних людей, людський капітал скоротився, водночас зріс рівень безробіття. Зміни на ринку праці України викликані війною представлено на рис. 3.



**Рис.2.** Зміни ринку праці України після повномасштабного вторгнення

Джерело: сформовано автором

У 2022 році рівень безробіття в Україні досяг 35% в 2023 він скоротився до 19% [14]. З огляду на цей факт можна припустити, що якщо підприємству потрібен персонал, вакансії закриваються дуже швидко. Але це не зовсім так.

Головна проблема минулого залишилася: економіка страждає від нестачі кваліфікованих кадрів робітничих спеціальностей (токарі, столяри, зварювальники, водії автонавантажувача, будівельники, кухари тощо). Але навіть не це є головними проблемними зонами нинішньої ситуації на ринку працевлаштування України, а непередбачуваність. Спостерігається велика та хаотична міграція персоналу як усередині країни, так і за її межами. Персонал нестабільний, він шукає кращі умови та готовий переїжджати з місця на місце.. Непередбачуваність, стосується і бізнесів. Якщо сьогодні всередині компанії все добре, завтра ситуація може кардинально змінитися. Таким чином, користь кадрових агенцій для підприємств України стає очевидною. По суті, запозичена праця зараз може бути екстремним і єдиним варіантом для оперативного закриття вакансій. Швидкість і якість результату є найвагомішими аргументами на користь використання запозиченої праці [15].

Вплив цифрової трансформації проявляється у скасуванні та створенні робочих місць у різних секторах економіки та появі нових технологій працевлаштування. За оцінками міжнародної компанії The Boston Consulting Group (BCG), що спеціалізується на управлінському консалтингу, до 2025 року може

змінитися/зникнути від 9 до 50% усіх нині існуючих професій, а 19% усіх працівників можуть бути замінені роботами [16].

Послуги кадрових агентств з працевлаштування працівників, утримання та найму відносно нові для українського ринку праці, хоча на Заході вони широко використовуються вже близько 20-35 років [17]. Нині функції українських організацій обмежуються лише в працевлаштуванні працівників, ринок вимагає їхнього доповнення, зокрема такими як навчання, нарахування заробітної плати, управління персоналом, податкове адміністрування тощо.

**Висновки та пропозиції.** Технологічні зміни, що відбуваються у сфері злиття телекомунікаційних та інформаційних технологій, безпосередньо впливають на функціонування суб'єктів господарювання на різних рівнях, впливаючи на сферу управління соціально-трудовами відносинами. Об'єктивною основою орієнтації на безперервний розвиток є той факт, що протягом майже 20 років життєвий цикл набутих навичок постійно скорочується і наразі становить не більше п'яти років, що вимагає від компаній розробки нових методів, напрямів і змісту навчання.

Мільйонам працівників приватні служби зайнятості надають доступ до навчальних програм, які забезпечують працівникам підвищення їх можливостей працевлаштування на ринку праці. Загалом, лізинг персоналу вирішує проблему запозиченої праці в умовах часто мінливого середовища. Незважаючи на низький рівень розвитку запозичена праця в Україні має хороше майбутнє, оскільки дозволяє багатьом компаніям збалансовано підходити до вирішення питання оптимального використання персоналу.

#### Джерела та література:

1. Ліпич Любов, Хілуха Оксана, Кушнір Мирослава. Модифікація моделі управління людським капіталом підприємства в епоху цифровізації. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2023. Випуск 65. С. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2023.65.0.6501>.
2. Ліпич. Любов. Цифрова бізнес-стратегія підприємства та її компоненти. *Економічний форум*. 2023. №1. С. 106-113. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-2-14>.
3. В ближайшие 15-25 лет цифровая экономика составит 50% от мирового ВВП. URL: <https://www.rspectr.com/novosti/63231/v-blizhajshie-15-25-let-cifrovaya-ekonomika-sostavit-50-ot-mirovogo-vvp> (дата звернення: 10.05.2024).
4. Ринок праці України 2022-2023: стан, тенденції та перспективи. Аналітичний звіт. URL: [https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd\\_ukraine-lm-1.pdf](https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf).
5. The 10 Skills You Need to Thrive in the Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum: веб-сайт. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/> (дата звернення: 17.05.2024).
6. Про зайнятість населення : Закон України від 5 липня 2012 р. № 5067-17. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.
7. The future of social protection and of the welfare state in the EU. URL: <https://wecglobal.org/uploads/2023/02/EU-HLG-Social-Protection-Report.pdf>.
8. Global skills index 2023. URL: <https://eurosvita.net/prog/data/attach/6112/>.
9. What is a PEO (Professional Employer Organization) and how does it work? URL: <https://www.keka.com/peo-professional-employer-organization>
10. Що таке PEO (організація професійних роботодавців) і як це працює? URL: <https://www.keka.com/peo-professional-employer-organization>
11. Юшко А. М. Запозичена праця: проблеми правового регулювання. *Право та інновації № 1 (13) 2016*. С.44-52.
12. Захарченко Н. В. Запозичена праця як сучасна форма зайнятості URL: <http://liber.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/4183/1/C.%2098-101.pdf>.
13. Арсентьева О. С., Котова Л.В. Проблеми правового регулювання трудових відносин при позиковій праці. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=71727>.
14. Безробіття в Україні вдвічі перевищило довоєнні показники, - Гетманцев. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/bezrobittya-ukrayini-vdvichi-perevishchilo-1704722831.html>.
15. Chris Brewster, Michael Brooks. (2024). The Sustainable Development Goals and New Approaches to HRM: Why HRM Professionals Are Failing to Achieve the Sustainable Development Goals and Why It Matters, *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, DOI: 10.1177/23970022241229037. No 38. (2). P.183- 201).
16. WEC-Economic Report 2023. URL: <https://wecglobal.org/uploads/2023/04/WEC-Economic-Report-2023.pdf>.

17. Jones D., Monsen J. Franey, J. (2013) Using the Staff Sharing Scheme to Support School Staff in Managing Challenging Behaviour More Effectively. *Educational Psychology in Practice*. No 29. 258-277. DOI: <https://doi.org/10.1080/02667363.2013.820173>.

#### References:

1.Lipych Liubov, Khilukha Oksana, Kushnir Myroslava. (2023).Modyfikatsiia modeli upravlinnia liudskym kapitalom pidpriemstva v epokhu tsyfrovizatsii. [Modification of the human capital management model of the enterprise in the era of digitalization]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii ekonomichna*. Vypusk 65. S. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2023.65.0.6501>. [In Ukrainian].

2. Lipych. Liubov.(2023). Tsyfrova biznes-stratehiia pidpriemstva ta yii skladovi.[ Digital business strategy of the enterprise and its components]. *Ekonomichnyi forum*. №1. P. 106 -113. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-2-14>. [in Ukrainian].

3.V blyzhaishye 15-25 let tsyfrovaia ekonomyka sostavyt 50% ot mirovoho VVP.[ In the next 15-25 years, the digital economy will account for 50% of world GDP]. URL: <https://www.rspectr.com/novosti/63231/v-blyzhajshie-15-25-let-cifrovaya-ekonomika-sostavit-50-ot-mirovogo-vvp> (data zvernennia: 10.05.2024). [in Ukrainian].

4.Rynok pratsi Ukrainy 2022-2023:stan, tendentsii ta perspektyvy. Analychnyi zvit.[ Labor market of Ukraine 2022-2023: state, trends and prospects. Analytical report]. URL: [https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd\\_ukraine-lm-1.pdf](https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf). [in Ukrainian].

5.The 10 Skills You Need to Thrive in the Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum: веб-сайт. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/> (data zvernennia 17.05.2024). [in English].

6.Pro zainiatist naseleння : Zakon Ukrainy vid 5 lypnia 2012 r. № 5067-17. [On employment of the population: Law of Ukraine dated July 5, 2012 r. № 5067-17. ].URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>. [in Ukrainian].

7.The future of social protection and of the welfare state in the EU. URL: <https://wecglobal.org/uploads/2023/02/EU-HLG-Social-Protection-Report.pdf>. [in English].

8.Global skills index 2023. URL: <https://eurosvita.net/prog/data/attach/6112/>. [in English].

9.What is a PEO (Professional Employer Organization) and how does it work? URL: <https://www.keka.com/peo-professional-employer-organization> [in English].

10.Shcho take PEO (orhanizatsiia profesiinykh robotodavtsiv) i yak tse pratsiuie? [What is a PEO (Professional Employer Organization) and how does it work? ].URL: <https://www.keka.com/peo-professional-employer-organization> [in Ukrainian].

11.Yushko A. M.(2016). Zapozychena pratsia: problemy pravovoho rehuliuвання. [Borrowed labor: problems of legal regulation]. *Pravo ta innovatsii* № 1 (13) С.44-52. [in Ukrainian].

12. Zakharchenko N. V. Zapozychena pratsia yak suchasna forma zainiatosti [Borrowed work as a modern form of employment]. Retrieved from <http://liber.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/4183/1/S.%2098-101.pdf> [in Ukrainian].

13. Arsentieva O. S., Kotova L. V. Problemy prvovoho rehuliuвання trudovykh vidnosyn pry pozykovii pratsi. [Problems charge legal regulation of labor relations in the borrowed labor]. *nauka.kushnir.mk.ua* Retrieved from <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=71727> [in Ukrainian].

14.Bezrobittia v Ukraini vdvichi perevyshchylo dovoienni pokaznyky, [Unemployment in Ukraine doubled pre-war levels,] URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/bezrobittya-ukrayini-vdvichi-perevishchilo-1704722831.html>.

15. Chris Brewster, Michael Brooks. (2024).The Sustainable Development Goals and New Approaches to HRM: Why HRM Professionals Are Failing to Achieve the Sustainable Development Goals and Why It Matters, *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, DOI: 10.1177/23970022241229037. No 38. (2). P.183- 201). [in English].

16. WEC-Economic Report 2023.URL: <https://wecglobal.org/uploads/2023/04/WEC-Economic-Report-2023.pdf>. [in English].

17. Jones D., Monsen J. Franey J. (2013). Using the Staff Sharing Scheme to Support School Staff in Managing Challenging Behaviour More Effectively. *Educational Psychology in Practice*. No 29. 258-277. DOI: <https://doi.org/10.1080/02667363.2013.820173>. [in English].

Стаття надійшла до редакції 29.06.2024 р.

Павлов Костянтин,  
доктор економічних наук, професор,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедри економіки і торгівлі  
м. Луцьк, ORCID ID [0000-0003-2583-9593](https://orcid.org/0000-0003-2583-9593)  
e-mail: [pavlovkostya@gmail.com](mailto:pavlovkostya@gmail.com)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-126-133>

## НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ У ПІДПРИЄМНИЦЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ

**Вступ.** Сучасний стан підприємств в умовах війни можна охарактеризувати як вкрай загрозливий і ризикований. Динамічність ринкових процесів змушує суб'єктів господарювання враховувати всі потенційні та існуючі загрози для прийняття правильних стратегічних рішень. Зовнішні чинники ринкового середовища часто характеризуються асиметричністю та періодичною циклічністю, що включає економічні спади і депресивні фази стагнації.

**Мета.** Метою статті є дослідження різних наукових підходів до забезпечення економічної безпеки у підприємницькому секторі в умовах воєнного часу.

**Методи.** Сучасний стан підприємств в умовах війни є вкрай загрозливим і ризикованим. Динамічність ринкових процесів вимагає від суб'єктів господарювання врахування всіх потенційних та наявних загроз для прийняття правильних стратегічних рішень. Зовнішні чинники ринкового середовища часто характеризуються асиметрією та періодичною циклічністю, яка включає економічні спади і депресії.

**Результати.** При розгляді ролі та значення мікроекономічних процесів на рівні підприємств, їх слід розуміти як чинники макроекономічного відтворення на рівні держави, що є результатом підприємницької активності.

**Висновки.** На основі аналізу можна зробити кілька узагальнюючих висновків: Економічна безпека підприємства є частиною національної безпеки країни і залежить від багатьох чинників. Економічна безпека характеризується здатністю підприємства досягати стабільного функціонування шляхом стратегічного усунення та протистояння загрозам і ризикам. Пропонується розглядати економічну безпеку як систему захисту діяльності підприємства від різних негативних факторів внутрішнього і зовнішнього походження. Це також включає здатність підприємства використовувати різні ресурси та підходи для усунення ризиків, загроз і досягнення добробуту. Досягнення належного рівня економічної безпеки можливе в умовах глобалізації та європейського сценарію розвитку підприємництва. Сутність економічної безпеки підприємств найбільш повно розкривається через економіко-правовий, інформаційно-технологічний, відтворювальний та особистісний підходи.

**Ключові слова:** безпека, економічна безпека, підприємництво, підприємницька діяльність, підприємницьке середовище.

Pavlov Kostiantyn,  
Doctor of Economics, Professor,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Department of Economics and Trade,  
Lutsk

## SCIENTIFIC APPROACHES TO THE IMPLEMENTATION OF ECONOMIC SECURITY IN THE BUSINESS ENVIRONMENT

**Introduction.** The current state of enterprises in war can be described as extremely threatening and risky. The dynamism of market processes forces business entities to consider all potential and existing threats to make the right strategic decisions. External factors of the market environment are often characterized by asymmetry and periodic cyclicity, including economic downturns and depressive phases of stagnation.

**The purpose of the article.** The article aims to study various scientific approaches to ensuring economic security in the business sector in wartime.

**Methods.** The current state of enterprises in wartime is extremely threatening and risky. The dynamism of market processes requires business entities to consider all potential and existing threats to make the right strategic decisions.

External factors of the market environment are often characterized by asymmetry and periodic cyclicality, including economic downturns and depressions.

**Results.** When considering the role and significance of microeconomic processes at the enterprise level, they should be understood as factors of macroeconomic reproduction at the state level, which is the result of entrepreneurial activity.

**Conclusions.** Based on the analysis, we can draw several general conclusions: The economic security of an enterprise is part of the country's national security and depends on many factors. Economic security is characterized by the ability of an enterprise to achieve stable operation by strategically eliminating and confronting threats and risks. It is proposed that economic security be considered a system of protection for the enterprise's activities from various negative factors of internal and external origin.

It also includes the ability of an enterprise to use various resources and approaches to eliminate risks and threats and achieve well-being. Achieving an adequate level of economic security is possible in the context of globalization and the European business development scenario. The essence of the economic security of enterprises is most fully revealed through economic and legal, information and technological, reproductive, and personal approaches.

**Keywords:** security, economic security, entrepreneurship, entrepreneurial activity, entrepreneurial environment.

**Постановка проблеми та її значення.** В умовах воєнного часу українські підприємства опинилися під пресом безпрецедентних загроз та ризиків. Динамічний характер ринкового середовища змушує суб'єктів господарювання ретельно зважувати всі потенційні та наявні виклики, аби приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Зовнішні фактори ринкового середовища вирізняються асиметрією та циклічністю, чергуючи періоди спаду з депресивними станами економічної стагнації.

Важливо усвідомлювати, що мікроекономічні процеси на рівні підприємств відіграють роль рушіїв макроекономічного відтворення на рівні держави, адже саме підприємницька активність є сукупним наслідком їх функціонування.

Безпека та стійкість роботи підприємницьких структур слугує важливим індикатором економічного розвитку країни, адже саме вони становлять невід'ємні продуктивні ланки складного механізму господарювання.

Військова агресія, політична нестабільність та соціально-економічна напруга суттєво посилюють ризики, з якими стикаються підприємства при вирішенні низки соціально-економічних проблем. Тож питання економічної безпеки та її ролі у стратегії розвитку підприємницького потенціалу держави постає як ніколи гостро [13].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти категорії економічної безпеки у підприємницькому середовищі є об'єктом дослідження низки вчених, дослідників, практиків. Серед безлічі існуючих підходів є найбільш особливі тлумачення, які відрізняються повнотою та глибиною об'єктивності проведеного дослідження.

Зокрема, це стосується наукових напрацювань: Н.В. Білошкурської [2], С. А. Лебедко [6], О.О. Сосновської [13], Г.В. Пухальської [11], О.В. Ареф'євої [1], Р. М. Федоренко [16], Т.В. Козаченко [5], І.А. Бланк [3]. Однак, не дивлячись на палітру існуючих тлумачень та підходів до складності категорії економічна безпека підприємства не прослідковується на разі певної систематизації та концептуалізації узагальнених тверджень, що мало би за мету підвищити не лишень змістовне, а й функціональне призначення досліджувального поняття.

**Мета.** Метою статті є дослідження різних наукових підходів до забезпечення економічної безпеки у підприємницькому секторі в умовах воєнного часу.

**Виклад основного матеріалу та обґрунтування отриманих результатів дослідження.** *Сприятливе ринкове середовище: запорука економічної безпеки підприємства.* Досягнення необхідного рівня економічної безпеки підприємства неможливе без адаптації до динамічних потреб конкурентного ринку.

Прозорість ринкової взаємодії та чітко окреслені суб'єктні відносини є ключовими умовами для реалізації дієвого механізму захисту національного підприємництва. Саме глобалізоване суспільство, яке постійно впроваджує важливі правові зміни та стимулює здорову конкуренцію, може забезпечити підприємствам омріяний рівень економічної безпеки.

*Міждисциплінарний погляд на багатогранну сутність економічної безпеки.* Існує безліч думок та підходів до розуміння суті й значення економічної безпеки підприємства. Деякі з них мають

міждисциплінарний характер, підкреслюючи універсальність, багатофункціональність та структурованість цієї сфери.

Системно-функціональне розуміння економічної безпеки підприємства лежить на межі соціальних, природничих та гуманітарних наук. Кожна з цих складових відіграє важливу роль у формуванні комплексного уявлення про цю багатогранну концепцію.

Якісні та кількісні аспекти всіх цих компонентів сплітаються воедино, даючи чітке уявлення про те, що ж таке "економічна безпека підприємства".

*Два ключових погляди на економічну безпеку: природний та організований.* Науковці виділяють два основних підходи до дослідження економічної безпеки підприємства:

1. *Природний підхід:* Цей підхід фокусується на природному походженні безпеки, її сутності та можливих наслідках, а також на заходах протидії загрозам, з якими стикаються підприємства, держава та суспільство в цілому. Цей аспект підкреслює важливість створення сприятливих умов для відтворення всієї економічної системи. Вимірюється природний підхід показниками макроекономічного зростання та відтворення в суспільстві.

2. *Організований підхід:* Цей підхід робить акцент на організованості, стратегії та управлінській політиці керівної ланки підприємства. Ефективність протистояння економічним ризикам та загрозам значною мірою залежить від кадрового та робочого потенціалу, кваліфікації персоналу, а також від чіткої стратегії розвитку, яку обирає керівництво.

Представниками першого гурту слід уважати : Д. Аджемоглу та Дж.Робінсон, Дж. Е. Стігліца, Georges Menahem та Veneta Cherilova, Bernard Carayon. Зокрема, на переконання Д. Аджемоглу та Дж.Робінсон прагнення до добробуту у різних країнах у історичному аспекті стимулює економічний розвиток окремих інклюзивних осередків, які покликані захищати інтереси усіх суб'єктів господарювання [17].

Дж. Е. Стігліц відстоював роль та значення уряду у забезпеченні захисту населення та у мінливості ринкових процесів [21].

Дослідники Georges Menahem та Veneta Cherilova методом порівняльного аналізу провели паралель між безпекою, соціумом та ефектом впливу на добробут окремого індивідуума. В той же час, авторами трактується бідність, як негативне соціально-економічне явище асоціюється із економічною небезпекою [18].

Щодо другого підходу, то слід привернути увагу до праці І.О. Бланка, яка у методологічному та практичному вимірах розглядає поняття фінансової безпеки підприємства з точки зору виміру її основних показників: фінансової стійкості, рентабельності, конкурентоспроможності, ймовірності банкрутства, тощо [12].

Низка авторів разом із Ю.М. Харазішвілі розробили пропозиції щодо впровадження окремої методології оцінки рівня економічної безпеки України, яка також враховує управлінські важелі впливу.

Вплив механізму управління на фінансові кінцеві результативні показники було досліджено науковцями: О.В. Арєф'євою [1], О.Бондаренком [4], Г.В. Козаченко [5], В.Г. Ортинським [7].

Хоча існує безліч думок та теоретичних підходів до розуміння економічної безпеки підприємства, більшість з них зосереджуються на загальних принципах, іноді виділяючи специфічні особливості, притаманні окремим економічним системам. Проте, для більш глибокого та комплексного розуміння цієї багатогранної концепції, пропонуємо розглядати економічну безпеку підприємства крізь призму чотирьох ключових підходів:

### **1. Економіко-правовий підхід.**

Цей підхід підкреслює важливість чіткого правового поля та відповідності діяльності підприємства всім нормам та законодавчим актам. Це стосується не лише національного законодавства, але й міжнародних норм та правил, що регулюють економічну діяльність. Ефективна правова база гарантує прозорість та передбачуваність дій підприємства, мінімізуючи ризики, пов'язані з неправомірними діями конкурентів, державних органів або недобросовісних партнерів.

### **2. Інформаційно-технологічний підхід.**

В сучасному динамічному світі інформація стає одним з найважливіших активів підприємства. Тому інформаційно-технологічний підхід до економічної безпеки фокусується на захисті інформаційних ресурсів, забезпеченні кібербезпеки та ефективному використанні сучасних інформаційних технологій. Це може включати впровадження систем захисту даних, використання



хмарних технологій, автоматизацію бізнес-процесів та інші заходи, спрямовані на підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства в інформаційному середовищі.

### 3. Особистісний підхід.

Цей підхід підкреслює роль кваліфікованого та мотивованого персоналу у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Розвиток людського капіталу, інвестування в навчання та підвищення кваліфікації працівників, створення сприятливого мікроклімату в колективі – все це сприяє підвищенню продуктивності праці, лояльності співробітників та зниженню ризиків, пов'язаних з кадровим дефіцитом або плинністю кадрів.

### 4. Відтворувальний підхід.

Цей підхід акцентує увагу на важливості відтворення та оновлення ресурсів підприємства. Це стосується не лише матеріальних ресурсів, але й нематеріальних активів, таких як інтелектуальна власність, бренд, репутація тощо. Ефективна система відтворення ресурсів гарантує стійкість підприємства до викликів та його здатність до саморозвитку в довгостроковій перспективі.

Поєднання цих чотирьох підходів дає можливість отримати комплексне уявлення про економічну безпеку підприємства, врахувати всі аспекти його діяльності та розробити дієву стратегію захисту від різноманітних загроз та ризиків (Табл. 1).

Таблиця 1

#### Теоретичні підходи до поняття економічна безпека підприємства

<i>Існуючі підходи до поняття економічної безпеки підприємства</i>	<i>Науковці, дослідники, практики.</i>	<i>Сучасне розуміння та прояв підходу</i>
1. Економіко-правовий підхід	Козаченко Т.В., Зубік В.Б., Грунін О.А., Зацеркляний М.М., Соколенко Т.М., Соснін О.О.	Домінування нормативних, регламентуючих положень у діяльності суб'єктів господарювання, де передбачено гармонізацію економічних інтересів підприємства зі споживацьким сектором. Проявом підходу є організаційна площина поєднання та економічна доцільність ресурсного забезпечення та кадрове відтворення. Захист підприємства від внутрішніх та зовнішніх чинників ринкового розвитку на регламентованих законом підставах. Синергія економіко-правових відносин, які регламентують норми та права суб'єктів господарювання та споживачів товарів та послуг на засадах безпековості, захищеності та стабільного національного відтворення. Економіко-правові відносини, які формуються за умов збалансованого та ефективного застосування у досягненні бізнесових цілей та прозорого конкурентного середовища.
2. Інформаційно-технологічний	Пухамська Т.В., Хринич Т.О., Покровський С.В., Олейніков Є.О., Камляк М.І.	Система розуміння та вплив із метою проведення моніторингу, технологічності, інноваційності, інформаційної складової діяльності підприємства. Заходи націлені на профілактику потенційних та наявних загроз якійсній інформатизації та технологічному забезпеченні підприємницької стійкості. Пошук моделі оптимізованості ресурсного забезпечення успіху, збалансованості основного та оборотного капіталу, соціалізації персоналу та корпоративного розгалуження на засадах стійкого розвитку науково-технічного прогресу. Узагальнений комплекс заходів щодо фінансової та

		економічної стабільності на засадах інноваційної технічності.
3. Особистісний підхід	Павлова О.М., Матійчук Л.П., Бланк І.А., Лебедко С.А., Сосновська О.О., Житар М.О., Білокурска Н.В., Шамаєва Л.Г.	Інтелектуалізація людського чинника у формуванні стратегії економічної захищеності підприємства за умов кризових ситуацій. Розвиток майстерності, фаховості, кваліфікації людського потенціалу як ресурсу здатного визначати та нейтралізувати різні види ризиків. Управлінський етап підприємства, який динамічно координує та поєднує найрізноманітніші ресурси з метою досягнення економічної та соціальної вигоди у безпеково-конкурентному середовищі.
4. Відтворювальний підхід	Ортинський В.М., Новікова О.Ф., Мішин О.Ю., Іванюта Т.М., Федоренко І.М.	Система застосування прогнозованих сценаріїв мінімізації матеріально-технічних, кадрових, фінансово-економічних втрат, пов'язаних з передбачуваними подіями у майбутньому. Протидія можливим втратам фінансово-господарської незахищеності від внутрішніх та зовнішніх ризиків. Сталість господарської активності підприємства на усіх циклах та етапах розвитку та заходах якісного управління ресурсами фінансового відтворення. Стабільне функціонування та відтворення бізнес-процесів шляхом адаптації до змін, розробки та реалізації стратегічних напрямів за умов стійкості внутрішньо-опосередкованих суб'єктних зв'язків підприємства. Відтворення виробничого, особистісного, фінансово-економічного, інформаційно-технологічного потенціалу підприємства в умовах систематичного та прогнозованого сценарію захисту від прямих та непрямих загроз.

\* Побудовано та систематизовано автором на основі: [6]

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Узагальнюючі висновки щодо економічної безпеки підприємства:

1. Економічна безпека: фундамент національної стійкості.

Економічна безпека підприємства нерозривно пов'язана з національною безпекою країни. Вона виступає як об'єкт впливу численних факторів, динамічно змінюючись під їхнім тиском. Саме тому захист економічного потенціалу підприємств стає ключовим завданням для забезпечення стабільності та стійкості держави в цілому.

2. Стійкість до викликів: стратегія виживання та процвітання.

Економічна безпека підприємства визначається як його здатність досягати збалансованого функціонування в умовах постійних загроз та ризиків. Це динамічний процес, що потребує від керівництва чіткої стратегії нівелювання негативних факторів та постійного вдосконалення методів роботи.

3. Багатогранний захист: система протистояння викликам.

Пропонується розглядати економічну безпеку як систему, що охоплює комплекс заходів, спрямованих на захист діяльності підприємства від будь-яких несприятливих впливів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Це не лише пасивний захист, але й активна діяльність, спрямована на використання наявних ресурсів та інноваційних підходів для мінімізації ризиків, усунення загроз та досягнення стійкого добробуту.

4. Глобалізація та євроінтеграція: нові можливості для безпечного розвитку.

В умовах глобалізації та європейського вектора розвитку економічна безпека підприємств стає не лише національним, але й глобальним завданням. Це відкриває нові можливості для співпраці,

обміну досвідом та впровадження кращих світових практик з метою посилення стійкості та конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу.

5. Комплексний підхід: багатогранність економічної безпеки.

Суть економічної безпеки підприємств найповніше розкривається через синергію чотирьох ключових підходів:

Економіко-правовий: забезпечення відповідності діяльності підприємства чинному законодавству та формування сприятливого правового середовища.

Інформаційно-технологічний: впровадження сучасних інформаційних систем та технологій для захисту даних, підвищення ефективності управління та прийняття обґрунтованих рішень.

Відтворювальний: забезпечення стійкого розвитку та відновлення ресурсного потенціалу підприємства.

Особистісний: формування команди кваліфікованих та мотивованих працівників, які є ключовим активом будь-якого успішного бізнесу.

Враховуючи ці аспекти, керівництво підприємств може розробити та впровадити дієву стратегію економічної безпеки, що забезпечить його стійкість до викликів сучасного динамічного середовища та стане запорукою успішного розвитку в довгостроковій перспективі.

#### Джерела та література

1. Ареф'єва, О.В. Планування економічної безпеки підприємств. Київ: Вид-во європ. ун-ту, 2005. С. 14–39. URL: <https://tinyurl.com/22ze5js2>
2. Білошкурська Н.В. Теоретичні аспекти економічної безпеки підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 2. С. 85–89. URL: [http://dspace.udpu.org.ua:8080/jspui/bitstream/6789/103/1/Teoretychni\\_aspekty\\_ekonomichnoi\\_bezpeky\\_pidpryemstv.pdf](http://dspace.udpu.org.ua:8080/jspui/bitstream/6789/103/1/Teoretychni_aspekty_ekonomichnoi_bezpeky_pidpryemstv.pdf)
3. Бланк І.А. Управління фінансовою безпекою підприємства. Київ. Ельга, Ніка-Центр, 2009. 784 с.
4. Бондаренко О., Сухецький, В.А. Фінансово-економічна безпека підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Ефективна економіка*, 2014. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3580>
5. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм підтримки: монографія. Київ: Лібра, 2003. С. 17–33. URL: <https://tinyurl.com/2dx37wvx>
6. Лебедко С.А. Систематизація теоретичних підходів до визначення поняття «економічна безпека підприємства». *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4512>
7. Ортинський, В.Л., Керницький, І.С. Економічна безпека підприємств, організацій та установ. Київ: Правова єдність, 2009. С.17–49.
8. Павлова О.М., Галант С.Р. Інституціональна економічна теорія: науково-теоретичні передумови зародження (німецька історична школа). *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки* : журнал Луцьк : Вежа-Друк, 2018. №1(13). 16-21 с. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu\\_2018\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2018_1_4)
9. Павлова Олена, Юшак Анна, Антіпова Марія. Management of information flows In the activities of construction companies in the region. *Інфраструктура ринку: Електронний науково-практичний журнал*. Випуск 61. Видавничий дім «Гельветика». 2021. С. 108-113. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure61-19> [http://market-infr.od.ua/journals/2021/61\\_2021/21.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2021/61_2021/21.pdf)
10. Павлова, О., Павлов, К., Омельчук, Б., & Кучерява, О. (2022). Формування системи управління якістю як чинника конкурентоспроможності продукції підприємств аграрної галузі. *Innovation and Sustainability*, (4), 193–201. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.193.201>
11. Пухальська Г. В., Христинич Г. О. Економічна безпека підприємства: сутність та її складові. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2008. № 6. Т.1. С. 197-200.
12. Ситник Г. В., Блакита Г. В., Гуляева Н. М. та ін. Економічна безпека підприємництва в Україні : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 284 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/5a209ea36441d3c8a61de7c747ac385b.pdf>
13. Сосновська О.О., Житарм, О.. Економічна безпека підприємства: сутність та ознаки забезпечення. *Економіка та менеджмент. Облік і фінанси*, № 3 (81) 2018. С.124-132. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/185262433.pdf>
14. Стрішенець (Павлова) О.М., Новосад О.В., Коротя М.І. Диверсифікація інноваційних заходів на газорозподільних підприємствах України в контексті європейського досвіду. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки* : журнал. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. №2 (14). С. 7-13. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2018-02-7-12>

15. Стрішенець (Павлова) О.М., Павлов К.В. Особливості конкурентних відносин на регіональних ринках нерухомості. *Науковий вісник ужгородського університету. Серія «Економіка»*. Збірник наукових праць. Випуск 1(47). Том 2. Ужгород, 2016. С. 35-38. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/10435>
16. Федоренко Р. М. Система управління ресурсами як основа забезпечення економічної безпеки. *Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України : збірник наукових праць*. Київ : Видавництво Європейського університету. 2003. С. 224-229.
17. Acemoglu, D. and Robinson, A. James (2012). Why Nations Fail. The origins of power, prosperity, and poverty. N.Y.: Crown Business, pp. 88–177.
18. Menahem, G. et Cherilova, V. Relations entre sécurité économique, sécurité sociale et état de santé dans l'Union Européenne. URL: <https://www.irdes.fr/Publications/SupportsIntervention/ComparaisonsInter/TexteCommCalass.pdf>.
19. Pavlova Olena and al. Optimization of multi-channel queuing systems with a single retail attempt: Economic approach. *Decision Science Letters*. 9 (2020). URL: <http://growingscience.com/beta/dsl/4211-optimization-of-multi-channel-queuing-systems-with-a-single-retail-attempt-economic-approach.html>
20. Pavlova Elena, Nahaichuk Yulia. Decentralization Reform in Ukraine". *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, vol. 3, №23, Sept. 2020, pp. 23-31, URL: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-03-23-31>.
21. Stiglitz, E. Joseph (1988). Economics of the public sector. N.Y., London: W.W.Norton & Company, pp.103–114. URL: [https://amseif.ir/wp-content/uploads/2021/11/Economics\\_of\\_the\\_Public\\_Sector\\_Joseph\\_E.pdf](https://amseif.ir/wp-content/uploads/2021/11/Economics_of_the_Public_Sector_Joseph_E.pdf)

### References

1. Aryef'yeva, O.V. Planuvannya ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstv. [Planning of economic security of enterprises]. Kyiv: Vyd-vo yevrop. un-tu, 2005. S. 14–39. URL: <https://tinyurl.com/22ze5js2> [in Ukrainian].
2. Biloshkurs'ka N.V. Teoretychni aspekty ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstv. [Theoretical aspects of economic security of enterprises]. *Stalyy rozvytok ekonomiky - Sustainable economic development*. 2013. № 2. S. 85-89. URL: [http://dspace.udpu.org.ua:8080/jspui/bitstream/6789/103/1/Teoretychni\\_aspekty\\_ekonomichnoi\\_bezpeky\\_pidpryyemstv.pdf](http://dspace.udpu.org.ua:8080/jspui/bitstream/6789/103/1/Teoretychni_aspekty_ekonomichnoi_bezpeky_pidpryyemstv.pdf) [in Ukrainian].
3. Blank I.A. Upravlinnya finansovoyu bezpekoyu pidpryyemstva. [Management of financial security of the enterprise]. Kyiv. El'ha, Nika-Tsentr, 2009. 784 s. [in Ukrainian].
4. Bondarenko O., Sukhets'kyi, V.A. Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpryyemstva: teoretychni ta praktychni aspekty. [Financial and economic security of the enterprise: theoretical and practical aspects]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, 2014. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3580> [in Ukrainian].
5. Kozachenko H.V., Ponomar'ov V.P., Lyashenko O.M. Ekonomichna bezpeka pidpryyemstva: sutnist' ta mekhanizm pidtrymky: monohrafiya. [Economic security of the enterprise: essence and mechanism of support: monograph]. Kyiv: Libra, 2003. S. 17–33. URL: <https://tinyurl.com/2dx37wyx>. [in Ukrainian].
6. Lebedko C.A. Systematyzatsiya teoretychnykh pidkhodiv do vyznachennya ponyattya «ekonomichna bezpeka pidpryyemstva. [Systematization of theoretical approaches to defining the concept of "economic security of an enterprise]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4512> [in Ukrainian].
7. Ortyns'kyi, V.L., Kernyts'kyi, I.S. Ekonomichna bezpeka pidpryyemstv, orhanizatsiy ta ustanov. [Economic security of enterprises, organizations and institutions]. Kyiv: Pravova yednist', 2009. S.17–49. [in Ukrainian].
8. Pavlova O.M., Halyant S.R. Instytutstional'na ekonomichna teoriya: nauково-teoretychni peredumovy zarodzhennya (nimets'ka istorychna shkola). [Institutional economic theory: scientific and theoretical prerequisites of the birth (German historical school)]. *Ekonomichnyy chasopys Skhidnoyevropeys'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrayinky: zhurnal Luts'k - Economic journal of Lesya Ukrainka East European National University : Vezha-Druk*, 2018. №1(13). 16-21 s. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu\\_2018\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2018_1_4) [in Ukrainian].
9. Pavlova Olena, Yushak Anna, Antipova Mariya. Management of information flows In the activities of construction companies in the region. [Management of information flows in the activities of construction companies in the region]. *Infrastruktura rynku - Market infrastructure*. Vypusk 61. Vydavnychyy dim «Hel'vetyka». 2021. S. 108-113. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct61-19>. URL: [http://market-infr.od.ua/journals/2021/61\\_2021/21.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2021/61_2021/21.pdf) [in Ukrainian].
10. Pavlova, O., Pavlov, K., Omel'chuk, B., & Kucheryava, O. (2022). Formuvannya systemy upravlinnya yakystyu yak chynnyka konkurentospromozhnosti produktsiyi pidpryyemstv ahrarnoyi haluzi. [Formation of the quality management system as a factor in the competitiveness of products of agricultural enterprises]. *Innovation and Sustainability*, (4), 193–201. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.193.201> [in Ukrainian].
11. Pukhal's'ka H. V., Khrystych H. O. Ekonomichna bezpeka pidpryyemstva: sutnist' ta yiyi skladovi. [Economic security of the enterprise: essence and its components]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky - Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2008. № 6. T.1. S. 197-200. [in Ukrainian].

12. Sytnyk H. V., Blakytka H. V., Hulyayeva N. M. ta in. Ekonomichna bezpeka pidpryyemnytstva v Ukraini : monohrafiya. [Economic security of entrepreneurship in Ukraine: monograph]. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 2020. 284 s. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/5a209ea36441d3c8a61de7c747ac385b.pdf> [in Ukrainian].
13. Sosnovs'ka O.O., Zhytarm, O.. Ekonomichna bezpeka pidpryyemstva: sutnist' ta oznaky zabezpechennya. [Economic security of the enterprise: essence and signs of provision]. *Ekonomika ta menedzhment. Oblik i finansy - Economics and management. Accounting and finance.*, № 3 (81) 2018. S.124-132.URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/185262433.pdf> [in Ukrainian].
14. Strishenets' (Pavlova) O.M., Novosad O.V., Korotyia M.I. Dyversyfikatsiya innovatsiynykh zakhodiv na hazorozpodil'nykh pidpryyemstvakh Ukrainy v konteksti yevropeys'koho dosvidu. [Diversification of innovative measures at gas distribution enterprises of Ukraine in the context of European experience]. *Ekonomichnyy chasopys Skhidnoyevropeys'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrayinky: zhurnal Luts'k - Economic journal of Lesya Ukrainka East European National University: zhurnal. Luts'k : Vezha-Druk*, 2018. №2 (14). S. 7-13. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2018-02-7-12> [in Ukrainian].
15. Strishenets' (Pavlova) O.M., Pavlov K.V. Osoblyvosti konkurentnykh vidnosyn na rehional'nykh rynkakh nerukhomosti. [Peculiarities of competitive relations in regional real estate markets]. *Naukovyy visnyk uzhorods'koho universytetu. Seriya «Ekonomika» - Scientific Bulletin of Uzhhorod University. "Economy" series*. Vypusk 1(47). Tom 2. Uzhhorod, 2016. S. 35-38. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/10435> [in Ukrainian].
16. Fedorenko R. M. Resource management system as a basis for ensuring economic security. *Nederzhavna systema bezpeky pidpryyemnytstva yak sub'yekt natsional'noyi bezpeky Ukrainy : zbirnyk materialiv naukovopraktychnoyi konferentsiyi*. Kyiv : Vyd-vo Yevrop. un-tu, 2003. S. 224-229. [in English].
17. Acemoglu, D. and Robinson, A. James (2012). *Why Nations Fail. The origins of power, prosperity, and poverty*. N.Y.: Crown Business, pp. 88–177. [in English].
18. Menahem, G. et Cherilova, V. Relations entre sécurité économique, sécurité sociale et état de santé dans l'Union Européenne. URL: <https://www.irdes.fr/Publications/SupportsIntervention/ComparaisonsInter/TexteCommCalass.pdf>. [in English].
19. Pavlova Olena and al. Optimization of multi-channel queuing systems with a single retail attempt: Economic approach. *Decision Science Letters*. 9 (2020). URL: <http://growingscience.com/beta/dsl/4211-optimization-of-multi-channel-queuing-systems-with-a-single-retail-attempt-economic-approach.html> [in English].
20. Pavlova Elena, Nahaichuk Yulia. Decentralization Reform In Ukraine". *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, vol. 3, no. 23, Sept. 2020, pp. 23-31. URL: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-03-23-31>. [in English].
21. Stiglitz, E. Joseph (1988). *Economics of the public sector*. N.Y., London: W.W. Norton & Company, pp.103–114. URL: [https://amseif.ir/wp-content/uploads/2021/11/Economics\\_of\\_the\\_Public\\_Sector\\_Joseph\\_E.pdf](https://amseif.ir/wp-content/uploads/2021/11/Economics_of_the_Public_Sector_Joseph_E.pdf) [in English].

Стаття надійшла до редакції 19.08.2024 р.

УДК 339.138

Лялюк Алла,  
кандидат економічних наук, доцент,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра маркетингу  
м. Луцьк, ORCID ID [0000-0002-4889-0511](https://orcid.org/0000-0002-4889-0511)  
e-mail: [lyalyuk.alla@vnu.edu.ua](mailto:lyalyuk.alla@vnu.edu.ua)

Сак Тетяна,  
кандидат економічних наук, доцент,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра маркетингу  
м. Луцьк, ORCID ID [0000-0002-7202-3426](https://orcid.org/0000-0002-7202-3426),  
e-mail: [sak.tatiana@vnu.edu.ua](mailto:sak.tatiana@vnu.edu.ua)

Милько Інна,  
кандидат економічних наук, доцент,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра маркетингу  
м. Луцьк, ORCID ID [0000-0001-9723-2614](https://orcid.org/0000-0001-9723-2614)  
e-mail: [mylko.inna@vnu.edu.ua](mailto:mylko.inna@vnu.edu.ua)

Чабан Анна,  
здобувач вищої освіти ОПІ Маркетинг  
факультету економіки та управління  
Волинський національний університет імені Лесі Українки  
e-mail: [anya.chabann@gmail.com](mailto:anya.chabann@gmail.com)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-134-141>

## ТОВАРНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОБ'ЄКТ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛІЗУ І ПЛАНУВАННЯ

**Вступ.** Для ефективної організації маркетингової діяльності підприємства важливо раціонально будувати товарну політику, яка є підґрунтям для прийняття маркетингових рішень, пов'язаних із особливостями купівлі товару та механізмом його просування від виробника до кінцевого споживача.

**Метою** статті є поглиблене вивчення теоретико-методологічних аспектів аналізу і планування маркетингової товарної політики (МТП) шляхом розроблення структури стратегічного плану МТП підприємства та побудови моделі управління продуктами.

**Методи.** Використання методу аналізу та синтезу дозволило запропонувати власний підхід до маркетингового планування товарної політики.

**Результати.** У статті проведено теоретичний аналіз літературних джерел щодо трактування поняття МТП різними авторами, обґрунтовано доцільність маркетингового аналізу і планування товарної політики. На основі вивчення зарубіжного досвіду, розроблено структуру стратегічного плану МТП підприємства. Представлено взаємозв'язок формування «дорожньої карти» МТП та необхідності перевірки зрілості команди з маркетингової товарної політики, яку представляють такі суб'єкти і процеси, як керівництво, працівники, інструменти реалізації МТП, бізнес-процеси та організація виробництва.

**Висновки.** Удосконалення планування МТП є одним із найважливіших напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства. Важливо здійснювати таке маркетингове планування, яке допомагає обґрунтовувати вплив загальнокорпоративної стратегії підприємства, бізнес-стратегій на стратегію товару.

**Ключові слова:** МТП, маркетингове планування, стратегічний план, маркетинг продукту.

Lialuk Alla,  
Associate Professor, Ph.D. in Economics,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
The Department of Marketing,  
Lutsk

Sak Tetiana,  
Associate Professor, Ph.D. in Economics,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
The Department of Marketing,  
Lutsk

Mylko Inna,  
Associate Professor, Ph.D. in Economics,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
The Department of Marketing,  
Lutsk

Chaban Anna,  
Student of the educational and professional program Marketing,  
Lesya Ukrainka Volyn National University  
Lutsk

## PRODUCT POLICY OF THE ENTERPRISE AS AN OBJECT OF MARKETING ANALYSIS AND PLANNING

**Introduction.** For the effective organization of marketing activities of the enterprise, it is important to rationally build a product policy, which is the basis for making marketing decisions related to the features of the product purchase and the mechanism of its promotion from the manufacturer to the end consumer.

**The purpose** of the article is an in-depth study of the theoretical and methodological aspects of the analysis and planning of marketing product policy (PMP) by developing the structure of the enterprise's PMP strategic plan and building a product management model.

**Methods.** Using the method of analysis and synthesis made it possible to propose an own approach to marketing planning of product policy.

**Results.** The article provides a theoretical analysis of literary sources regarding the interpretation of the concept of PMP by various authors, the expediency of marketing analysis and product policy planning is substantiated. Based on the study of foreign experience, the structure of the enterprise's PMP strategic plan was developed. The relationship between the formation of the PMP «roadmap» and the need to check the maturity of the marketing product policy team, which is represented by such entities and processes as management, employees, PMP implementation tools, business processes and production organization, is presented.

**Conclusions.** Improving MTP planning is one of the most important ways to increase the efficiency of the enterprise. It is important to carry out such marketing planning, which helps to substantiate the impact of the enterprise's general corporate strategy, business strategies on the product strategy.

**Key words:** marketing product policy, marketing planning, strategic plan, product marketing.

**Постановка проблеми та її значення** Для ефективної організації маркетингової діяльності підприємства важливо раціонально будувати товарну політику, яка виступає підґрунтям для прийняття маркетингових рішень, безпосередньо пов'язаних із особливостями купівлі товару та його просуванням від виробництва до кінцевого споживання. Актуальність цієї теми полягає в тому, що на сучасному етапі розвитку важливе значення має планування маркетингової товарної політики (МТП) на підприємствах, оскільки для сучасного світу характерним є динамічний розвиток техніки і технологій, швидка зміна потреб, смаків і запитів споживачів, високий ступінь невизначеності чинників зовнішнього середовища і різноманітні ризики. Під час планування маркетингової діяльності враховуються як короткострокові, так і довгострокові наслідки рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем формування і реалізації маркетингової товарної політики присвятили свої наукові праці такі вчені: Абрамович І., Громова О., Кубишина Н., Райко Д., Шевчук Ю., Шипуліна Ю. та інші [1, 8, 4, 2, 3, 5, 9, 11]. Питаннями аналізу й оптимального планування маркетингової діяльності займалися багато вітчизняних і зарубіжних дослідників, таких, як Ляшко І., Нескуба Т., Савощенко А., Танасійчук О., Штефаніч Д. та інші [6, 7, 10, 12]. Однак, проблема планування МТП в сучасних

умовах залишається актуальною, адже є одним з основних чинників підвищення ефективності функціонування підприємств.

**Мета і завдання статті.** Метою статті є поглиблене вивчення теоретико-методологічних аспектів особливостей аналізу й планування МТП шляхом розроблення структури стратегічного плану МТП підприємства та побудови моделі управління продуктами.

**Викладення основного матеріалу та обґрунтування отриманих результатів дослідження.** Маркетингова товарна політика є однією з ключових складових загальної маркетингової стратегії підприємства, яка спрямована на управління товарною пропозицією і яка охоплює весь життєвий цикл товару: від розробки до його виведення з ринку.

Для розуміння сутності терміну «МТП» необхідно провести теоретичний аналіз, який дозволить зробити певні висновки щодо її місця й ролі у функціонуванні підприємством. В таблиці 1 проведено результати аналізу літературних джерел щодо визначення сутності МТП різними авторами.

Таблиця 1

## Трактування сутності поняття «маркетингова товарна політика»

Автор	Визначення сутності
Крикавський Е. [3]	МТП передбачає певний набір заходів підприємства, що спрямований на розроблення нового товару та впровадження його на ринок, а також дослідження окремих компонентів, що забезпечують цей процес.
Кузьминчук Н., Куценко Т., Терванесова О. [5]	МТП підприємства – це комплекс заходів, що допомагають формувати асортимент підприємства для підвищення конкурентоспроможності продукції, створювати нові товари, оптимізувати процес їх збуту та продовжувати життєвий цикл товарів. Основним завданням такої політики є спроможність створювати такий товар чи послуги, щоб інші елементи маркетингу або взагалі не використовувалися, або використовувалися мінімально, що має конкретні конкурентні переваги, максимально задовольняє потреби споживача та ринку, а також приносить прибуток підприємству.
Сенишин О., Кривешко О. [11]	МТП – це комплекс заходів, пов'язаних із формуванням конкурентних переваг і створенням товарів, що задовольняють потреби покупців і забезпечують отримання необхідного прибутку фірми. У рамках МТП один або декілька товарів використовуються як основні інструменти досягнення її цілей.
Громова О., Шевчук Ю. [2]	МТП займає важливе місце у діяльності товаровиробника та визначає особливості створення товарів (властивості, параметри), дизайн упаковки, торгової марки, передпродажного, сервісного і після-продажного обслуговування, розроблення рекламних заходів, просування товарів у соціальних мережах, зняття товарів із виробництва.
Абрамович І., Квасова М. [1]	МТП – політика, яка забезпечує оптимізацію безперервного оновлення товарного асортименту, дає можливість реагувати на різні кризові умови господарювання, дає можливість своєчасно коригувати дії для уникнення кризових станів. Безперервне оновлення МТП дає можливість підприємству створювати конкурентоспроможні товари, розвивати он-лайн продажі, займатися розвитком бренду, досліджувати поведінку споживачів.

*Джерело: сформовано на основі [1-3, 5, 11].*

В умовах ринкової економіки для ефективної організації маркетингової діяльності важливо раціонально будувати МТП, а при її реалізації варто усвідомлювати, що товар посідає ключове місце в комплексі маркетингу. МТП виступає однією із головних елементів у ланцюжку реалізації товарів підприємствами.

МТП залежить від реальних умов діяльності підприємства-виробника, специфіки його профілю. Разом із тим підприємства, що знаходяться приблизно в однакових умовах ринково-економічного функціонування, по-різному вирішують свої проблеми: одні проявляють повне невміння та безпорадність, а інші – керуються принципами і методами маркетингу. Таким чином, добре продумана маркетингова товарна політика не тільки дає змогу оптимізувати процес оновлення асортименту, а й призначена зорієнтувати керівництво підприємства у стратегічному спрямуванні дій, які дають змогу своєчасно коригувати поточні ситуації [2].



За допомогою МТП вирішують такі завдання:

1) аналіз потреб ринку і споживачів – дослідження ринку, сегментація та визначення цільової аудиторії; виявлення потреб і очікувань споживачів для створення конкурентоспроможного продукту;

2) розробка та позиціонування продукту – створення нового товару або модифікація наявних продуктів для задоволення вимог ринку; визначення унікальної торгової пропозиції та позиціонування товару як суттєво відмінного від конкурентів;

3) формування асортиментної політики – оптимізація товарного асортименту (розширення, звуження, оновлення), прийняття рішень щодо запуску нових товарів або вилучення застарілих продуктів з асортименту;

4) ціноутворення – визначення цінової стратегії з урахуванням конкурентних переваг, собівартості та ринкових умов; встановлення ціни, вигідної для продавця та прийнятної для споживачів на ринку;

5) управління життєвим циклом продукту – оцінка стадії життєвого циклу товару (введення, зростання, зрілість, спад); розробка стратегій на кожному етапі життєвого циклу для підтримки попиту та відповідного рівня прибутковості;

6) інновації та розробка нових продуктів – пошук і впровадження інновацій у виробництво та розробку нових товарів; адаптація продукту до нових технологій і змін на ринку;

7) управління брендом і репутацією – підтримка та розвиток бренду для збільшення його цінності та лояльності споживачів; розроблення стратегії комунікації для зміцнення репутації товару на ринку;

8) контроль і оцінка ефективності товарної політики – оцінка результатів впровадженої товарної політики за ключовими показниками ефективності (КРІ); коригування стратегії на основі аналізу показників збуту та відгуків споживачів.

Розробленню ефективної маркетингової товарної політики передують ґрунтовний маркетинговий аналіз, що вимагає наявності повної і достовірної інформації, вміння її аналізувати і відповідно прогнозувати та планувати діяльність підприємства.

Погоджуємося з думкою Штефаніча Д., що «маркетинговий аналіз охоплює безпосередньо процес маркетингової діяльності; чинники, які можуть на нього впливати; має чітку цільову орієнтацію – підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства в плановому періоді» [12]. Одним із найважливіших завдань маркетингового аналізу є забезпечення підприємства необхідною інформацією, оцінка ринкових умов, визначення можливостей для ефективного просування товарів або послуг та вироблення ефективних маркетингових рішень, розробки і коректування маркетингової стратегії.

У науковій літературі маркетинговий аналіз маркетингової товарної політики умовно поділяють на два види:

1) внутрішній маркетинговий аналіз, який передбачає оцінку окремого виду товару та його складових, асортимент з позицій підприємства та досягнення ним економічних результатів: обсягу та динаміки продажу; прибутку та рентабельності;

2) зовнішній маркетинговий аналіз, який передбачає оцінку товарного асортименту з позицій покупця, посередника та інших зацікавлених суб'єктів [12].

Охоплення всіх аспектів товарної політики з різних позицій дасть можливість досягти основної мети аналізу – оцінити відповідність товарної пропозиції потребам ринку та економічним сподіванням підприємства, тобто задовольнити вимоги споживачів та максимізувати вигоду суб'єкта господарювання.

Особливості аналізу маркетингової товарної політики дають можливість доповнити та розширити її завдання:

– оцінка економічних вигод підприємства від реалізації окремого виду товару й товарного асортименту загалом, позиції товарної марки на ринку;

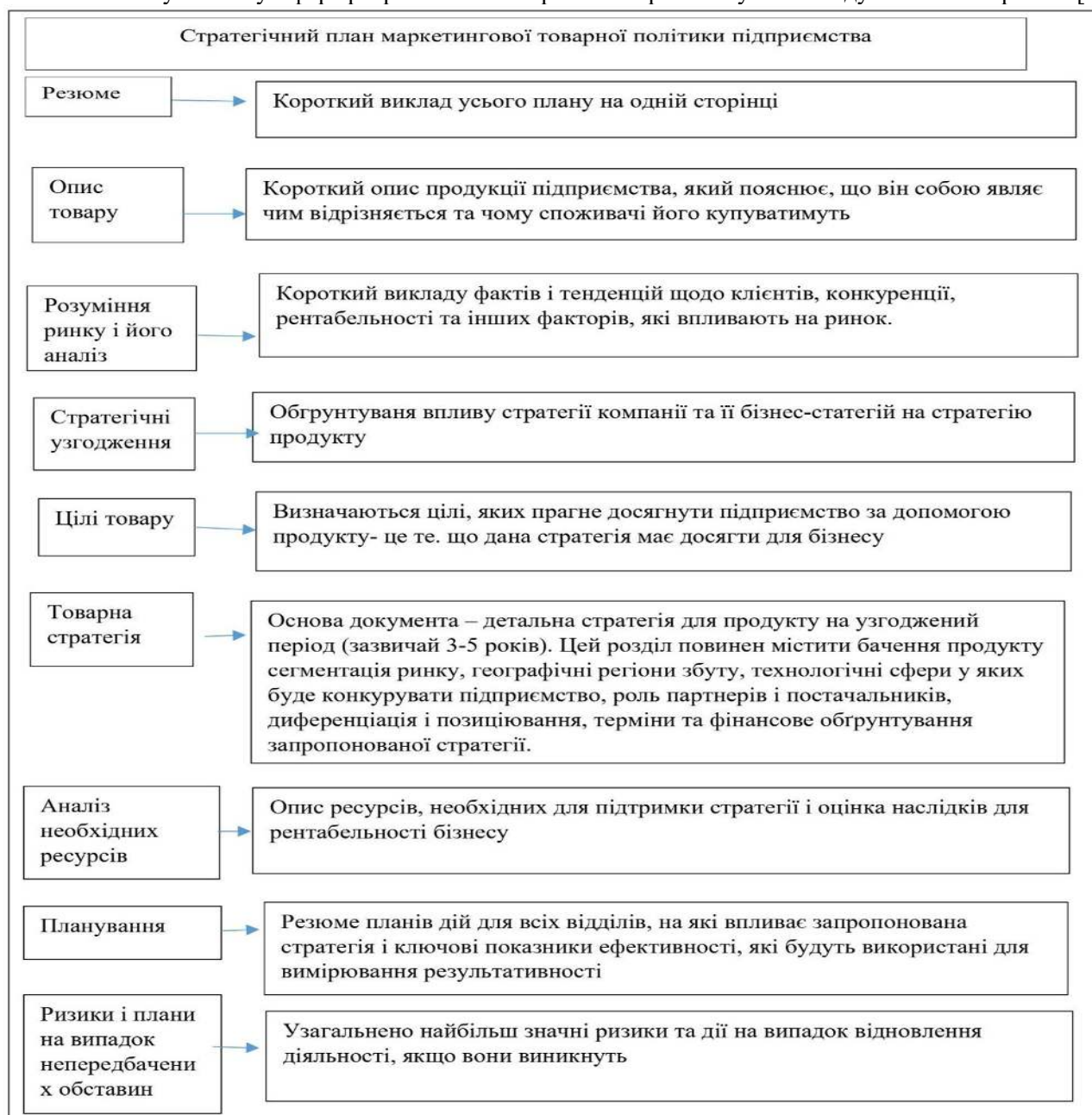
– узгодженість маркетингової товарної політики з корпоративними цілями підприємства;

– збалансованість маркетингової товарної політики, враховуючи відповідний етап життєвого циклу товарів;

– оптимальність товарного асортименту та покращення структурних елементів товару.

Розберемо поняття «маркетингова товарна політика» та окремі категорії. Зокрема, плануванням є процесом розроблення плану, безперервним пошуком і використанням нових шляхів і способів вдосконалення діяльності підприємства у постійно мінливих умовах ринкових відносин [6]. Маркетингове планування, за визначенням Савощенко А. та Танасійчук О., визначається як управлінський процес створення і підтримки відповідності між цілями фірми та її можливостями в процесі ринкової діяльності [10]. Планувати маркетингову діяльність підприємства означає необхідність розробити чітку програму дій, яка дасть змогу керувати швидкістю, послідовністю і результатами змін з метою отримання бажаних результатів [7].

Предметом маркетингового товарного планування є вивчення можливостей використання в практичній діяльності маркетингових прогнозів реалізації товарів, проектів програм і планів виведення нових товарів на ринок, методології та методики вирішення різних проблем маркетингового планування. Об'єктом маркетингового товарного планування є діяльність економічних суб'єктів у сфері розроблення товарного асортименту та виходу з ними на ринок [6].



**Рис.1.** Структура стратегічного плану маркетингової товарної політики підприємства  
Джерело: розроблено авторами на основі [13].

Планування дозволяє поліпшити економічні показники підприємства і розробити алгоритм дій на випадок можливих змін. МТП може вирішити такі проблеми: за допомогою маркетингових досліджень можна знайти вільні ніші для продукції, що випускається; сформувати оптимальний асортимент; адаптувати асортимент до вимог ринку; розробити і вдосконалити упаковку; організувати післяпродажний сервіс [8, 9].

На основі аналізу зарубіжної наукової літератури можна запропонувати певну структуру стратегічного плану МТП підприємства. Він повинен включати стратегічні елементи, тобто обґрунтування впливу стратегії компанії та її бізнес-стратегій на товарну стратегію, резюме планів дій для всіх відділів, на які впливає запропонована стратегія, і ключові показники ефективності, які будуть використані для вимірювання результативності (рис.1).

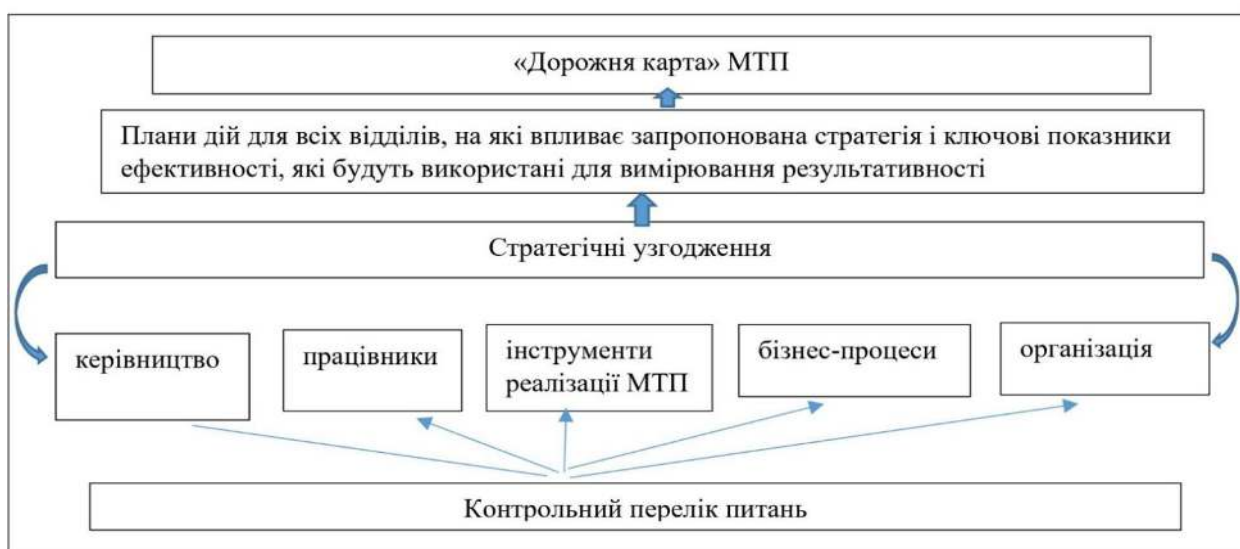
Варто погодитися з думкою науковця Ляшко І., який вважає, що план маркетингової діяльності підприємства повинен бути повним, диференційованим і детальним, узгодженим зі загальнокорпоративними заходами і діями підприємства. Це дає можливість постійно контролювати ситуацію і коригувати поточні цілі. Також автор пропонує такі принципи маркетингового товарного планування:

- повнота і комплексність, що вимагає врахування усіх фактів, подій та ситуацій, їхнього взаємозв'язку;
- конкретність – планові величини повинні мати кількісне вираження;
- пристосованість до змінних умов навколишнього середовища;
- безперервність – послідовність і узгодженість дій протягом тривалого часу;
- економічність – отримані вигоди від планування повинні перевищувати витрати на його здійснення;
- оптимальність і координація [6].

Розроблені методичні підходи до планування МТП спираються саме на принципи оптимізації і координації. Оскільки часто буває, що на підприємстві рішення приймаються інтуїтивно без аналізу будь-яких наявних даних. Причиною цього може бути недосконалість баз даних або їх відсутність.

Варто зазначити, що для розроблення ефективної МТП доцільним є обговорення такого плану відділу маркетингу із колегами суміжних підрозділів. У цьому контексті важливо сформулювати «дорожню карту» МТП.

«Дорожня карта» МТП є збалансованим баченням товарної політики підприємства. Погоджуємось з авторами, які вважають, що перед такою зустріччю варто перевірити команду з МТП на зрілість. Команда формується з керівників та співробітників, враховується можливість застосування інструментів реалізації МТП, дієвість бізнес-процесів та організації виробництва (рис. 2.).



**Рис.2.** Алгоритм перевірки зрілості команди з маркетингової товарної політики

Джерело: розроблено авторами на основі [14].

При перевірці зрілості керівників для участі у розробленні «дорожньої карти» МТП потрібно поставити такі питання: чи узгоджений план товару із загальнокорпоративною стратегією підприємства; чи здійснюється аналіз бізнес-портфеля, щоб ресурси були раціонально розподілені між усіма товарами; чи бізнес-планування є безперервним на підприємстві.

Співробітникам варто задати такі питання: чи мають вони достатньо знань та досвіду для планування товарної політики; чи є перспективи кар'єрного росту співробітників і чи володіють вони такою інформацією; чи знають працівники до кого звернутися за допомогою у випадку виникнення проблем з плануванням; який стиль управління переважає на підприємстві.

Також перед формуванням команди з планування МТП варто перевірити наявність та відповідність необхідних інструментів: чи відповідають інструменти обсягу та ризику роботи; чи існують стандарти звітності перед керівництвом; чи використовуються «дорожні карти» для підвищення ефективності у інших сферах функціонування підприємства.

Необхідно встановити дієвість бізнес-процесів підприємства, відповівши на конкретний перелік питань: чи розроблені стандартні процеси для всіх етапів життєвого циклу товару; чи налагоджений зворотний зв'язок для покращення процесів виробництва; чи встановлено ключові показники ефективності (KPI) для кожного товару; чи розроблено форму звітності про прибутки та збитки від товару, надходжень від їх продажу; чи розуміють інші структурні підрозділи, яким чином взаємодіяти з відділом з маркетингу; чи тестується процес розробки нового товару; чи розроблено чіткий процес підтримки та сприяння інновацій на підприємстві.

Заключним етапом є перевірка зрілості організації в цілому через відповіді на такі питання: чи швидке та ефективне управління на підприємстві; чи ефективною є система стимулювання; чи достатньо ресурсів для виконання планів підприємства.

Аналіз отриманих відповідей дає підстави зробити висновок про зрілість чи часткову зрілість команди для розроблення та реалізації «дорожньої карти» МТП на підприємстві.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Загалом підприємство має бути зацікавлене у ефективному плануванні МТП, оскільки це один із найважливіших чинників підвищення ефективності його функціонування. Важливо здійснювати таке маркетингове планування, яке допомагає обґрунтувати вплив загальнокорпоративної стратегії підприємства та її бізнес-стратегій на стратегію товару. Детальна стратегія для продукту має розроблятися на узгоджений період і передбачати попередню сегментацію ринку, визначення каналів збуту, пошук конкурентних переваг; встановлювати роль партнерів і постачальників, диференціацію і позиціонування продукту та фінансове обґрунтування запропонованої стратегії.

#### Джерела і література

1. Абрамович І. А., Квасова М. С. МТП та її особливості в кризових умовах господарювання. URL: <http://surl.li/sjnuvc>
2. Громова О., Шевчук Ю. Товарна політика в системі маркетингу *Економічні науки*. 2022. № 4 (104). URL: <http://surl.li/lekknz>
3. Крикавський Е., Дейнега О., Дейнега Р., Патора І. Маркетингова товарна політика: Навчальний посібник / Друге видання. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2008. 276 с.
4. Кубишина Н. С., Гребньов Г. М. Формування маркетингової товарної стратегії підприємства. URL: <http://surl.li/jxqkxn>
5. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. Теоретичні підходи до розуміння сутності МТП підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 149–158.
6. Ляшко І. І. Маркетингове планування як фактор підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Випуск 5(05). URL: <http://surl.li/dkjpgz>
7. Нескуба Т. В., Мкртичян О. М. Маркетингове планування: конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2020. 65 с.
8. Райко Д. В., Федоренко І. А., Сокол К. М., Ланько О. В. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємства щодо формування та реалізації товарної політики. URL: <http://surl.li/qragbo>
9. Райко Д. В., Шипуліна Ю. С. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. Суми: Територія, 2022. 158 с. URL: <http://surl.li/elqabd>
10. Савошенко А. С., Танасійчук О. М. Маркетингове планування – засіб досягнення підприємствами переробної галузі визначених цілей. URL: <http://surl.li/abghhc>

11. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
12. Штефаніч Д., Братко О., Дячун О., Лагоцька Н., Окрепкий Р. Маркетинговий аналіз / За ред. доктора економічних наук, професора Д. А. Штефаніча. Тернопіль: Економічна думка, 2011. 267 с.
13. Product Strategy. URL: <http://surl.li/frxouu>
14. Product Management Maturity Model. URL: <http://surl.li/rwgjnw>

### References

1. Abramovych I. A. Kvasova M. S. Marketynhova tovarna polityka ta yii osoblyvosti v kryzovykh umovakh hospodariuvannya. [Marketing commodity policy and its features in economic crisis conditions]. URL: <http://surl.li/sjnuvc> [in Ukrainian].
2. Hromova O. Shevchuk Yu. (2022). Tovarna polityka v systemi marketynhu. [Commodity policy in the marketing system] *Ekonomichni nauky. [Economic sciences]*. № 4 (104). URL: <http://surl.li/leknz> [in Ukrainian].
3. Krykavskiy E. V. (2016). Marketynhova tovarna polityka [Marketing product policy]. URL: <https://studfile.net/preview/505593>
4. Kubyshyna N. S., Hrebnev H. M., Formuvannya marketynhovoї tovarnoї stratehii pidpryiemstva. [Formation of the marketing product strategy of the enterprise]. URL: <http://surl.li/jxqkxn> [in Ukrainian].
5. Kuzmynchuk N. V., Kutsenko T. M., Terovanesova O. Iu. (2019). Teoretychni pidkhody do rozuminnia sutnosti marketynhovoї tovarnoї polityky pidpryiemstva. [Theoretical approaches to understanding the essence of the company's marketing product policy]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti [Herald of the economy of transport and industr]*. № 66. 149–158. [in Ukrainian].
6. Liashko I. I. (2017). Marketynhove planuvannya yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti komertsii noi diialnosti pidpryiemstva. [Marketing planning as a factor in increasing the efficiency of the enterprise's commercial activity]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk Pryazovsky [Economic Bulletin]*. №5(05). URL: <http://surl.li/dkxgz> [in Ukrainian].
7. Neskuba T. V., Mkrtychian O. M. (2020). Marketynhove planuvannya: konspekt lektsii. [Marketing planning: a summary of lectures]. Kharkiv: UkrDUZT. [in Ukrainian].
8. Raiko D. V., Fedorenko I. A, Sokol K .M., Lanko O. V. Stratehichne upravlinnia marketynhovoї diialnistiu pidpryiemstva shchodo formuvannya ta realizatsii tovarnoї polityky. [Strategic management of the enterprise's marketing activities regarding the formation and implementation of product policy]. URL: <http://surl.li/qragbo> [in Ukrainian].
9. Raiko D.V., Shypulina Yu.S. (2022). Marketynhova tovarna polityka :navch. posib. [Marketing commodity policy: education]. Sumy: Teritoria. 158 p. URL: <http://surl.li/elqabd> [in Ukrainian].
10. Savoshchenko A. S., Tanasiichuk O. M. Marketynhove planuvannya – zasib dosiahnennia pidpryiemstvamy pererobnoi haluzi vyznachenykh tsilei. [Marketing planning is a means of achieving defined goals by enterprises of the processing industry]. URL: <http://surl.li/abghhc> [in Ukrainian].
11. Senyshyn O.S., Kryveshko O.V (2020). Marketynh: navch. posibnyk. [Marketing: education. Manual]. Lviv: Ivan Franko Lviv National University, 347 p. [in Ukrainian].
12. Shtefanych D., Bratko O., Diachun O., Lahotska N., Okrepkyi R. (2011). Marketynhovyi analiz: navch.posibn. [За ред. D.A. Shtefanycha]. [Marketing analysis: tutorial]. Ternopil: Ekonomichna dumka. [in Ukrainian].
12. Product Strategy. URL: <http://surl.li/frxouu>. [in England].
13. Product Management Maturity Model. URL: <http://surl.li/rwgjnw>. [in England].

Стаття надійшла до редакції 01.09.2024 р.

УДК 330.341

Букало Надія,  
кандидат економічних наук, доцент,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра маркетингу  
м. Луцьк; ORCID ID [0000-0002-3393-4016](https://orcid.org/0000-0002-3393-4016),  
e-mail: [Bukalonadiya@ukr.net](mailto:Bukalonadiya@ukr.net)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-142-148>

## МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ

**Анотація. Вступ.** У статті розглянуто економічні терміни «маркетингова політика ціноутворення», «поведінка споживачів», трактування різними закордонними та вітчизняними науковцями, подано їх характеристика. Досліджено роль маркетингової політики ціноутворення для компаній та споживачів продукції чи послуг. Розглянуто типи споживчої поведінки та їх реакції на ціну.

**Мета.** Дослідження підходів щодо визначення поняття «маркетингова політика ціноутворення» їх значення та умови ціноутворення, розгляд терміну «поведінка споживачів», дослідження типів поведінки споживачів та їх реакції на ціну.

**Методи.** Проводячи дослідження використано методи аналізу, абстракції, теоретичного, історичного та логічного узагальнення та порівняння. Основою дослідження став діалектичний метод.

**Результати.** Розкрито сутність економічного терміну «маркетингова політика ціноутворення» та «поведінка споживачів». Проведене дослідження показало, що грамотна цінова політика є важливою складовою стратегії маркетингу компанії, адже ціна є одним із ключових чинників, які враховуються споживачами при прийнятті рішень щодо здійснення покупки. Також пріоритетним напрямом в діяльності будь-якої компанії є дослідження поведінки споживачів, адже споживачі придбавши товари, приносять прибуток їй. Тому для успішної діяльності компанії, клієнти повинні знаходитися в центрі уваги. Досліджуючи споживачів, їх мотиви, побажання, цінові категорії, процеси здійснення купівлі, компанії намагаються запропонувати покупцям саме те, чого вони потребують.

**Висновки.** Проведено дослідження теоретичних та практичних аспектів щодо маркетингової політики ціноутворення та споживацької поведінки, досліджено типи поведінки споживачів та їх реакції на ціну. Визначено що вплив маркетингової цінової політики на споживачів є ключовим чинником у прийнятті рішення щодо покупки. Цінова політика визначає вартість товарів і послуг, що впливає на сприйняття споживачами загальної корисності продукту.

**Ключові слова:** маркетинг, ціна, політика ціноутворення, поведінка споживача, маркетингова цінова політика.

Nadiia Bukalo,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
The Department of Marketing?  
Lutsk

## MARKETING RESEARCH OF THE INFLUENCE OF PRICE POLICY ON CONSUMER BEHAVIOR

**Abstract Introduction.** Economic terms "marketing pricing policy" are considered in the article, "behavior of consumers", interpretation different foreign and home scientists, it is given their description. The role of marketing pricing policy is investigational for companies and consumers of products or services. It is considered types of consumer behavior and their reaction on a price.

**The purpose of the article.** Research of approaches in relation to determination of concept "marketing pricing policy" their value and terms of pricing, consideration of term "behavior of consumers", research of types of behavior of consumers and their reaction on a price.

**Methods.** During research the methods of comparison, analysis, synthesis, abstraction, theoretical, historical and logical generalization are used. The dialectical method of research became methodological basis.

**Results.** It is exposed essence of economic term "marketing pricing policy" and "behavior of consumers". The conducted research showed that a competent price policy is an important component of the company's marketing strategy, because the price is one of the key factors taken into account by consumers when making purchase decisions. The study of consumer behavior is a priority area in the activity of any company, because consumers, after purchasing goods, bring profit to it. Therefore, for the successful operation of the company, customers must be in the center of attention. By studying consumers, their motives, wishes, price categories, and purchase processes, companies try to offer buyers exactly what they need.

**Conclusions.** A study of theoretical and practical aspects of the marketing policy of pricing and consumer behavior was conducted, the types of consumer behavior and their reaction to the price were investigated. It was determined that the influence of marketing price policy on consumers is a key factor in making a purchase decision. Price politics determines the cost of commodities and services, that influences on perception of general utility of product consumers. The question of the factors that influence the behavior of consumers that most encourage the purchase of goods or services requires further research. Defining the role and place of price in making a purchase.

**Key words:** marketing, price, pricing policy, consumer behavior, marketing price policy.

**Постановка проблеми.** У сучасному динамічному ринковому середовищі конкуренція між підприємствами зростає, а споживачі стають більш освіченими та вимогливими. Маркетингова цінова політика являється одним із ключових інструментів, що використовуються компаніями для досягнення своїх цілей на ринку. Вона визначає, яким чином встановлюються ціни на товари або послуги компанії, а також взаємозв'язок між ціною та споживчою поведінкою. Вплив маркетингової цінової політики на поведінку споживачів є важливою темою для дослідження, оскільки ціни суттєво впливають на рішення споживачів щодо покупки товарів чи послуг. Також важливо розуміти, яким чином маркетингова цінова політика діє на споживачів і які чинники визначають їхню поведінку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження щодо цінової політики та поведінки споживачів на ринку показано в працях таких вітчизняних та закордонних науковців як : М. Артуса [1], Ф. Котлера [2], Ч. Вассона, М. Окландера [5], К. Абрамович [9], А Павленка, В Омарова, О. Колеснікова та інших. Проте виникає потреба подальшого обговорення та дослідження питання щодо споживчої поведінки на ринку та впливу на неї маркетингової цінової політики.

**Мета та завдання статті.** Дослідження підходів визначення поняття «маркетингова політика ціноутворення», їх значення та умови ціноутворення, розгляд поняття «поведінка споживачів», дослідження типів поведінки споживачів та їх реакції на ціну.

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

У складних економічно ринкових відносинах ціна є одним із найважливіших економічних явищ. Без ефективної стратегії ціноутворення неможливе звичайне функціонування цілих галузей економіки, суб'єктів господарювання та забезпечення матеріального добробуту населення.

Як стверджує М. Артус «ціна є економічним барометром господарського життя, а механізм цін становить собою серцевину ринкового регулювання» [1, с. 13], ми підтримуємо думку щодо важливості природи цін її теоретичних основ, що є важливою вимогою в ранкових умовах господарювання.

Для споживача ціна несе в собі значно більше інформації, ніж просто сума грошей, яку він повинен витратити на придбання послуги або товару. Ціна відіграє роль джерела інформації, що допомагає споживачеві зробити рішення щодо покупки [2]. Зміна ціни товару або послуги може вплинути на споживачів наступними способами:

1. Попит (зниження ціни часто призводить до збільшення попиту на товар або послугу, а підвищення ціни може зменшити попит, оскільки споживачі можуть відмовитися від покупки або знайти альтернативні, більш доступні варіанти).

2. Чутливість до ціни (споживачі мають різну чутливість до зміни ціни (одні можуть бути більш схильні до змін, інші – залишатися вірними своїм улюбленим, торговельним маркам, брендам, попри зміну ціни).

3. Знижки та акції. (можуть вплинути на споживачів, які можуть бути більш схильні купувати товари або послуги під час знижок, акційних пропозицій для економії коштів).

4. Висока вартість за розкішні чи ексклюзивні товари (висока ціна може створювати враження про вищу якість або престиж товару, деякі споживачі готові платити більше за продукти з вищим статусом або іміджем).

5. Перехресна цінова еластичність. (зміна ціни одного товару може впливати на попит інших товарів).

Насамперед розглянемо бачення та трактування науковців щодо маркетингової цінової політики, та дамо їй характеристику (табл. 1).

Таблиця 1

## Трактування поняття «маркетингова політика ціноутворення»

Автор	Дефініція маркетингова політика ціноутворення	Характеристика
Котлер Ф. [3]	Процес встановлення цін, що відображають споживчу цінність товарів чи послуг, яке забезпечує конкурентоздатність підприємства та приносить прибуток.	Встановлення ціни, яка має споживчу цінність та приносить прибуток компанії.
Поклонська О., Шуміленко Ю., Бойко С. [4]	Сукупність принципів, заходів, які використовуються компанією для встановлення цін на свої послуги та товари. Професійно розроблена політика ціноутворення може допомогти компанії досягнути намічених стратегічних цілей та забезпечити стійкий розвиток.	Комплекс заходів щодо встановлення цін для досягнення стратегічних цілей.
Окландер М. [5, с. 11]	Сукупність методів та принципів ціноутворення. Визначальним напрямком для цінової політики є рівень цін, який прийнятний для покупців.	Методи та принципи основою яких – є прийнятні ціни для споживачів.
Самойленко Г. [6]	Комплекс заходів компанії, до яких відносяться формування ціни, умов оплати, надання знижок на товар, для забезпечення задоволення потреб споживачів, отримання компанією прибутку та вирішення стратегічних завдань компанії.	Комплекс заходів щодо ціноутворення, які задовольняють потреби споживачів та завдання фірми.

Джерело : Власна розробка автора за джерелами [3; 4; 5; 6].

Узагальнюючи вищесказане зазначаємо, що ціноутворення є важливим і складним процесом, спрямованим на задоволення потреб споживачів і досягнення прибутку, а маркетингова цінова політика компанії є цілим комплексом заходів щодо умов оплати за товари та послуги, визначення ціни, управління цінами з врахуванням побажань споживачів, розробки систем знижок та інші заходи метою яких є забезпечення прибутку компанії чи продавця.

Маркетингова цінова політика має значний вплив на споживачів і може спонукати їх до певних дій, таких як покупка товару або послуги, зміна вибору марки чи перехід до конкурентного продукту.

Ціна є одним із ключових чинників, які враховуються споживачами при прийнятті рішень про покупку. Однак варто зазначити, що окрім ціни споживачі також беруть до уваги якість товару, персоналізацію, зручність покупки, бренд, репутацію та інші властивості які враховуються перед придбанням товару або послуги.

Дослідження поведінки споживачів – є пріоритетним напрямом в діяльності будь-якої компанії, адже споживачі придбавши товари, приносять прибуток їй. Тому для успішної діяльності компанії клієнти повинні знаходитися в центрі уваги. Досліджуючи споживачів, їх мотиви, побажання, цінові категорії, процеси здійснення купівлі компанії намагаються запропонувати покупцям саме те, чого вони потребують.

Згідно з законом України «Про захист прав споживачів» [7] споживачем є особа, що замовляє, придбаває, використовує чи має намір замовити, чи придбати продукцію для особистих потреб. Основна ціль ефективного функціонування на ринку – орієнтація на споживача, його запити, потреби, вивчення споживчої поведінки та їх бажання.

За твердженням Ч. Вассона поведінка споживачів виникає в ринкових умовах і стосується «будь-якої ситуації, що містить деякі елементи маркетингу чи обміну» [8].

Науковиця К. Абрамович стверджує, що «поведінка споживача – це сукупність фізичних, психологічних, пізнавальних і соціальних процесів, уточнює її етапи та мету» щодо задоволення



потреб, проте обмежує її об'єкт послугами чи товарами та розглядає їх як альтернативу одне одному [9].

Для розуміння поведінки споживачів на ринку, впливу на них ціни, можна використати різні класифікації типів, які окреслили науковці І. Городняк, А. Терендій, А. Семенда, Д. Семенда, Х. Беспалюк, Н. Горбаль, О. Денисюк [10-12]. Результати дослідження систематизовані за типами споживацької поведінки та реакції їх на ціну (табл. 2).

Таблиця 2

## Типи споживчої поведінки та реакція на ціну

Автор	Типи споживчої поведінки	Характеристика	Вплив ціни
Городняк І., Терендій А. [10]	Консервативний	Споживачі цього типу віддають перевагу перевіреним товарам, не змінюють свої вподобання та звички.	Незначно впливає
	Новаторський	Споживач з такою поведінкою активно шукає та купує новітні товари (придбання з використанням інноваційних технологій, Інтернету).	Незначно впливає
	Естетичний	Цей тип споживчої поведінки придбаває товари, що відповідають їхнім естетичним уподобанням, приділяється значна увага дизайну та зовнішньому вигляду	Впливає найменше
	Ощадливий	Споживачі з такою поведінкою завжди намагається заощадити здійснюючи покупки, гостро реагують на високу ціну намагаються придбати товар без переплати та за нижчою вартістю, бренду та торговій марці не надають значення.	Впливає найсильніше
	Демонстративний	Цей тип віддає перевагу відомим торговим маркам та брендам, незалежно від ціни.	Впливає найменше
Семенда Д., Семенда О. [11]	Складний	У випадках, коли товар значно коштує, споживачі часто проявляють високу актуальність та зацікавленість (при цьому виникають помітні відмінності між різними марками цього товару).	Впливає найсильніше
	Пошуковий	Коли споживачі не демонструють високої зацікавленості товаром, але між різними марками товару спостерігаються помітні відмінності.	Однаковою мірою впливає і не впливає
	Звичайний	Споживачі не виявляють великої зацікавленості та інтересу (між різними брендами та марками товару існує незначна різниця).	Незначно впливає
	Невпевнений	Споживачі проявляють велику зацікавленість, коли висока ціна на товар, а його придбання пов'язане з ризиком (різниця між марками товару невелика).	Однаковою мірою впливає і не впливає
Беспалюк Х., Горбаль Н., Денисюк О. [12]	Раціональний	Така поведінка споживача проявляється, коли зміна ціни на товар впливає на обсяг купівлі (згідно з законом попиту).	Впливає найсильніше
	Імпульсивний	Прийняття рішення про придбання покупки залежить не від ціни, а від чуттєвих цінностей, які задовольняє товар.	Впливає найменше
	Консервативний	На поведінку споживача більше впливають	Незначно

		звички, ніж економічні аргументи й може проявлятися при покупці звичних та товарів повсякденного вжитку.	впливає
	Ірраціональний	Споживач з такою поведінкою характеризується ірраціональними психологічними механізмами (реакція на числа у ціннику, їх комбінації).	Впливає найсильніше
	Статусний	Споживачі з високим та середнім статком, для яких висока ціна є підтвердженням їх статусу, проявляють таку поведінку.	Впливає найменше
	Панічний	Така поведінка характерна для споживачів у кризових ситуаціях, (дефіцит товару, знецінення грошей, війна).	Впливає найменше

*Джерело* : Власна розробка автора за джерелами [10; 11; 12].

Ми підтримуємо думку науковців [13] щодо класифікації поведінки споживачів за такими видами:

- високораціональна поведінка (ситуація характеризується високим ризиком, споживачі прагнуть отримати максимальну вигоду від закупки, економно витрачаючи власні кошти та час), ціна впливає найсильніше;
- раціонально-упевнена поведінка (ситуація характеризується низьким ризиком при закупівлі, повторне придбання товару), ціна однаковою мірою впливає і не впливає;
- обережна поведінка (характеризується складністю оцінити різні варіанти товарів перед купівлею), ціна впливає найсильніше;
- емоційна поведінка. (споживачі з достатнім рівнем доходу орієнтовані на отримання емоційного задоволення від придбання товару), ціна впливає найменше;
- показна поведінка (показове споживання з метою отримання захоплення від оточення), ціна впливає найменше.
- адаптивна поведінка. (поведінка споживачів орієнтована на оточення які намагаються бути соціально активними), ціна впливає найменше.

Аналіз типів поведінки споживачів та реакції їх на ціну (табл. 2) показав, що існують різні типи та класифікації споживчої поведінки, які допомагають розуміти різноманітність та особливості споживачів на ринку. На нашу думку, один з найпопулярніших таких типів поведінки – є консервативний. Покупці такого типу надають перевагу перевіреним товарам, не змінюють свої звички та уподобання. Дослідження споживацької поведінки та впливу ціни на неї показало, що на всіх покупців з різним типом споживацької поведінки впливають тим чи іншим чином ціни на товар, чи послуги. Найбільше піддаються впливу та значно знижується купівельна спроможність (при високих цінах на товар) у споживачів такого типу поведінки:: ощадливий, складний, раціональний, ірраціональний, обережна тощо. Тому компаніям проводячи маркетингову політику ціноутворення необхідно враховувати й таку верству населення.

Однак, ціна не є єдиним чинником, що впливає на споживачів. Психологічні, соціокультурні, особистісні, економічні та ситуаційного впливу чинники також мають значення. Придбаваючи товар чи послугу споживачі керуються своїми цінностями, інтересами, переконаннями, емоціями, потребами та ін.. Психологічні фактори, такі як сприйняття якості продукту, бренду або іміджу компанії, також впливають на рішення споживачів.

Впровадження ефективної політики ціноутворення допомагає компанії досягти своїх стратегічних цілей: залучення нових та збереження наявних клієнтів, збільшення прибутку, та підвищення конкурентоспроможності:

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отже, вплив маркетингової цінової політики на споживачів є одним із ключових чинників, які зумовлюють придбати товар чи послугу. Цінова політика визначає вартість товарів і послуг, що впливає на сприйняття споживачами загальної корисності продукту. Висока ціна може стимулювати споживачів придбати продукт, якщо вони вважають його ціну виправданою та отримують достатню вигоду. Зниження ціни може спонукати

більше споживачів до покупки, особливо тих, хто більш чутливий до цінових змін. Підприємства, які розуміють своїх споживачів та вміють адаптуватися до їхніх потреб і вимог, мають більше шансів залучити та утримати клієнтів, збільшити свою конкурентоспроможність і досягти успіху на ринку.

Потребує подальшого дослідження питання щодо чинників які впливають на поведінку споживачів та найбільше спонукають до придбання товарів чи послуг.

#### Джерела та література

1. Артус М. М. Формування механізму ціноутворення в умовах ринкової економіки : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2007. 524 с.
2. Корінев В. Л. Маркетингове ціноутворення в умовах підприємницької діяльності малих підприємств: монографія. Запоріжжя : КПУ, 2009. С. 145-194.
3. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Київ : Країна мрій, 2018. 224 с.
4. Поклонська О. Ю., Шуміленко Ю. О., Бойко К. С. Основні проблеми ціноутворення в Україні. URL : [http://lsej.org.ua/2\\_2020/42.pdf](http://lsej.org.ua/2_2020/42.pdf) (дата звернення 25.08.2024 р.).
5. Окландер М. А., Чукурна О. П. Маркетингова цінова політика : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2017. 240 с.
6. Самойленко Г. В. Вплив методології ціноутворення на формування маркетингової цінової політики підприємства. URL: [https://feu.kneu.edu.ua/ua/confere\\_nce/conf\\_social\\_dev\\_ukr\\_12/section2/tez19/](https://feu.kneu.edu.ua/ua/confere_nce/conf_social_dev_ukr_12/section2/tez19/) (дата звернення 25.08.2024 р.).
7. Про захист прав споживачів: Закон України від від 01.08.2021 № 1023-XII. Офіційний сайт ВРУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>.
8. Wasson Chester R. Consumer Behavior: A Managerial Viewpoint. Austin, TX: Austin Press, 1975. 432 p.
9. Абрамович К. О. Поведінка споживача в системі управління конкурентною стратегією підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Черніг. держ. технолог. ун-т. Чернігів, 2011. 20 с.
10. Городняк І.В., Терендій А. Б. Споживча поведінка домогосподарств на продовольчому ринку України. *Економічний простір*. Дніпро, 2020. № 159. С. 39-43.
11. Семенда Д. К., Семенда О. В. Дослідження поведінки споживачів в сучасних ринкових умовах. *Молодий вчений*. 2018. № 1 (53). С. 535-540.
12. Беспалюк Х. М., Горбаль Н. І., Денисюк О. В. Психологічні чинники при формуванні тактики ціноутворення. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. Суми, 2018. № 1. С. 140-151.
13. Мазана Т. В., Ткаченко В. П. Ринкова поведінка споживача та її вплив на результативність функціонування підприємства. *Агросвіт*, 2017. №7. С. 38-41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2017\\_7\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2017_7_7).

#### References

1. Artus M. M. (2007) Formuvannia mekhanizmu tsinoutvorennia v umovakh rynkovoi ekonomiky : monohrafiia. Ternopil : Ekonomichna dumka. 524 s. [in Ukrainian].
2. Koriniev V.L. (2009) Marketynhove tsinoutvorennia v umovakh pidpriemnytskoi diialnosti malykh pidpriemstv: monohrafiia. Zaporizhzhia : KPU, 2009. S. 145-194. [in Ukrainian].
3. Kotler F. (2018) Marketynh 4.0. Vid tradytsiinoho do tsyvrovoho. Kyiv : Kraina mrii. 224 s. [in Ukrainian].
4. Poklonska O. Yu., Shumilenko Yu.O., Boiko K.S. (2020) Osnovni problemy tsinoutvorennia v Ukraini. URL : [http://lsej.org.ua/2\\_2020/42.pdf](http://lsej.org.ua/2_2020/42.pdf) (data zvernennia 25.08.2024 r.). [in Ukrainian].
5. Oklander M. A., Chukurna O. P. (2017) Marketynhova tsinova polityka: navch. posib. Kyiv : TsUL. 240 s. [in Ukrainian].
6. Samoilenko H. V. Vplyv metodolohii tsinoutvorennia na formuvannia marketynhovoї tsinovoї polityky pidpriemstva. URL: [https://feu.kneu.edu.ua/ua/confere\\_nce/conf\\_social\\_dev\\_ukr\\_12/section2/tez19/](https://feu.kneu.edu.ua/ua/confere_nce/conf_social_dev_ukr_12/section2/tez19/) (data zvernennia 25.08.2024 r.). [in Ukrainian].
7. Pro zakhyst prav spozhyvachiv: Zakon Ukrainy vid vid 01.08.2021 № 1023-XII. Ofitsiyni sait VRU. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>. [in Ukrainian].
8. Wasson Chester R. (1975) Consumer Behavior: A Managerial Viewpoint. Austin, TX: Austin Press. 432 p. [In English].
9. Abramovych K. O. (2011) Povedinka spozhyvacha v systemi upravlinnia konkurentnoiu stratehiieiu pidpriemstva: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04; Chernih. derzh. tekhnoloh. un-t. Chernihiv, 20 s. [in Ukrainian].
10. Horodniak I.V., Terendii A. B. (2020) Spozhyvcha povedinka domohospodarstv na prodovolchomu rynku Ukrainy. *Ekonomichnyi prostir*. Dnipro. № 159. S. 39-43. [in Ukrainian].

11. Semenda D.K., Semenda O.V. (2018) Doslidzhennia povedinky spozhyvachiv v suchasnykh rynkovykh umovakh. *Molodyi vchenyi*. № 1 (53). S. 535-540.

12. Bepaliuk Kh.M., Horbal N.I., Denysiuk O.V. (2018) Psykholohichni chynnyky pry formuvanni taktyky tsinoutvorennia. *Marketynh i menedzhment innovatsii*. Sumy. № 1. S. 140-151. [in Ukrainian].

13. Mazana T. V., Tkachenko V. P. (2017) Rynkova povedinka spozhyvacha ta yii vplyv na rezultatyvnist funktsionuvannia pidpriemstva. *Ahrosvit*. No7. S. 38-41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2017\\_7\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2017_7_7). [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 01.08.2024 р.

УДК 339.138

Лялюк Алла,  
кандидат економічних наук, доцент,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра маркетингу  
м. Луцьк, ORCID ID [0000-0002-4889-0511](https://orcid.org/0000-0002-4889-0511)  
e-mail: [lyalyuk.alla@vnu.edu.ua](mailto:lyalyuk.alla@vnu.edu.ua)

Дригуля Микола,  
здобувач вищої освіти ОПП Маркетинг  
факультету економіки та управління  
Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк, e-mail : [nickdruhulia@gmail.com](mailto:nickdruhulia@gmail.com)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-149-155>

## ФОРМУВАННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЯК ГОЛОВНОГО ЕЛЕМЕНТА МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ

**Вступ.** Успіх або невдача більшості елементів маркетингової стратегії насамперед залежить від товарної політики. Зміна продукту з високою ймовірністю передбачатиме значні зміни в інших функціональних сферах компанії ніж зміни в інших елементах комплексу маркетингу.

**Мета.** Полягає у дослідженні сутності продуктової стратегії, визначенні особливості маркетингу продукту, аналізу зарубіжного досвіду формування продуктової стратегії та розробці моделі маркетингової продуктової стратегії підприємства.

**Методи.** Використання методу аналізу та синтезу зарубіжного досвіду формування маркетингу продукту дозволив адаптувати модель маркетингової продуктової стратегії підприємства до вітчизняних реалій.

**Результати.** У статті розглянуто суть продуктової стратегії, уточнено відмінність між поняттями «маркетинг продукту» та «менеджмент продукту». Установлено, що на більшості українських підприємств немає чіткої продуктової стратегії, зазвичай пріоритетом при розробці продуктової стратегії є те, що приносить найбільший дохід. Описано зарубіжний досвід. відділу управління продуктами, який базується на збалансованому комерційному погляді із розумінням технічних, операційних потреб і потреб користувача. Завдяки такому «вертолітному» погляду на всі аспекти продукту вони можуть здійснювати компроміси щодо того, що найкраще для бізнесу, щоб просувати продукт вперед. Розроблено структуру діяльності з продуктами за різними видами діяльності, які мають відбуватися на підприємстві. Відмічено важливість «задоволення потреб», що є центральним у визначенні продажів і маркетингу.

**Висновки.** Для досягнення успіху маркетингу продукту необхідно усвідомити три аспекти: визначитися, хто і що повинен виконувати; зрозуміти хто в кінцевому підсумку відповідає за успіх кожного продукту; детальне розуміння існуючих і потенційних клієнтів та ринків, Усвідомлення цього допомагає переконатися, що продукти добре позиціонуються, клієнти хочуть їх купувати, а команди з продажу мають те, що їм потрібно для продажу.

**Ключові слова:** продукт, маркетинг продукту, маркетингова продуктова стратегія, маркетингова товарна політика, стратегічний портфель підприємства

Lialyuk Alla,  
Associate Professor, Ph.D. in Economics,  
Lesia Ukrainka Volyn National University,  
Marketing Department,  
Lutsk

Dryhulia Mykola  
Getting higher education at OPP Marketing  
of the Faculty of Economics and Management  
Lesya Ukrainka Volyn National University  
Lutsk

## FORMATION OF PRODUCT STRATEGY AS THE MAIN ELEMENT OF MARKETING PRODUCT POLICY

**Introduction.** Today, when the target market changes, competition increases or the marketing environment changes, the nature and pace of product development must also change. Different markets and competitive situations require different product development cycle lengths, degrees of standardization and support services. All of the above requires a rethinking of the role of marketing product policy, in particular marketing product strategy.

**The purpose of the article.** To investigate the essence of the product strategy, the peculiarities of product marketing, to analyze the foreign experience of forming a product strategy and to build a model of the company's product marketing strategy.

**Methods.** The use of the method of analysis and synthesis of foreign experience in the formation of product marketing made it possible to adapt the model of the company's product marketing strategy to domestic realities.

**Results** A product strategy sets the direction for the business, unites everyone around common goals and reduces waste. Product marketers spend a lot of time solving problems – many of which could be avoided if product goals, priorities and strategies were clear and aligned. In order to better understand who should do what, a model of the company's marketing product strategy is proposed, which includes three components: a strategy for determining product activity (initial activity); product manufacturing strategy (input activity) and sales strategy (output activity).

**Conclusions** The structure of product marketing and its functioning depends on the size of the enterprise, the markets in which it operates, as well as the skills and preferences of the people involved. However, in order to achieve success, it is necessary to realize three aspects: decide who and what should be done; understand who is ultimately responsible for the success of each product; a detailed understanding of existing and potential customers and markets. Knowing this helps ensure products are well positioned, customers want to buy them, and sales teams have what they need to sell.

**Key words:** product, product marketing, marketing product strategy, marketing product policy, strategic portfolio of the enterprise

**Постановка проблеми та її значення.** Успіх або невдача більшості елементів маркетингової стратегії насамперед залежить від товарної політики. Зміна продукту (за винятком незначних модифікацій) також з високою ймовірністю передбачатиме значні зміни в інших функціональних сферах компанії (дослідження, виробництво, технічне обслуговування, фінанси тощо), ніж зміни в інших елементах комплексу маркетингу. На сьогодні, тобто коли змінюється цільовий ринок, або коли посилюється конкуренція чи відбуваються зміни у маркетинговому середовищі, характер і темпи розробки продукту також повинні змінитися. Різні ринки та конкурентні ситуації вимагають різної тривалості циклу розробки товарів, ступенів стандартизації та служби підтримки. Усе назване потребує переосмислення ролі маркетингової товарної політики, зокрема маркетингової продуктової стратегії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемні питання формування маркетингової товарної політики підприємства у вітчизняній науковій літературі досліджували Громова О. Є., Шевчук Ю. В., Безугла Л. С., Агафонов О. Д., Гладкий Д. Р., Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю., Лісеній Є. В., Дяченко Ю. І., Череп О. Г., Коцера А. В. Венета Л. С. Абрамович І. А, Квасова М. С., Юринець О. В., Том'юк О. Я. [1-9]. Науковці переважно висвітлювали проблеми, пов'язані з особливостями товарної політики підприємства загалом, та таких її елементів як конкурентоспроможність товару, асортиментна політика, життєвий цикл товарів нові товари, товарна марка, бренд товару. Тоді як відсутні дослідження щодо формування власне маркетингової продуктової стратегії. Питання взаємозв'язку її складових усе ще залишається актуальним...

**Мета і завдання статті.** Метою статті є дослідити сутність продуктової стратегії, визначити особливості маркетингу продукту, проаналізувати зарубіжний досвід формування продуктової стратегії та запропонувати авторське бачення моделі маркетингової продуктової стратегії підприємства.

**Викладення основного матеріалу та обґрунтування отриманих результатів дослідження.** Досягнення цілей маркетингової товарної політики здійснюється завдяки стратегічним рішенням стосовно створення і просування товару: інноваційності, диференціації, модифікації, оновлення товару тощо. Однією з особливостей формування товарної політики виробничих підприємств є її довгостроковість реалізації та тривалий період впливу на діяльність підприємства, що обумовлює її стратегічний характер та вимагає використання відповідного механізму формування товарної стратегії, який проявляється через певну послідовність цього процесу, форми та методи його функціонування.

Будь-яка стратегія – означає рішення, що ми хочемо зробити, і як це зробити найкраще. Зазвичай це включає аналіз поточної ситуації, гіпотезу про те, що, на нашу думку, станеться, деякі цілі, дослідження варіантів, рішення про те, що ми збираємося робити, і документування всього цього в плані. Однак, термін «стратегія» весь час зловживають, плутають і зловживають ним. Наприклад, коли люди кажуть «наша стратегія полягає в тому, щоб перейти в хмару». Це може бути чудовою ціллю, але вона не говорить, як вони збираються це зробити! [10]. Аналогічно коли менеджери з продуктів говорять, що їхня дорожня карта є стратегією продукту. Проте, є багато документів, які можна створити в результаті роботи над стратегією продукту, що охоплює низку тем. Дорожня карта – лише один із них. Він охоплює розробку продукту, але не охоплює, наприклад, фінансові чи маркетингові плани.

Деякі використовують терміни «стратегія» і «тактика» як синоніми. Однак більшість розглядають стратегію як відповідь на питання високого рівня «куди ми хочемо йти?», а тактику - як плани дій, щоб досягти цього. Тобто, стратегія- це використання голови для обдумування речей і тактики, а рук - для їх виконання [10].

Інші плутають стратегію підприємства і та стратегію продукту. Це добре у світі стартапів, оскільки є лише один продукт, тому стратегія підприємства і є стратегією продукту. Однак якщо підприємство виробляє кілька продуктів, тоді повинна бути стратегія для кожного продукту. Стратегія підприємства визначає загальний напрямок і розподіляє ресурси та бюджети для різних продуктів. Продуктова стратегія пояснює, як підприємство збирається втілювати свою стратегію життя.

Продуктова стратегія полягає у тому, щоб визначити, який продукт є найбільш привабливим з погляду ефективності для підприємства. З огляду на вказане критично важливим компонентом є аналіз ринку, який включає: сегментування ринку, рішення, на яких клієнтів орієнтуватися; надання вхідних даних, необхідних для розробки пропозицій щодо продукту. Важливо розглядати це як безперервний цикл діяльності. Оскільки ринки змінюються та з'являються нові конкуренти, на підприємстві потрібно розвивати продуктову стратегію. Маркетологи з продуктів повинні або володіти роботою з дослідження, аналізу та розробки пропозицій, або робити свій внесок у неї. Але можливості дослідження завжди обмежені часом і бюджетом, і більшість рішень, які приймаються, залежать від неповного розуміння ринку, що розвивається. Іноді важко знайти потрібну інформацію саме тоді, коли вона потрібна. Ось чому важливо створити спосіб краплинної подачі ринкової інформації в бізнес. Завжди є спокуса приймати рішення на основі інтуїції, але якщо докласти зусиль до аналізу ринку, іто можна покращити процес прийняття рішень, і мати більше успішних продуктів [11]. Аналіз вітчизняної наукової літератури за даною тематикою [7, 9] дозволив зробити висновок, що на більшості українських підприємств немає чіткої стратегії компанії. Зазвичай пріоритетом при розробці продуктової стратегії є те, що приносить найбільший дохід. Однак кращий підхід полягає в тому, щоб працюючи над стратегією продукту, враховувати інформацію з кількох джерел, включаючи клієнтів, відділи продажів, аналіз конкуренції та аналіз ринку. Усі вони можуть надати факти для розвитку нових ідей. Найважливіше, щоб продуктова стратегія узгоджувався із загальною стратегією компанії і призвела до результату. Така діяльність має стати підґрунтям до побудови певних планів, які повинні охоплювати всі різні аспекти продукту – комплекс маркетингу, фінансовий прогноз, а для нового продукту – плани запуску.

Часто різницю можна простежити в тому, чи базувалися вони на міцній основі – дослідженні ринку, аналізі варіантів і прийнятті правильних рішень [12]. Розуміння наших конкурентів, ринків і того, як клієнти сприймають наші продукти, є фундаментальним для аналізу ринку. Інші фактори можуть впливати на лише час від часу. Починаючи будь-яке дослідження ринку, потрібно оцінити фокус, який маркетолог з продукту приділяє кожній із цих сфер, відповідно до проблем, з якими він стикається із своїм продуктом.

Реальність для багатьох із них полягає у тому, що робота з аналізу ринку ініціюється певним запитом. Це конкретні запитання, які є щодо продукту підприємства та ринку. Ми живемо у світі, який постійно змінюється. Досить часто на підприємстві вже розробили продуктову стратегію та почали втілювати плани, але незабаром ринок змінився, конкурент відреагував або маркетологи дізналися щось нове про те, чого хочуть наші клієнти. Якщо зміни суттєві, потрібно перевірити їх вплив на стратегію підприємства. Для цього варто отримати відповіді на такі питання: Чи їх врахували, чи це щось несподіване? Чи потрібно розвивати наявну продуктову стратегію та плани?

Маркетологи перебувають в центрі безперервного циклу отримання даних про існуючі та потенційні ринки, аналізують їх значення та адаптації їх пропозицій, щоб мати можливість конкурувати. Також, варто мати на увазі, що не варто занадто часто змінювати стратегію, доцільно мати проводити щоквартальний або 6-місячний огляд.

Певна частина науковців і практиків сьогодні досліджують питання: «Що таке маркетинг продукту та чи існує галузевий стандарт для маркетингу продуктів?». Заслугове на увагу думка, що роль маркетингу продукту відрізняється на різних підприємствах. У невеликих підприємствах ця роль може не існувати, тому діяльність з маркетингу продукту виконує хтось із відділу маркетингу або менеджер із продукції. На великих підприємствах можуть бути спеціалісти з маркетингу продуктів, які спеціалізуються по окремих країнах чи регіонах та передають своє розуміння місцевих ринків у головний офіс. Відділ маркетингу продуктів може бути частиною маркетингу, продажів, управління продуктами або повністю окремим.

Насамперед варто уточнити відмінність між поняттями «маркетинг продукту» та «менеджменту продукту». Один з поглядів полягає в тому, що управління продуктами - це створення продуктів, а маркетинг - це допомога в їх продажі. Подібна аналогія полягає в тому, щоб поставити продукти на полицю, а потім знову їх зняти. Ключова частина, якої не вистачає, полягає у тому, що обидві функції повинні добре розуміти ринки та клієнтів, щоб добре виконувати роботу. Інше бачення цього питання полягає в тому, що керівництво продукту знає, що сказати про продукт, а маркетинг продукту знає, як найкраще донести повідомлення до ринку, наприклад, як проводити ефективний маркетинг електронною поштою, на які виставки відвідати та як створити переконливу копію, але ми бачимо, що це заходить у сферу ринкових комунікацій. І ще одна відмінність полягає в тому, що маркетологи продукту зосереджуються на конкретних сегментах ринку, тоді як менеджери продукту зосереджуються на своєму продукті, який може продаватися на різних ринках [10].

Тут варто уточнити особливість маркетингу продукту від інших видів маркетингу. Наприклад, якщо корпоративний маркетинг просуває бренд і репутацію компанії; польовий маркетинг, займається просуванням на локальних ринках; маркетингові комунікації (*marcoms*), використовують низку методів спілкування з ринком. То маркетинг продукту займається маркетингом навколо конкретних продуктів.

Коли підприємства починають працювати, вони зазвичай створюють відділ маркетингу, який охоплює все це. У міру зростання, особливо якщо вони мають великі складні продукти, вони можуть створити команду маркетингу продуктів. У цієї команди є час і зосередженість, щоб отримати детальні знання про продукт і ринок, а також розробити необхідні маркетингові заходи. У великих зарубіжних компаніях відділ маркетингу продуктів часто підтримується відділом маркетингу компанії або зовнішніми спеціалізованими агентствами, які мають досвід у таких сферах, як зв'язки з громадськістю (PR), заходи, CRM (керування взаємовідносинами з клієнтами) і соціальні медіа.

У більшості зарубіжних компаній відділ маркетингу продукції відповідає за діяльність, пов'язану з продажем продукту. Зазвичай вони беруть участь у процесі розробки та керують плануванням програми запуску виробництва. Відносини управління продуктом/маркетингу продукту можна описати як «партнерство рівних». Відповідальність за успіх продукту розділена між обома сферами. У деяких компаніях роль маркетингу продукту набагато більша. Вони створюють вимоги високого рівня до продукту на основі свого розуміння ринку, а потім стимулюють просування продукту після запуску. Управління продуктами діє як функція доставки. У цьому сценарії маркетинг продукту зазвичай є власником бізнесу продукту та відповідає за його успіх. В інших компаніях за весь процес відповідає відділ управління продуктами. Вони отримують інформацію від маркетингу продуктів, наявних клієнтів і дослідження ринку. Потім вони збалансовують цей комерційний погляд із розумінням технічних, операційних потреб і потреб користувача. Завдяки такому «вертолітному» погляду на всі аспекти продукту вони можуть робити збалансовані компроміси щодо того, що найкраще для бізнесу, щоб просувати продукт вперед. [10].





**Рис.1** Модель маркетингової продуктової стратегії підприємства.

Джерело: розроблено авторами за:[10]

Для якісного виконання кожного завдання потрібні спеціальні навички та досвід. Таким чином, ці завдання щодо продукту часто розподіляються між різними людьми – одні працюють у відділі управління продуктами чи маркетингу продуктів, а інші працюють у різних відділах підприємства. Наприклад, ціни, встановлюються фахівцями з ціноутворення; матеріали з підтримки продажів відділом збуту; стандарти до продукції конструкторським бюро або відділом контролю якості. Для того, щоб краще зрозуміти, хто чим займається, розробимо структуру діяльності з продуктами за різними видами діяльності, які мають відбуватися на підприємстві (Рис.1).

Робота над стратегією продукту повинна призвести до деяких рішень, пріоритетних викликів і дій. Вони стають планом продукту, тому стратегія продукту керує планом продукту. Продуктовий

план стосується діяльності багатьох сфер бізнесу. Деякі з них можуть входити до компетенції як менеджера з продукції, тоді як інші можуть відповідати за інші сфери, наприклад маркетинг і продажі. Підхід «задоволення потреб» є центральним у визначенні продажів і маркетингу. Важко спілкуватися з потенційним клієнтом з погляду його потреб, якщо такі потреби ніколи не розглядалися. Розуміючи ці потреби, стає доцільним визначення продукту як загальної пакути, який постачається для задоволення потреби, тобто сам продукт, післяпродажне обслуговування та підтримка.

Задоволення потреби, яке користувач очікує (або отримує) від продукту визначає, чи буде він замовляти (або повторно замовляти) і що він готовий заплатити. Основне завдання полягає в тому, щоб визначити роль, яку буде виконувати продукт у процесі клієнта. Цінність продукту слід уточнити. Однозначно неможливо визначити, як кожен потенційний клієнт сприйматиме продукт - узагальнення повинні бути зроблені щодо того, наскільки конкретно користувачі отримують користь. Робота над стратегією продукту часто починається з процесу річного планування компанії. Управління продуктами та інші відділи просять надати свої плани приблизно за місяць до кінцевої цільової дати. Зазвичай йдуть дискусії та переговори. Вирішення того, кому належить кожен з цих видів діяльності на підприємстві, може стати ефективним способом подолання між управлінням продуктом і маркетингом продукту.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Продуктова стратегія визначає напрямок для бізнесу, об'єднує всіх навколо спільних цілей і зменшує витрати. На переважній більшості українських підприємств стратегії продукту приділяється недостатньо уваги. Зазвичай не має розуміння, хто і над якою ділянкою роботи над продуктом повинен займатися. Тобто відсутній спільний підхід, коли різні відділи беруть на себе різні аспекти. Через це фахівців з маркетингу продуктів витрачають багато свого часу на розв'язання тактичних проблем – багатьох із яких можна було б уникнути, якби були чіткі та узгоджені цілі продукту, пріоритети та стратегії. Маркетинг продукту налаштований різними способами. Його структурованість та функціонування, залежить від розміру компанії, ринків, на яких підприємство працює, а також навичок і вподобань залучених осіб. Однак, як показує зарубіжний досвід, для досягнення успіху необхідно усвідомити три аспекти: 1) визначитися, хто і що повинен виконувати; 2) зрозуміти хто в кінцевому підсумку відповідає за успіх кожного продукту; 3) детальне розуміння існуючих і потенційних клієнтів та ринків, усвідомлення цього допомагає переконатися, що продукти добре позиціонуються, клієнти хочуть їх купувати, а команди з продажу мають те, що їм потрібно для продажу.

#### Джерела і література

1. Абрамович І. А., Квасова М. С. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. URL: <http://surl.li/umqmh> [in Ukrainian].
2. Безугла Л. С., Агафонов О. Д., Гладкий Д. Р. Формування маркетингової товарної політики підприємства. *Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 35. С. 133–137. URL: <http://surl.li/umqmp> [in Ukrainian].
3. Гончаренко І.М., Рева М.О. Обґрунтування маркетингової товарної стратегії підприємства. Матеріали II всеукраїнської наукової Інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» URL: <http://surl.li/umqna> [in Ukrainian].
4. Громова О. Є., Шевчук Ю. В. Товарна політика в системі маркетингу. *Економічні науки*. URL: <http://surl.li/umqno> [in Ukrainian].
5. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. Теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. No 66. С. 149–158.
6. Лісеній Є. В., Дяченко Ю. І. Управління та шляхи удосконалення маркетингової товарної політики підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. 6 с. URL: <http://surl.li/umqny> [in Ukrainian].
7. Хурдей В. Д., Даценко В. В., Семенова Л. Ю. Вплив маркетингової товарної політики на поведінку споживачів в умовах кризи. *Економічний простір*. 2021. No 165. С. 96–100. URL: <http://surl.li/umqog> [in Ukrainian].
8. Череп О. Г., Коцера А. В. Формування системи маркетингової товарної політики. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. URL: 2021. No 1. С. 320–323. URL: <http://surl.li/umqoq> [in Ukrainian].
9. Юринець О. В., Том'юк О.Я. Обґрунтування доцільності змін товарної політики підприємства для забезпечення конкурентоспроможності продукції автомобілебудівних підприємств. URL: <http://surl.li/umqpa> [in Ukrainian].
10. Product Marketing explained. URL: <http://surl.li/umrmc> [in England].

11. Product Management Maturity Assessment Model. URL: <http://surl.li/umrmi> [in English].  
12. Market Analysis Introduction. URL: <http://surl.li/umrmp> [in English].

#### References

1. Abramovych I. A., Kvasova M. S. Marketynhova tovarna polityka ta yii osoblyvosti v kryzovykh umovakh hospodariuvannya. [Marketing commodity policy and its features in economic crisis conditions]. URL:
2. Bezuhla L. S., Ahafonov O. D., Hladkyi D. R. Formuvannya marketynhovoї tovarnoi polityky pidpriemstva. Infrastruktura rynku. [Formation of the marketing product policy of the enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy Market infrastructure. Economics and enterprise management* 2019. Вип. 35. С. 133–137. URL: <http://surl.li/umqmp> [in Ukrainian].
3. Honcharenko I.M., Reva M.O. Obhruntuvannya marketynhovoї tovarnoi stratehii pidpriemstva. Materialy II vseukrainskoi naukovoї Internet-konferentsii «Osvitno-innovatsiina interaktyvna platforma «Pidpriemnytski initsiatyvy». [Justification of the marketing product strategy of the enterprise]. Materials of the II All-Ukrainian Scientific Internet Conference "Educational and Innovative Interactive Platform «Entrepreneurial Initiatives». URL: <http://surl.li/umqna> [in Ukrainian].
4. Hromova O. Ye., Shevchuk Yu. V. Tovarna polityka v systemi marketynhu. [Commodity policy in the marketing system]. *Ekonomichni nauky* [Commodity policy in the marketing system]. *Economic sciences*. URL:
5. Kuzmynchuk N. V., Kutsenko T. M., Terovanesova O. Yu. Teoretychni pidkhody do rozuminnia sutnosti marketynhovoї tovarnoi polityky pidpriemstva. [Theoretical approaches to understanding the essence of the company's marketing product policy]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti Herald of the economy of transport and industry*. 2019. No 66. С. 149–158.
6. Lisenyi Ye. V., Diachenko Yu. I. Upravlinnia ta shliakhy udoskonalennia marketynhovoї tovarnoi polityky pidpriemstva. [Management and ways of improving the company's marketing product policy]. *Ekonomika ta suspilstvo. Economy and society*. 2021. Вип. 32. 6 с. URL: <http://surl.li/umqny> [in Ukrainian].
7. Khurdei V. D., Datsenko V. V., Semenova L. Yu. Vplyv marketynhovoї tovarnoi polityky na povedinku spozhyvachiv v umovakh kryzy. [The impact of marketing product policy on consumer behavior in crisis conditions] *Ekonomichniyi prostir. Economic space* 2021. No 165. С. 96–100. URL: <http://surl.li/umqog> [in Ukrainian].
8. Khurdei V. D., Datsenko V. V., Semenova L. Yu. Vplyv marketynhovoї tovarnoi polityky na povedinku spozhyvachiv v umovakh kryzy. [Formation of the marketing product policy system]. *Ekonomichniyi prostir/ Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences* 2021. No 1. С. 320–323. URL: <http://surl.li/umqog> [in Ukrainian].
9. Yurynets O. V., Tomiuk O.Ia. Obgruntuvannya dotsilnosti zmin tovarnoi polityky pidpriemstva dlia zabezpechennia konkurentospromozhnosti produktii avtomobilebudivnykh pidpriemstv. [Justification of the expediency of changes in the product policy of the enterprise to ensure the competitiveness of the products of automotive enterprises] URL: <http://surl.li/umqpa> [in Ukrainian].
10. Product Marketing explained. URL: <http://surl.li/umrnc> [in English].
11. Product Management Maturity Assessment Model. URL: <http://surl.li/umrmi> [in English].
12. Market Analysis Introduction. URL: <http://surl.li/umrmp> [in English].

Стаття надійшла до редакції 21.09.2024 р.

УДК 339.137

Букало Надія,  
кандидат економічних наук, доцент,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра маркетингу,  
м. Луцьк; ORCID ID [0000-0002-3393-4016](https://orcid.org/0000-0002-3393-4016),  
e-mail: [Bukalonadiya@ukr.net](mailto:Bukalonadiya@ukr.net)

Олег Ковальчук,  
кандидат економічних наук, доцент,  
Луцький національний технічний університет,  
кафедра маркетингу  
м. Луцьк; ORCID ID [0000-0002-0580-8581](https://orcid.org/0000-0002-0580-8581)  
e-mail: [oleh.kovalchuk@lntu.edu.ua](mailto:oleh.kovalchuk@lntu.edu.ua)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-156-162>

## АНАЛІЗ ЦІНОВИХ СТРАТЕГІЙ ТА СПОЖИВЧА ПОВЕДІНКА В КОНТЕКСТІ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

**Анотація. Вступ.** У статті досліджено погляди науковців щодо формування цінових стратегій. Розглянуто основні підходи до ціноутворення, за допомогою яких компанії встановлюють оптимальні ціни на свої послуги та товари. Проведено дослідження щодо поведінки споживачів та побудована модель задоволення споживачьких потреб.

**Мета.** Розгляд цінових стратегій компаній та впливу їх на споживачьку поведінку. Дослідження поведінки споживачів та побудова моделі щодо задоволення потреб споживачів у товарах чи послугах.

**Методи.** Здійснюючи дослідження використано методи абстракції, аналізу, логічного, теоретичного та історичного узагальнення та порівняння. За основу дослідження взятий діалектичний метод.

**Результати.** У статті розглянуто основні підходи до ціноутворення, за допомогою яких компанії встановлюють оптимальні ціни на свої послуги та товари. Запропонована модель задоволення потреб споживачів у товарах чи послугах, яка містить 8 розділів: усвідомлення споживачем потреби в необхідності товару чи послуги; збір інформації; вибір товару чи послуг; прийняття рішення; купівля (оплата) товару чи послуг; оцінка зробленого вибору та збагачення досвіду; ступінь задоволення потреби товаром чи послугою та споживання результатів.

**Висновки.** Дослідивши та провівши аналіз наявних видів маркетингових цінових стратегій, суб'єкти господарювання обирають власну цінову стратегію, враховуючи окремі вже наявні інструменти. Використання правильної цінової стратегії та концепції ціноутворення сприяє досягненню цілей: забезпечення стійкого фінансового стану суб'єкта господарювання, задоволення потреб споживачів.

Запропонована модель щодо задоволення потреб споживачів у товарах чи послугах дає розуміння процесу прийняття рішень споживачами щодо купівлі, що є основним фактором успіху компанії у конкурентному середовищі. Компанії, які вміють адаптуватися до потреб споживачів і, до їх вимог, які розуміють своїх покупців, мають більше шансів утримати та залучити клієнтів, підвищити конкурентоспроможність та досягти успіху на ринку.

**Ключові слова:** ціна, політика ціноутворення, маркетинг, поведінка споживача, маркетингова цінова політика.

Nadiia Bukalo,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
The Department of Marketing,  
Lutsk

Oleh Kovalchuk,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Lutsk National Technical University  
The Department of Marketing,  
Lutsk

## ANALYSIS OF PRICING STRATEGIES AND CONSUMER BEHAVIOUR IN THE CONTEXT OF MARKETING RESEARCH

**Abstract introduction.** The article examines the views of scientists regarding the formation of price strategies. The main approaches to pricing are considered, with the help of which companies set optimal prices for their services and goods. Factors affecting the company's choice of pricing strategy and affecting consumer behavior are considered. It is conducted research in relation to behavior of consumers and built model of satisfaction of consumer necessities.

**The purpose of the article.** Consideration of pricing strategies of companies and their impact on consumer behavior. Researching consumer behavior and building a model for satisfying consumer needs in goods or services.

**Methods.** Carrying out research the methods of abstraction, analysis, logical, theoretical and historical generalization and comparison are used. For basis of research a dialectical method is taken.

**Results.** The article examines the main approaches to pricing, with the help of which companies set optimal prices for their services and goods. The factors affecting the company's choice of price strategy are considered, and the factors influencing consumer behavior are highlighted. Conducted research on consumer behavior. The proposed model of meeting the needs of consumers in goods or services, which contains 8 sections: the consumer's awareness of the need for the need for a product or service; collection of information; selection of goods or services; decision-making; purchase (payment) of goods or services; evaluation of the choice made and enrichment of experience; the degree of satisfaction of the need for a product or service and consumption of the results.

**Conclusions.** After researching and analyzing the available types of marketing price strategies, business entities choose their own price strategy, taking into account certain existing tools, taking into account: characteristics of the service or product, market segment, market competition, competitor analysis, level of market demand, marketing strategies, etc. ... The use of the correct price strategy and the concept of pricing contributes to the achievement of goals: ensuring the stable financial condition of the business entity, meeting the needs of consumers.

The offered model in relation to satisfaction of necessities of consumers in commodities or services gives understanding to the process of making decision by consumers in relation to a purchase that is the basic factor of success of company in a competition environment. Companies, that is able to adapt oneself to the necessities of consumers and, to their requirements, that understand the customers, have more chances to retain and attract clients, promote a competitiveness and score a success at the market.

The question of the method of determining prices for certain types of services and the behavioral reaction of consumers requires further research.

**Key words:** price, pricing policy, marketing, consumer behavior, marketing price policy

**Постановка проблеми.** На сьогодні дослідження поведінки споживачів досить пріоритетний напрямок діяльності будь-якого підприємства, адже придбаваючи товари чи послуги споживачі приносять прибуток йому. Тому для ефективної діяльності суб'єкта що господарює, клієнти повинні знаходитися під особливою уваги. Досліджуючи споживацьку поведінку, їх побажання та мотиви, ціннові категорії, процеси здійснення покупки, підприємства намагаються запропонувати споживачам все те, чого вони потребують, за допомогою різних стратегій.

Одним із найважливіших аспектів маркетингової стратегії для будь-якого підприємства є маркетингове ціноутворення. Встановлення правильних цін на товари та послуги має значний вплив на досягнення бізнес-цілей, задоволення потреб споживачів та забезпечення конкурентоспроможності. Маркетингове ціноутворення потребує комплексного аналізу умов ринку, звичок споживачів, зовнішніх та внутрішніх чинників підприємства. Некоректне встановлення цін може вплинути на прибуток підприємства, незадоволення споживачів та знецінення товарів або ж послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження щодо поведінки споживачів, маркетингових стратегій та цінової політики на ринку відображено в працях вітчизняних та закордонних науковців: Ф. Котлера, М. Окландера, А. Павленка, О. Колеснікова, Е. Омарова, та інших. Проте потребує подальшого обговорення та дослідження питання ціннових стратегій підприємства та поведінки споживачів щодо прийнятих рішень купівлі товарів чи послуг.

**Мета та завдання статті.** Розгляд ціннових стратегій компаній та впливу їх на споживчу поведінку. Дослідження поведінки споживачів та побудова моделі щодо задоволення потреб споживачів у товарах чи послугах.

**Викладення основного матеріалу та обґрунтування отриманих результатів дослідження.** Сьогодні важливо розуміти, яким чином маркетингова цінова політика діє на споживачів і які

чинники визначають на їхню поведінку. З огляду на швидкий розвиток електронної комерції та онлайн-торгівлі, вплив маркетингової цінової політики на споживачів набуває особливої актуальності. Інтернет дає споживачам доступ до широкого асортименту товарів і порівняння цін у режимі реального часу. Для компаній це великий виклик та зумовлює їх ефективно впроваджувати цінові стратегії для залучення та утримання споживачів у конкурентному середовищі.

В Україні споживацька поведінка має свою специфіку, яка спричинена радянською спадщиною, національною культурою, специфікою трансформаційних процесів в суспільстві та економіці [1]. Тому пропонуючи товари (послуги) покупцям потрібно враховувати ці особливості.

Як показує практика багато компаній недостатньо приділяють увагу «психології або маркетинговому потенціалу ціни». Здебільшого вирішальним для встановлення ціни для таких компаній є ціни на аналогічні послуги чи товари в конкурентів. Хибною думкою є те, що можна виграти лише за допомогою встановлення трохи нижчих цін чи цін на основі собівартості з додаванням маржі. З врахуванням перенасиченого ринку різними товарами, продавцям та підприємствам потрібно шукати особистий підхід до споживачів, досліджувати їх мотиви, що спонукають до покупки.

За твердженням В. Корнева для споживача ціна містить в собі «значно більше інформації, ніж просто сума грошей», яку він може витратити придбаваючи товар чи послугу. Ціна для нього є джерелом інформації, що допомагає зробити рішення про покупку [2]. Зміна ціни на товар чи послуги може вплинути на споживачів таким чином: зниження ціни призводить до збільшення попиту; встановленні високі ціни на товари (послуги), деякі споживачі, сприймають за вищу якість та престижність; споживачі по різному чутливі до зміни ціни; акції, знижки, розпродажі значною мірою впливають на споживачів; зміна ціни одного товару може призвести до попиту на інші товари.

Як стверджують науковців «політика ціноутворення - це сукупність заходів та принципів, які використовуються підприємством для встановлення цін на свої товари та послуги. Правильно розроблена політика ціноутворення може допомогти підприємству досягнути своїх стратегічних цілей та забезпечити стійкий розвиток» [3]

Практичні аспекти маркетингової політики ціноутворення підприємства охоплюють питання, що стосуються визначення стратегії ціноутворення, аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, встановлення цінової політики, контролю за її реалізацією, оцінки ефективності застосованих методів та інших аспектів.

Одним з найважливіших аспектів є вибір оптимальної стратегії ціноутворення. Для цього необхідно враховувати багато факторів, таких як ринкову конкуренцію, характеристики товару або послуги, їх конкурентоспроможність, рівень попиту на ринку, сегмент ринку, аналіз конкурентів, маркетингові стратегії та багато інших факторів.

Аналіз основних підходів до ціноутворення та чинників, що впливають на вибір цінової стратегії є важливим етапом розробки політики ціноутворення підприємства. Є декілька підходів до ціноутворення, зокрема: цінова надбавка, цінова конкуренція; цінова диференціація та цінова стратегія за знижками тощо.

Науковиця В. Обозна виокремила цільові цінові стратегії підприємства таким чином[4]:

- проникнення (встановлення низьких цін, що максимізує довгостроковий прибуток);
- «зняття вершків» (високі ціни на введенні нові товари на ринок);
- преміальних націнок (орієнтована на споживачів зі статками, встановлення високих цін на якісні товари);
- шиккування цін (встановлення цін на кілька категорій продуктів (у межах однієї категорії), щоб їх ряд був диференційованим);
- «ціна-просування продукту на ринок» (залежність ціни від витрат, понесених на введення нового продукту на ринок).

Стратегії ціноутворення містять в собі різні підходи, які дозволяють компанії встановлювати оптимальні ціни на свої товари та послуги. До найбільш поширених стратегій ціноутворення можна віднести [5; 6]:

1. Цінова стратегія знижок – охоплює зниження цін для приваблення клієнтів або збільшення обсягів продажів. Ця стратегія може бути ефективною для збільшення продажів в короткостроковій перспективі, але може знизити прибутковість компанії в майбутньому;

2. Цінова стратегія преміумкласу – встановлення високих цін на товари та послуги для відображення їх високої якості та ексклюзивності. Ця стратегія може бути ефективною для брендів, які мають велику відомість та високу репутацію;

3. Цінова стратегія конкуренції – встановлення цін на товари (послуги) з урахуванням цін конкурентів.

Іншим практичним аспектом є контроль за реалізацією цінової політики та її адаптація до змін у середовищі. Це може містити моніторинг цін на ринку, аналіз змін в поведінці споживачів та конкурентів.

Політика ціноутворення є важливим складником стратегічного планування підприємства, оскільки ціни на товари та послуги напряму впливають на дохід, прибуток та конкурентоспроможність компанії, залучення споживачів. Після проведеного аналізу наявних видів маркетингових цінових стратегій, суб'єкти господарювання обирають власну цінову стратегію, з врахуванням окремих інструментів уже наявних.

Для споживачів ціна є одним із ключових факторів, які враховуються при прийнятті рішень про покупку. Проте, споживачі також беруть до уваги якість товару, персоналізацію, зручність покупки, бренд, репутацію та ін. Тому управління споживачькою поведінкою має базуватися на розумінні не тільки чинників (соціальних, культурних, політичних, економічних, правових, демографічних, психологічних, особистісних, ситуаційного впливу і т. д), що впливають на їх поведінку, а й розуміння алгоритмів та механізмів такої поведінки, комплексу цінових стратегій компанії. Важливо зорганізувати взаємодію цінової політики з іншими стратегічними цілями компанії (просування, розподілу, продуктових стратегій) задля досягнення високих фінансових результатів та задоволення потреб споживачів.

Проведене дослідження показало, що однією з найбільш всебічних моделей споживачької поведінки є модель Енджела-Блекуелла-Коллата [7], яка була пізніше розширена науковцями:

- 1) усвідомлення потреби покупцем;
- 2) пошук інформації щодо задоволення потреби;
- 3) оцінка виявлених та підбір кращих з них варіантів;
- 4) здійснення покупки товару;
- 5) споживання товару тощо.

Процес прийняття рішень споживачами щодо купівлі товарів і послуг є однією з ключових областей дослідження у сфері маркетингу. Розуміння цього процесу є надзвичайно важливим для підприємств, оскільки допомагає їм створювати ефективні маркетингові стратегії та залучати споживачів до своїх товарів і послуг. Поетапне прийняття рішень про купівлю товарів чи послуг споживачами, зображено на рисунку 1.

Етапи прийняття рішення про купівлю товарів чи послуг споживачами:

Етап 1. Усвідомлення споживачем потреби в необхідності товару чи послуги (споживачі визначають свої потреби та бажання, які прагнуть задовольнити. Це може бути спричинено зовнішніми стимулами, такими як реклама, соціальні впливи, особисті роздуми, цінові знижки);

Етап 2. Збір інформації про товари чи послуги (активний пошук інформації про різні товари та послуги, які можуть задовольнити їхні потреби шляхом відвідування магазинів, дослідження вебсайтів, читання відгуків споживачів або консультування з експертами);

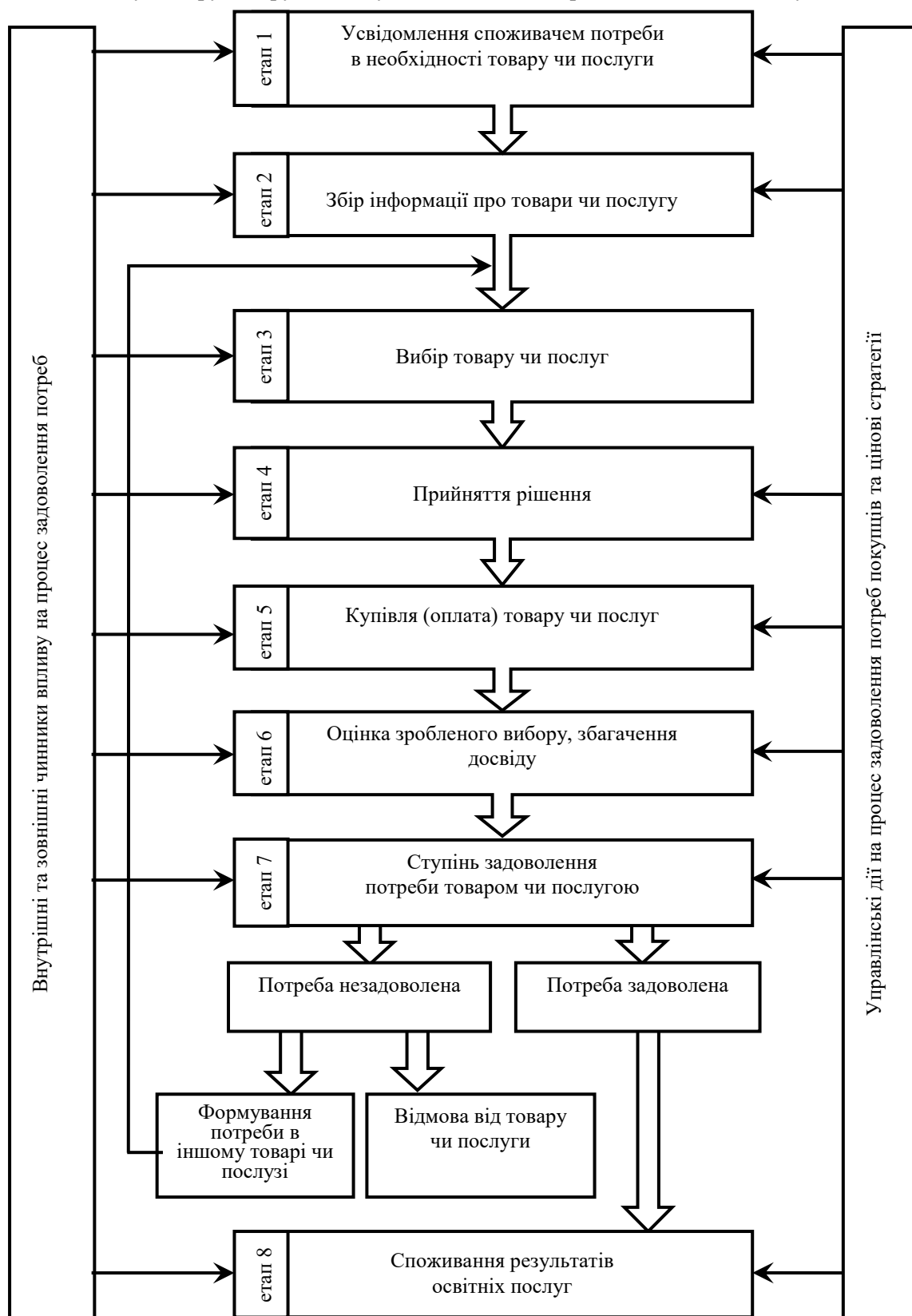
Етап 3. Вибір товару чи послуг (порівнюють різні варіанти товарів та послуг на основі критеріїв, які їм важливі, таких як ціна, якість, бренд, функціональність та інші аспекти. Оцінка альтернатив може включати зважування переваг та недоліків кожної з них. На цьому етапі значна роль припадає на маркетингові цінові стратегії);

Етап 4. Прийняття рішення (після оцінки альтернатив, споживачі приймають рішення щодо покупки товару чи послуги найбільше відповідає їхнім потребам і вимогам. На прийняття рішення мають вплив різні чинники: фінансові можливості, особисті вподобання, попередній досвід та рекомендації інших людей, цінові знижки та бонуси);

Етап 5. Купівля (оплата) товару чи послуг (оплата готівкою, кур'єру, передоплата, післяплата, переказ на рахунок чи картку, онлайн-розстрочка, електронні платіжні системи);

Етап 6. Оцінка зробленого вибору, збагачення досвіду (споживач оцінює свій вибір, відбувається

збагачення досвіду вибору товару чи послуг, оцінюються всі ризики пов'язані з покупкою.



**Рис. 1.1.** Модель задоволення потреб споживачів у товарах чи послугах  
Примітка. Доповнено на основі джерела [7]



Результати оцінки можуть впливати на майбутні рішення споживача щодо повторної покупки, відгуків та рекомендацій);

Етап 7. Ступінь задоволення потреби товаром чи послугою (наступає тільки після покупки та використання, на цьому етапі споживач визначає ступінь задоволеності чи незадоволеності зробленою покупкою. Потреба може бути задоволеною, або потреба залишається незадоволеною (споживач формує потреби в іншому товарі чи послугі, або відмовляється від товару чи послуги (відшкодування коштів за неякісні послуги та ін.));

Етап 8. Споживання результатів (використання, споживання товарів, отримання послуг).

Досліджуючи поведінку споживачів та етапи задоволення їх потреб, можна відзначити наступне:

- процес прийняття рішень споживачами є складним і багатограним, оскільки містить в собі взаємодію різних факторів (економічних, демографічних, соціальних, культурних, політичних, психологічних, особистісних, ситуаційного впливу та ін.), які впливають на рішення споживача. Основна мета цього процесу полягає в задоволенні потреб і бажань покупця шляхом придбання та використання певного товару або послуги;

- управління поведінкою споживачів з боку компаній проявляється через: принципи, методи, маркетингові цінові стратегії, інструменти взаємодії компанії зі споживачами на всіх етапах їхньої споживчої поведінки. Основною метою яких – є досягнення стратегічних цілей компанії та задоволення потреб клієнтів.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Дослідивши та провівши аналіз наявних видів маркетингових цінових стратегій, суб'єкти господарювання обирають власну цінову стратегію, враховуючи окремі вже існуючі інструменти зважаючи на: характеристики послуги або товару, сегменту ринку, ринкової конкуренції, аналізу конкурентів, рівня попиту на ринку, маркетингових стратегій та ін.. Використання правильної цінової стратегії та концепції ціноутворення сприяє досягненню цілей: забезпечення стійкого фінансового стану суб'єкта господарювання, задоволення потреб споживачів.

Запропонована модель щодо задоволення потреб споживачів у товарах чи послугах дає розуміння процесу прийняття рішень споживачами щодо купівлі, що є основним фактором успіху компанії у конкурентному середовищі. Компанії, які вміють адаптуватися до потреб споживачів і, до їх вимог, які розуміють своїх покупців, мають більше шансів утримати та залучити клієнтів, підвищити конкурентоспроможність та досягти успіху на ринку.

Потребує подальшого дослідження питання щодо методики визначення цін на окремі види послуг та поведінкової реакції споживачів.

#### Джерела та література

1. Nazarova G. Patterns of consumer behavior in Ukraine. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/608>.
2. Корінев В.Л. Маркетингове ціноутворення в умовах підприємницької діяльності малих підприємств: монографія. Запоріжжя : КПУ, 2009. С. 145-194.
3. Поклонська О. Ю., Шуміленко Ю.О., Бойко К.С. Основні проблеми ціноутворення в Україні. URL : [http://lsej.org.ua/2\\_2020/42.pdf](http://lsej.org.ua/2_2020/42.pdf) (дата звернення 30.08.2024 р.)
4. Обозна В.В. Цінова політика в системі управління збутовою діяльністю на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. № 1. С. 7-12.
5. Баліцький Я. Г. Обґрунтування вибору стратегії ціноутворення на підприємстві. *Тернопільський національний економічний університет*. Івано-Франківськ, 2012. 109 с.
6. Войтович С. Я., Сержанов В. В., Ковальчук О. В., Букало Н. А., Загоруйко В. Л. Врахування особливостей міжринкових взаємодій суб'єктів у маркетинговому стратегічному управлінні розвитком фармацевтичної галузі. *Актуальні проблеми економіки*. Луцьк, 2022. №8(254)С.49-58
7. Engel J. F., Blackwell R. D., Kollat D. T. *Consumer Behavior*. 3rd ed. Hinsdale, Ill.: Dryden Press, 1978. 669 (XIX) p.

#### References

4. Nazarova G. (2021) Patterns of consumer behavior in Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 29. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/608>. [In English].

5. Koriniev V.L. (2009) Marketynhove tsinoutvorennia v umovakh pidpriemnytskoi diialnosti malykh pidpriemstv: monohrafiia. Zaporizhzhia : KPU S. 145-194. [in Ukrainian].
6. Poklonska O. Yu., Shumilenko Yu.O., Boiko K.S. Osnovni problemy tsinoutvorennia v Ukraini. URL : [http://lsej.org.ua/2\\_2020/42.pdf](http://lsej.org.ua/2_2020/42.pdf) (data zvernennia 30.08.2024 r.). [in Ukrainian].
7. Obozna V.V. (2017) Tsinova polityka v systemi upravlinnia zbutovoiu diialnistiu na pidpriemstvi. Ekonomichni visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii. № 1. S. 7-12. [in Ukrainian].
8. Balitskyi Ya. H. (2012) Obgruntuvannia vyboru stratehii tsinoutvorennia na pidpriemstvi. Ternopilskyi natsionalnyi ekonomichniy universytet. Ivano-Frankivsk, 109 s. [in Ukrainian].
6. Voitovych S. Ya., Serzhanov V. V., Kovalchuk O. V., Bukalo N. A., Zahoruiko V. L. (2022) Vrakhuvannia osoblyvosti mizhrynkovykh vzaiemodii subiektiv u marketynhovomu stratehichnomu upravlinni rozvytkom farmatsevychnoi haluzi. Aktualni problemy ekonomiky. Lutsk. № 8 (254). S. 49 -58. [in Ukrainian].
7. Engel J. F., Blackwell R. D., Kollat D. T. (1978) Consumer Behavior. 3rd ed. Hinsdale, Ill.: Dryden Press. 669 (XIX) p. [In English].

Стаття надійшла до редакції 25.09.2024 р.

## *Вимоги до матеріалів що публікуються*

### КЕРІВНИЦТВО ДЛЯ АВТОРІВ

Щоб мати можливість подавати статті до журналу та перевіряти поточний статус своїх матеріалів, необхідно увійти на сайт як зареєстрований користувачі (<http://echas.vnu.edu.ua>) або надіслати матеріали на e-mail: [echas@vnu.edu.ua](mailto:echas@vnu.edu.ua)

Матеріали, подані для опублікування, повинні відповідати тематиці журналу.

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;
- усі співавтори статті повинні бути згодні з публікацією статті.

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 цим:

- висловлює згоду на розміщення повного її тексту в мережі Інтернет;
- погоджується з рекомендаціями Всесвітньої асоціації медичних редакторів і стандартів COPE відповідно до принципів етики наукових публікацій. ([https://publicationethics.org/files/International%20standards\\_authors\\_for%20website\\_11\\_Nov\\_2011.pdf](https://publicationethics.org/files/International%20standards_authors_for%20website_11_Nov_2011.pdf))

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 зі змінами та доповненнями. 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.

## 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](#), E-mail) (напівжирний шрифт, кегль 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, кегль 12, міжрядковий одинарний; інтервал перед 0, після 0).

✓ Через рядок - **анотація українською** (або мовою статті), від 220 до 250 слів, де чітко сформульовано головну ідею статті і обґрунтовано її актуальність (вирівнювання по ширині, звичайний шрифт, курсивом, кегль 10, міжрядковий одинарний, абзацний відступ 0,75 пт). Обов'язковою є така структура анотації: **Вступ**, **Мета**, **Методи**, **Результати** та **Висновки**. Анотація українською мовою за змістом і формою викладу має відповідати стандарту ДСТУ ГОСТ 7.9:2009 (ІСО 214-76), бути структурованою, лаконічною, інформативною (без загальних слів), змістовною (відображати основний зміст статті та результати досліджень).

✓ Через рядок - **ключові слова українською** (або мовою статті) 5-8 слів (вирівнювання по ширині, звичайний шрифт, курсивом, 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 в 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 з пробілами. Анотація англійською мовою (Abstract) фактично має відображати стислий виклад статті, її реферування, (вирівнювання по ширині, звичайний шрифт, курсивом, 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)
- **Methods**;
- **Results** (результати);
- **Conclusions** (висновки).

Анотація англійською мовою має бути складена відповідно до вимог міжнародних наукометричних баз, оригінальна (не копіювати україномовну анотацію).

✓ Через рядок - **ключові слова англійською** мовою 5-8 слів (вирівнювання по ширині, звичайний шрифт, курсивом, кегль 10, міжрядковий одинарний, абзацний відступ 0,75 пт, інтервал перед 0, після 0).

Якщо мова статті англійська (польська), то анотація мовою статті від 200 до 250 слів, а анотація українською мовою подається обсягом не менше як 1800 знаків, включаючи ключові слова.

✓ Через рядок – **основний текст статті**, який повинен вміщати 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** (кегель 10, напівжирний, інтервал перед 0, після 0).

✓ Через рядок - перелік використаної літератури (кегель 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. Кількість джерел - не менше 10 і не більше 20. До списку потрібно включати наукові статті українських і зарубіжних авторів. **САМОЦИТУВАННЯ НЕ ДОПУСКАЄТЬСЯ.** Назви джерел у списку літератури розміщуються в порядку цитування в тексті. **Не допускається перелічення прізвищ науковців!** З метою підвищення наукового рівня статті варто посилатися на зарубіжні наукові джерела та періодичні видання, що належать до провідних міжнародних наукометричних баз даних (SCOPUS, WEB OF SCIENS та ін.)

✓ 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 кегль, звичайний.

Неприпустимим є використання нерозшифрованих аббревіатур і вперше введених термінів. Усі аббревіатури повинні бути розшифровані при першому вживанні.

### [ЗРАЗОК ДЛЯ ОФОРМЛЕННЯ СТАТТІ](#)

**Дотримання вимог є обов'язковим!**

**Відповідальність за зміст статті несе автор!**

Для публікації статті у журналі «Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки» на адресу редакції [echas@vnu.edu.ua](mailto:echas@vnu.edu.ua) потрібно надіслати:

1) Прізвище\_стаття.doc

2) [Авторську довідку](#)

Наукове видання

**Економічний часопис  
Волинського національного університету  
імені Лесі Українки**

Журнал видається з 2015 року

**№ 3 (39)**

**2024**

Технічний редактор: *Л. М. Козлюк*

Ідентифікатор медіа R30-02325,  
присвоєний Національною радою з питань телебачення і радіомовлення від 21.12.2023 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.