

ISSN 2311-844X

# НАУКОВИЙ ВІСНИК

ЛЬВІВСЬКОГО  
ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
ВНУТРІШНІХ СПРАВ

*Серія економічна*

Випуск 1



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2023

УДК 330.3:351.748.1  
Н34

**Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна:**  
збірник наукових праць / головний редактор В.І. Франчук. Львів: ЛьвДУВС, 2023. Вип. 1. 138 с.

Виходить двічі на рік.

Засновник – Львівський державний університет внутрішніх справ.

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації від 14.11.2014 р.  
КВ № 21091-10891ПР.

Рекомендовано Вченою радою Львівського державного університету внутрішніх справ  
до друку та поширення через мережу Інтернет (протокол від 29 листопада 2023 р. № 5).

На підставі Наказу Міністерства освіти і науки України № 1309 від 25 жовтня 2023 року (додаток 4)  
збірник включено до Переліку наукових фахових видань України категорії «Б»  
у галузі економічних наук (051 – Економіка; 071 – Облік і оподаткування;  
072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; 073 – Менеджмент).

#### РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

**Франчук Василь Іванович**, доктор економічних наук, професор, Львівський державний університет  
внутрішніх справ – головний редактор

**Гобела Володимир Володимирович**, кандидат економічних наук, доцент, Львівський державний  
університет внутрішніх справ – відповідальний секретар

**Вінічук Марія Володимирівна**, кандидат економічних наук, доцент, Львівський державний університет  
внутрішніх справ

**Горбан Ірина Михайлівна**, кандидат економічних наук, доцент, Львівський державний університет  
внутрішніх справ

**Запотічна Роксолана Андріївна**, кандидат економічних наук, Львівський державний університет  
внутрішніх справ

**Коваленко-Марченкова Євгенія Вікторівна**, кандидат економічних наук, доцент, Дніпропетровський  
державний університет внутрішніх справ

**Копитко Марта Іванівна**, доктор економічних наук, професор, Львівський державний університет  
внутрішніх справ

**Леськів Галина Зіновіївна**, кандидат технічних наук, доцент, Львівський державний університет  
внутрішніх справ

**Мартинюк Володимир Петрович**, доктор економічних наук, професор, Національний університет  
«Львівська політехніка»

**Марушко Надія Семенівна**, кандидат економічних наук, доцент, Львівський державний університет  
внутрішніх справ

**Мельник Степан Іванович**, доктор економічних наук, доцент, Львівський державний університет  
внутрішніх справ

**Наконечна Наталія Володимирівна**, кандидат економічних наук, доцент, Львівський державний  
університет внутрішніх справ

**Пушак Галина Іванівна**, кандидат економічних наук, доцент, Національний університет «Львівська  
політехніка»

**Ревак Ірина Олександрівна**, доктор економічних наук, професор, Львівський державний університет  
внутрішніх справ

**Шевченко Наталія Володимирівна**, кандидат економічних наук, доцент, Львівський державний  
університет внутрішніх

**Tomasz Wołowiec**, Doctor of Economic Sciences, Professor, University of Economics and Innovation  
in Lublin (Lublin, Poland)

У публікаціях висвітлено результати економічних досліджень, здійснених фахівцями  
у теоретичних і практичних напрямках. У статтях висловлено позицію авторів,  
яку не завжди підтримує редакційна колегія.

За достовірність фактів, статистичних даних, точність викладеного матеріалу відповідають автори  
і рецензенти. Під час передруку матеріалів посилання на Науковий вісник обов'язкове.

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою програмного забезпечення  
StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl

Офіційний сайт видання: <http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy>

© Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023  
© Оформлення «Видавничий дім «Гельветика», 2023

УДК 336.2, 330.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-1>**Галайко Наталія Володимирівна**

старший викладач кафедри соціально-поведінкових,  
гуманітарних наук та економічної безпеки,  
Інститут управління психології та безпеки  
Львівського державного університету внутрішніх справ  
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9100-2826>

**РОЗРАХУНОК УЗАГАЛЬНЮЮЧОГО ПОКАЗНИКА  
РІВНЯ БОРГОВОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

**Анотація.** У статті узагальнено основні теоретичні підходи до визначення поняття боргової безпеки та її впливу на розвиток економіки. Подано власне тлумачення заданої категорії, означивши боргову безпеку як елемент економічної безпеки держави, що визначає критично допустимий рівень державної заборгованості, який дозволяє зберегти стійкість фінансової системи, державний суверенітет, захистити національні інтереси. Зазначено, що обчислення показників боргової безпеки та нормування здійснювалося на основі Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України. Для обчислення узагальненого показника боргової безпеки, виділено 8 індикаторів: відношення обсягу державного та гарантованого державою боргу до ВВП; відношення обсягу валового зовнішнього боргу до ВВП; середньозважена дохідність облігацій внутрішньої державної позики на первинному ринку; індекс ЕМВІ; відношення обсягу офіційних міжнародних резервів до обсягу валового зовнішнього боргу; відношення зовнішнього боргу до експорту товарів і послуг; рівень зовнішньої заборгованості на одну особу; відношення платежів з обслуговування зовнішнього боргу до доходу державного бюджету. Проаналізовано зміну значень індикаторів боргової стійкості та основних тенденцій в динаміці. Здійснено обчислення узагальненого показника боргової безпеки використовуючи програми «STATISTICA.7» та середовища Excel. При цьому проведено компонентний аналіз на основі зазначених 8 індикаторів, за методом головних компонент обчислено вагові коефіцієнти, розраховано інтегральний показник боргової безпеки. Область критичних значень інтегрального індексу поділено на п'ять інтервалів: оптимальний, задовільний, незадовільний, небезпечний та критичний. Вказано, що протягом тривалого періоду часу значення індексу знаходилося на небезпечному рівні, а у 2021 – на незадовільному. Запропоновано перелік першочергових кроків, які необхідно здійснити для покращення ситуації в Україні. Зазначено подальші перспективи наукового дослідження цього питання.

**Ключові слова:** державний борг, боргова безпека, боргове навантаження, інтегральний індекс боргової безпеки, граничні значення, зовнішній борг.

**Halaiko Nataliia**

Lviv State University of Internal Affairs

**THE CALCULATION OF THE TOTAL INDICATOR  
OF DEBT SECURITY IN UKRAINE**

**Abstract.** The article summarizes the main theoretical approaches to defining the concept of debt security and its impact on economic development. The author presents his own interpretation of this category, defining debt security as an element of the economic security of the State, which determines the critically acceptable level of public debt, which allows maintaining the stability of the financial system, State sovereignty, and protecting national interests. It is noted that the calculation of debt security indicators and normalization was carried out on the basis of the Methodological Recommendations for Calculating the Level of Economic Security of Ukraine. To calculate the generalized indicator of debt security, 8 indicators are allocated: the ratio of public and publicly guaranteed debt to GDP; the ratio of gross external debt to GDP; weighted average yield of domestic government bonds in the primary market; EMBI index; the ratio of official international reserves to gross external debt; the ratio of external debt to exports of goods and services; the level of external debt per capita; the ratio of external debt service payments. The changes in the values of debt sustainability indicators and the main trends in the dynamics are analyzed.

*The generalized indicator of debt security is calculated using the program "STATISTICA.7" and the Excel environment. At the same time, a component analysis was carried out on the basis of these 8 indicators, the weighting coefficients were calculated using the principal component's method, and the integrated debt security indicator was calculated. The area of critical values of the integral index is divided into five intervals: optimal, satisfactory, unsatisfactory, dangerous and critical. It is indicated that for a long period of time the value of the index was at a dangerous level, and in 2021 - at an unsatisfactory level. A list of priority steps to be taken to improve the situation in Ukraine is proposed. Further prospects for scientific research on this issue are outlined.*

**Keywords:** government debt, debt security, debt load, Integral Debt Security Index, limit values, external debt.

**Вступ.** Однією з глобальних проблем на сучасному етапі розвитку суспільства є нестача фінансів для покриття дефіцитів державного бюджету та реформування економіки. У цьому випадку уряди країни залучають необхідні кошти шляхом отримання позик від іноземних держав, міжнародних організацій, юридичних та фізичних осіб. Запозичення мають різний вплив на економіку країни. З одного боку, нагромадження державного боргу може призвести до серйозних макроекономічних проблем та бути загрозою економічній безпеці. З іншої сторони, доступ країни до такого роду капіталу дозволяє з меншими витратами фінансувати дефіцит державного бюджету, залучати кошти для реформування фінансово-економічної системи, розвитку окремих галузей економіки, покриття дефіциту платіжного балансу тощо. Самі державні запозичення не є шкідливими для економіки та не створюють проблеми. Дестабілізуючим чинником є надмірно великий розмір держборгу, бо на його обслуговування затрачаються значні кошти, які могли б піти на інші цілі.

**Матеріали та методи.** Теоретико-методологічні аспекти впливу державного боргу на економіку досліджували відомі зарубіжні науковці, зокрема, Сміт А., Рікардо Д., Кейнс Дж. М., Фридман М., Фішер І., Мелцер А., Лернер А., Б'юкенен Д., Вангер А., Домар Е., Брю С., Макконел К., Штейн К. та інші. Серед вітчизняних економістів, яких цікавили питання державних запозичень, слід відзначити Власюка О., Жаліла Я., Желюк Т., Барановського О., Т Богдана, Кравчук Н., Кубай М., Плеця І., Козюка В. та інших.

Державний борг здійснює вагомий вплив не тільки на стійкість державних фінансів, а й на національну економічну безпеку.

Під останньою слід розуміти забезпечення стійкого функціонування та розвитку національної економіки, недопущення неприйнятних рівнів її вразливості від різних негативних факторів. Значна боргова залежність та надмірні обсяги державних запозичень у свою чергу призводять до зниження рівня боргової безпеки.

На думку Барановського О. І. під борговою безпекою слід розуміти такий рівень внутрішньої і зовнішньої державної та гарантованої державою заборгованостей з урахуванням їх структури в часовому та валютному вимірі, вартості їх обслуговування, можливості реструктуризації та ефективності використання внутрішніх і зовнішніх запозичень й оптимального співвідношення між ними, який буде достатнім для вирішення нагальних соціально-економічних потреб і поступального економічного і соціального розвитку країни, що забезпечує захист інтересів усіх учасників боргових відносин від внутрішніх і зовнішніх ризиків, викликів і загроз й не загрожує втратою суверенітету, руйнуванням вітчизняної фінансової системи, виникненням боргової кризи, оголошенням суверенного дефолту [1, с. 335].

Богдан Т. П. розглядає боргову безпеку як досягнення такого рівня державного і зовнішнього сукупного боргу, співвідношення між структурними складовими боргу, вартостями обслуговування боргу і цільової спрямованості запозичених коштів, які забезпечують вирішення нагальних соціально-економічних потреб держави і не створюють загроз для стабільності вітчизняної фінансової системи й поступального розвитку економіки країни [2, с. 9].

На наш погляд, боргова безпека – це елемент економічної безпеки держави, що визна-

час критично допустимий рівень державної заборгованості з урахуванням її ефективного використання та оптимального співвідношення між її складовими та іншими економічними показниками, який дозволяє зберегти стійкість фінансової системи, державний суверенітет, захистити національні інтереси, підтримуючи при цьому належний рівень платоспроможності та кредитний рейтинг держави у світовому просторі.

В Україні обчислення показників боргової безпеки здійснюється з використанням Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України [3]. Зокрема визначено 5 показників та їх граничні значення: відношення обсягу державного та гарантованого державою боргу до ВВП, %; відношення обсягу валового зовнішнього боргу до ВВП, %; середньозважена дохідність облігацій внутрішньої державної позики на первинному ринку, %; індекс ЕМВІ (Emerging Markets Bond Index) + країна, б. п.; відношення обсягу офіційних міжнародних резервів до обсягу валового зовнішнього боргу, % [3].

**Результати.** На нашу думку, для глибшого та ширшого аналізу боргової безпеки, особливо для тих країн, де переважають зовнішні запозичення, необхідно додати показники, які б характеризували здатність держави обслуговувати та погашати валютні кредити. Ми пропонуємо взяти до уваги наступні індикатори: відношення зовнішнього боргу до експорту товарів і послуг; рівень зовнішньої заборгованості на одну особу, дол. США. Також для того, щоб визначати яку частину доходів державного бюджету становлять платежі за зовнішніми запозиченнями, пропонуємо додати такий індикатор як відношення платежів з обслуговування зовнішнього боргу до доходу державного бюджету.

Для визначення рівня боргової безпеки необхідно мати критерії, за якими здійснюватимемо аналіз розрахованих показників. Граничні рівні зазначених показників свідчать про допустимий рівень державної заборгованості, а перевищення індикаторами боргової безпеки цих значень означає ризики втрати фінансового суверенітету та виникнення бор-

гової кризи. Саме тому багато держав світу визначають обсяги залучення коштів з урахуванням обмежень, що закладають для оцінки рівня боргової безпеки. В Україні визначення порогових значень закладено в Методичних рекомендаціях щодо розрахунку рівня економічної безпеки України. По кожному індикаторі діапазон критичних значень поділено на п'ять інтервалів: оптимальний, задовільний, незадовільний, небезпечний та критичний [3]. Для показників, які ми додали за допомогою експертних оцінок також було встановлено п'ятирівневу градацію значень.

Аналіз індикаторів боргової безпеки України та їх еталонні значення за період 2012–2020 років, зокрема у період економічної кризи 2014–2015 рр., подано у таблиці 1.

Показник відношення обсягу державного та гарантованого державою боргу до ВВП протягом 2012–2013 рр. мав стійку динаміку, не перевищував критичного значення та знаходився у межах задовільного стану. Із 2014 року даний індикатор збільшив своє абсолютне значення, тим самим перевищив норму та досягнув у 2016 році пікового значення 80,97%, що на понад 20% більше критичного значення. Такий приріст, порівнюючи з 2012 року, на 100,38% пояснюється зміною загальної суми державного та гарантованого державою боргу. Причиною цього стала війна на сході, фінансова криза з якою стикнулася Україна, зменшення золотовалютних резервів країни задля укріплення грошової одиниці. У 2019 році даний показник досяг небезпечного рівня (50,28%), що могло свідчити про подолання боргової кризи, однак у 2020 році індикатор наростив 10,57% тим самим перейшов межу критичної позначки. Проте у 2021 році значення відношення обсягу державного та гарантованого державою боргу до ВВП становить 48,94%, що відповідає задовільному стану. Динаміка прискореного зростання державного боргу у співвідношенні до ВВП, яку могли спостерігати з 2013 по 2016 рр., свідчить про нестабільну економічну ситуацію у країні, про збільшення попиту на запозичення та про руйнівний, а не стимулюючий, вплив залучених коштів на економіку країни.

Таблиця 1

Динаміка стану боргової безпеки України

Рік	Індикатори							
	Відношення обсягу державного та гарантованого державою боргу до ВВП, %	Відношення обсягу валового зовнішнього боргу до ВВП, %	Середньозважена дохідність облігацій внутрішньої державної позики на первинному ринку, %	Індекс EMBI (Emerging Markets Bond Index) + країна, б. п.	Відношення обсягу офіційних міжнародних резервів до обсягу валового зовнішнього боргу, %	Відношення зовнішнього боргу до експорту товарів і послуг, %	Рівень зовнішньої заборгованості на одну особу, дол. США.	Відношення платежів з обслуговування зовнішнього боргу до доходу державного бюджету, %
2012	36,59	76,84	12,94	765,20	18,17	44,68	2963,34	8,70
2013	40,15	77,51	13,13	680,90	14,37	45,93	3123,48	14,30
2014	70,25	95,83	13,98	2226,00	5,96	59,28	2884,55	19,35
2015	79,42	131,03	13,07	2375,00	11,20	90,77	2771,30	65,85
2016	80,97	121,71	9,16	860,00	13,69	99,12	2660,03	6,85
2017	71,80	103,94	10,47	574,00	16,13	90,81	2744,01	13,22
2018	60,94	87,68	17,79	571,00	18,15	85,27	2713,19	11,73
2019	50,28	79,16	16,93	723,00	20,78	77,00	2896,58	12,96
2020	60,85	82,65	10,20	1084	23,18	88,49	3008,75	17,71
2021	48,94	64,83	11,34	1011	23,85	70,18	3132,51	7,53
Оптимальний,	20	40	4	200	50	40	200	10
Задовільний	30	45	5	300	45	50	400	11
Незадовільний	40	55	7	500	41	60	600	12
Небезпечний	50	60	9	700	36	70	800	13
Критичний	60	70	11	1000	20	80	1000	14

Джерело: розраховано автором на основі [4–7]

Аналізуючи таку складову боргової безпеки України як відношення обсягу валового зовнішнього боргу до ВВП, спостерігаємо, що протягом 2012–2020 рр. даний показник знаходиться за межами критичного значення. Найгіршого значення індикатор зазнав у 2015 та становив 131,03%, що у 1,9 раза перевищив критичну позначку. Така ситуація зумовлена політикою уряду щодо нарощення зовнішнього державного боргу за рахунок отримання макрофінансової допомоги від міжнародних фінансових організацій для подолання фінансової кризи. Зазначимо, що з 2016 року спостерігається зниження індикатора, однак до кінця 2020 так і не наблизився до свого критичного значення. У 2020 порівняно з 2019 та 2012 роками значення індикатора збільшилося на 4,4% та 7,6% відповідно. Однак у 2021 році індикатор зменшився

15,96% тим самим перейшов межу критичної позначки та потрапив у межі допустимих значень. Взнявши до уваги те, що відношення обсягу валового зовнішнього боргу до ВВП є дестимулятором, то його збільшення негативно впливає як на боргову безпеку країни так і на фінансову безпеку. Динаміка прискореного зростання валового зовнішнього боргу у співвідношенні до ВВП, свідчить про те, що в країні відбулося збільшення зовнішніх заборгованостей та зниження ВВП.

Облігації внутрішньої державної позики – це боргові цінні папери, які продаються Урядом первинним дилерам та їх клієнтам на первинному ринку для фінансування потреб державного бюджету. Середньозважена дохідність ОВДП на первинному ринку перевищує своє оптимальне значення починаючи з 2012 року, що є свідченням накопичення

проблем з борговою безпекою України. Протягом 2012–2015 рр. можемо спостерігати негативну тенденцію цього індикатора. У 2016–2017 рр. значення показника коливається у межах 9–11%, не перевищуючи норми, але балансує на межі. У 2018–2019 рр. знову відбулося зростання і перевищення норми у понад 1,5 рази. Дещо стабілізувалася ситуація у 2020 році, значення середньої дохідності ОВДП становить 10,2, однак у 2021 році цей показник наростив 1,14 пункта, тим самим перейшов критичну межу. Динаміка зростання та перевищення критичної норми дохідності ОВДП призводить до значного навантаження на бюджет за рахунок створення більшого боргового тягаря у вигляді витрат на обслуговування боргу за ОВДП. Слід зазначити, що збільшення ставки дохідності за державними позиками має також і позитивну сторону, бо таким чином сприятиме залученню досить великих коштів інвесторів.

Індекс EMBI (*Emerging Markets Bond Index*) – індекс облігацій ринків, що розвиваються. Цей показник розраховується банком *JP Morgan* як середньозважений серед валютних облігацій ринків, що розвиваються, до доходності облігацій Казначейства США для всього ринку і окремо за облігаціями кожної країни [8]. Чим вище значення індикатора, тим гірша ситуація в економіці країни. Для України цей індикатор мав дещо хвилеподібну динаміку. Так, протягом 2012–2013 р.р. даний показник знаходився на небезпечному рівні та не досягав критичного значення, але вже у 2014 та 2015 роках значення показника становить 2226 б.п. та 2375 б.п. відповідно, що перевищує критичне значення у понад 2,2 рази. Високе значення індикатора свідчило про ризики дефолту для України, така ситуація зумовлена важкою економічною, політичною та військовою ситуацією в країні. Внаслідок укладання угоди з комітетом кредиторів у 2016 р., значення показника вдалося дещо стабілізувати. Проте у 2020–2021 рр. даний індикатор знову перейшов критичну межу.

Відношення обсягу офіційних міжнародних резервів до обсягу валового зовнішнього

боргу характеризує як держава зможе профінансований валовий зовнішній борг за рахунок золотовалютних резервів. У 2012–2018 рр. індикатор знаходиться нижче критичного рівня стану боргової безпеки (20%). Найнижчого значення показник зазнав у 2014 році та становив 5,96%. Саме у 2014 році розмір міжнародних золотовалютних резервів знизився до критичних 7533,33 млн дол. США., а у порівнянні з 2012 роком загальний обсяг резервів зменшився на 70%. Однією з причин такої ситуації є девальвація гривні, яка є наслідком політичної кризи, озброєного протистояння на Майдані та війни на Сході України. У подальшому за рахунок співпраці з Міжнародним валютним фондом шляхом залучення міжнародних траншів та поповнення золотовалютних резервів було стабілізовано ситуацію і у 2020 та 2021 роках індикатор перетнув критичну межу наблизивши свої значення до рівня 23,18% та 23,85% відповідно.

Відношення обсягів зовнішнього боргу до обсягів експорту товарів та послуг характеризує, спроможність країни погасити заборгованість за рахунок валютних надходжень від експорту. Протягом 2012–2014 рр. даний показник знаходиться за межами допустимих значень. Найгіршого значення індикатор зазнав у 2015 та становив майже 100%. Тобто всі надходження від експорту використовувалися на погашення зовнішнього боргу. Дещо покращилася ситуація 2019 та 2021 роках, проте даний індикатор все одно знаходиться на небезпечному рівні. Зазначимо, що для країни, що вдаються до зовнішніх кредитів з метою інвестування їх у виробництво, цілком можуть мати відносно високі значення цього індикатора і цей показник буде знижуватися, коли залучені інвестиції забезпечуватимуть придатну для експорту продукцію. Саме тому важливим є цільове використання зовнішніх запозичень.

Упродовж аналізованого періоду показник зовнішнього боргу у розрахунку на 1 особу зріс на 887,25 дол. США або на 39,5% і становив у 2021 році 3132,51 дол. США, що більше аніж в 15 разів перевищує критичну

межу. Таку ситуацію можна пояснити як скорочення населення на понад 4 млн. ос., так і значним нарощуванням зовнішнього державного боргу.

Відповідно до нарощування обсягів державного боргу, зростають і витрати на його погашення та обслуговування, а це зумовлює тиск на економіку країни. Тому доцільним є аналіз таких індикаторів як відношення витрат з обслуговування боргових зобов'язань до ВВП, експорту товарів і послуг та до доходів державного бюджету. Як можливість обслуговування зовнішнього боргу ми візьмемо показник відношення видатків на погашення та обслуговування зовнішнього боргу до доходів державного бюджету. Можемо бачити, що цей індикатор мав дещо хвилеподібну динаміку. Пікового значення показник набув у 2016 році його значення перевищило критичну позначку у 5,5 раз. Проте у 2021 році даний індикатор знову перейшов критичну межу та знаходиться на задовільному рівні.

Звісно, всі чинники, які вимірюються як окремі індикатори боргової безпеки, заслуговують розгляду, проте їх взаємний вплив забезпечує узагальнюючий результат і дасть змогу оцінити сумарний рівень боргової безпеки. Тому розрахуємо інтегральний показник боргового навантаження. Інтегральний показник боргової безпеки будемо визначати за формулою:

$$I_i = \sum_{i=1}^n a_i * \tilde{z}_i,$$

де  $I_i$  – інтегральний індекс боргової безпеки;

$a_i$  – вагові коефіцієнти індикаторів боргового навантаження, що визначають ступінь впливу  $i$ -го показника на інтегральний індекс;

$$a_i \geq 0, \sum_{i=1}^n a_i = 1;$$

$\tilde{z}_i$  – нормовані значення індикаторів боргової безпеки [3].

Нормування індикаторів проводиться з метою порівняння та співставлення запропонованих показників. Залежно від сили впливу визначеного індикатора на боргову стійкість, нами було виділено показники-стимулятори

(їх зростання сприяє збільшенню індексу боргової безпеки) та показники-дестимулятори (негативно впливають та їх зростання призводить до зниження індексу боргової безпеки).

У ПП «STATISTICA.7» проведемо компонентний аналіз на основі 8 показників боргового навантаження: відношення обсягу державного та гарантованого державою боргу до ВВП, відношення обсягу валового зовнішнього боргу до ВВП, середньозважена дохідність облігацій внутрішньої державної позики на первинному ринку, індекс EMBI (Emerging Markets Bond Index) + країна, відношення обсягу офіційних міжнародних резервів до обсягу валового зовнішнього боргу, відношення зовнішнього боргу до експорту товарів і послуг, рівень зовнішньої заборгованості на одну особу, відношення платежів з обслуговування зовнішнього боргу до доходу державного бюджету. Індикатори, які включені в модель характеризують боргове навантаження на економіку в цілому, валютну ліквідність та рівень зовнішнього запозичення, а також здатність до обслуговування боргів і ціну національної валюти.

Для розрахунку вагових коефіцієнтів застосовувався метод головних компонент. При цьому було використано ПП «STATISTICA.7», модуль Factor Analysis та обрано метод головних компонент – Principal Components. Використовуючи середовище Microsoft Excel, виконано розрахунки для визначення інтегрального показника боргового навантаження за період 2012–2021 рр. (рис. 1).

Як бачимо з рис. 1, тенденція зниження розрахованого інтегрального індексу боргової безпеки за період 2012–2015 років на 0,238 п. змінилася підвищенням показника на 0,169 п. за 2015–2019 рр. У залежності від того в який діапазон даних потрапляє інтегральний показник боргової безпеки, розрізняють критичний, небезпечний, незадовільний, задовільний, оптимальний рівні. Динаміка інтегрального індексу боргової безпеки України (рис. 1) свідчить про те, що протягом 2013–2014 та 2016–2020 роках інтегральний індекс перебував у небезпечному стані, а у 2015 році – у критичному. За аналізований період тільки



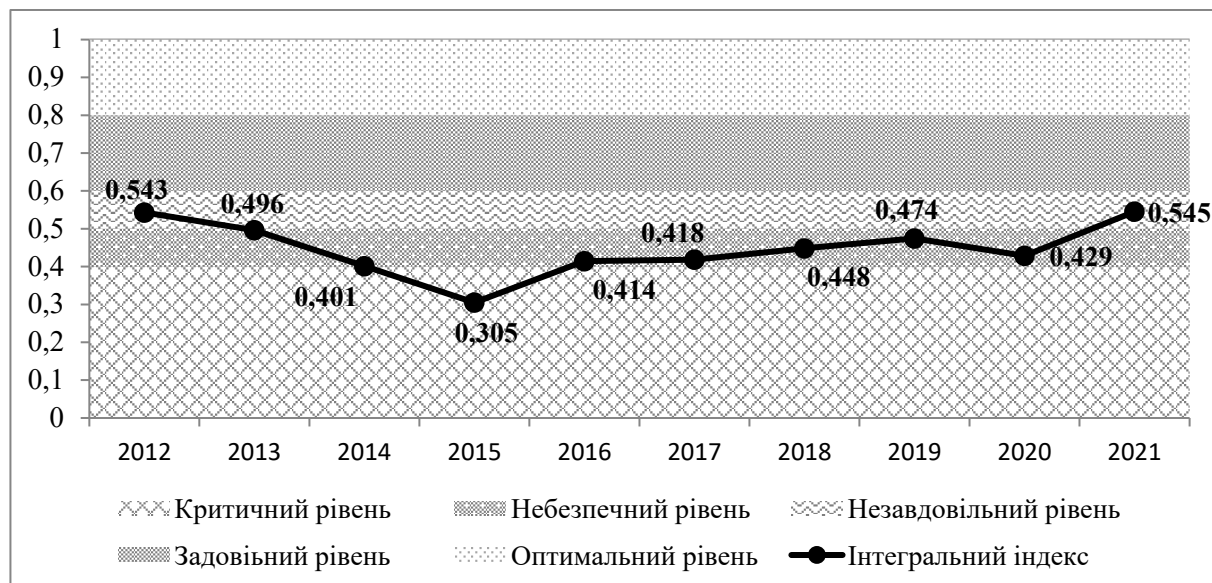


Рис. 1. Інтегральний індекс боргової безпеки України

двічі, у 2012 та у 2021 роках рівень боргового навантаження перебував у незадовільному стані. Як бачимо, загальна картина боргової залежності дещо покращилася у 2021 році, проте говорити про вихід з боргової кризи рано [9].

**Висновки.** Аналіз стану державного боргу та оцінка рівня боргової безпеки дозволяє стверджувати, що Україна знаходиться у борговій кризі, оскільки значення інтегрального показника протягом аналізованого періоду перебувало на небезпечному рівні і жодного разу не досягало задовільного рівня. Серед причин, які сприяли такому становищу, на наш погляд, слід виокремити: зростання протягом 2012–2021 років рівня державного боргу, використання залучених коштів на покриття дефіциту бюджету; переважаюча частка зовнішніх запозичень (понад 60% сукупного обсягу); фінансова нестабільність; постійна нестача коштів для забезпечення виконання державними інституціями своїх функцій; відсутність або майже відсутність державних інвестицій у розвиток економіки; дефіцит платіжного балансу країни тощо.

Також зазначимо, що у 2021 році ситуація дещо покращилася. Протягом певного часу уряд намагався зменшити розмір зовнішнього боргу. Однак війна на території України внесла корективи. Власних надходжень

держави не вистачає щоб покрити навіть видатки на війну, не говорячи вже про соціальну сферу, освіту й медицину. В умовах дефіциту бюджету, уряд змушений звертатися за допомогою до західних партнерів та міжнародних фінансових організацій. Як наслідок, зростання державного боргу і, що особливо небезпечно, збільшення частки зовнішніх запозичень. За прогнозами Київської школи економіки, відсоток зовнішнього боргу у 2023 році може зрости до 79%. Уряд і надалі планує здійснювати запозичення, що призведе до значного тиску на державні фінанси, у частині повернення та обслуговування державного боргу. Наголосимо на тому, що ще один виклик з яким стикнеться країна – це валютні кредити. Оскільки при падінні гривні, боргове навантаження на бюджет стрімко зростатиме. У зв'язку з цим винятково важливим завданням є визначення безпечних меж накопичення зовнішнього боргу, виникає необхідність управління державними кредитами та прогнозування його обсягу. Тому наші подальші дослідження у сфері державних запозичень будуть спрямовані на вивчення цього питання, побудові адекватної математичної моделі, яка дозволяє оцінити ступінь впливу різних параметрів на зростання зовнішніх кредитів та виробити оптимальну стратегію управління запозиченнями.

**Список використаних джерел:**

1. Барановський О. І. Дослідження теоретичних засад боргової безпеки держави. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2016. Випуск 1 (47). Т. 1. С. 327–337.
2. Богдан Т. П. Боргова безпека та її роль у гарантуванні фінансової стабільності. *Вісник національного банку України*. 2012. № 4. С. 8–15.
3. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: затверджено наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 № 1277. URL: <http://me.gov.ua> (дата звернення: 07.03.2023).
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 07.03.2023).
5. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua> (дата звернення: 07.03.2023).
6. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 07.03.2023).
7. Група індексів: EMBI+. URL: [http://www.cbonds.info/ua/rus/index/index\\_detail/group\\_id/1/](http://www.cbonds.info/ua/rus/index/index_detail/group_id/1/) (дата звернення: 07.03.2023).
8. Дахнова О. Є. Оцінка стану боргової безпеки України. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 31. С. 625–630.
9. Грубляк О. М., Жаворонок А. В., Холявко Н. І. Оцінка рівня боргової безпеки як складової частини фінансової безпеки держави. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 50. С. 240–248.
10. Iryna Revak, Nataliia Halaiko. Assessment of the state of debt security in Ukraine. *Modern Science – Moderní věda*. Praha. Česká republika, Nemoros. 2021. No 4. P. 5–14.

**References:**

1. Baranovskyi O. I. (2016) Doslidzhennia teoretychnykh zasad borhovoï bezpeky derzhavy. [Research on theoretical background of debt security of state] *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Ekonomika*, no. 1 (47), t. 1, pp. 327–337. [in Ukrainian]
2. Bohdan T. P. (2012) Borhova bezpeka ta yii rol u harantuvanni finansovoi stabilnosti [Debt security and its role in safeguarding financial stability]. *Visnyk natsionalnoho banku Ukrainy*, no. 4, pp. 8–15. [in Ukrainian]
3. Metodychni rekomendatsii shchodo rozrakhunku rivnia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy: zatverdzheno nakazom Ministerstva ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrainy vid 29.10.2013 No. 1277 [Methodical recommendations for calculating the level of economic security of Ukraine: approved by the order of the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine dated 29.10.2013 No. 1277]. Available at: <http://me.gov.ua> [in Ukrainian]
4. Ofitsiina veb-storinka Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official web-site of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian]
5. Ofitsiinyi sait Ministerstva finansiv Ukrainy [The official website of the Ministry of Finance of Ukraine]. Available at: <https://index.minfin.com.ua> [in Ukrainian]
6. Ofitsiinyi sait Natsionalnoho banku Ukrainy [The official site of the National Bank of Ukraine]. Available at: <https://bank.gov.ua> [in Ukrainian]
7. Hrupa indeksiv: EMBI+ [Index group: EMBI +]. Available at: [http://www.cbonds.info/ua/rus/index/index\\_detail/group\\_id/1/](http://www.cbonds.info/ua/rus/index/index_detail/group_id/1/) [in Ukrainian]
8. Dakhnova O. Ye. (2019) Otsinka stanu borhovoï bezpeky Ukrainy [Estimate of the State of Debt Security of Ukraine]. *Infrastruktura rynku*, no. 31, pp. 625–630. [in Ukrainian]
9. Hrubliak O. M., Zhavoronok A. V., Kholiavko N. I. (2020) Otsinka rivnia borhovoï bezpeky yak skladovoi chystyny finansovoi bezpeky derzhavy [Assessment of the Level of Debt Security as a Component of Financial Security of the State]. *Infrastruktura rynku*, no. 50, pp. 240–248. [in Ukrainian]
10. Iryna Revak, Nataliia Halaiko (2021). Assessment of the state of debt security in Ukraine. *Modern Science – Moderní věda*. Praha. Česká republika, Nemoros. No. 4, pp. 5–14.

Стаття надійшла до редакції 31.10.2023

УДК 330.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-2>**Кіржецький Юрій Ігорович**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри соціально гуманітарної підготовки,  
Львівський державний університет внутрішніх справ  
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8323-3605>

**Кіржецька Марія Сергіївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
вулиця Степана Бандери, 12, Львів, 79000, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5695-7843>

## УХИЛЕННЯ ВІД СПЛАТИ ПОДАТКУ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ: СХЕМИ ЗДІЙСНЕННЯ ТА ДОКУМЕНТАЛЬНЕ ОФОРМЛЕННЯ

**Анотація.** Податок на додану вартість є важливим і становить близько 40% доходів державного бюджету України. Утримання належної суми податку на додану вартість є постійним викликом для Державної податкової служби України з метою забезпечення надходжень податку на додану вартість, забезпечення чесної конкуренції між підприємствами та уникнення економічних викривлень на внутрішньому ринку. Тіньові операції із податком на додану вартість за різними підрахунками сягають 60–90 млрд грн/рік, що є суттєвим, особливо в умовах скорочення економіки України на 35% внаслідок війни. Саме тому, дослідження схем ухилення від сплати податку на додану вартість та документів, які дадуть змогу правоохоронцям їх виявляти є особливо актуальним і своєчасним. Під ухиленням від сплати податку на додану вартість автори розглядають узагальнену характеристику способів зменшення податкових платежів, при яких платники ПДВ зумисне уникають їх сплати та/або зменшують розмір своїх податкових зобов'язань, порушуючи законодавство. Аналіз літературних джерел дав змогу класифікувати усі тіньові операції із податком на додану вартість залежно від середовища їх здійснення на дві групи: тіньові операції на національному ринку та міжнародні тіньові операції. До найбільш розповсюджених схем тіньових операцій на внутрішньому ринку належать: заниження обсягів продажу; відмова від реєстрації; не здійснення перерахунку ПДВ до бюджету, сфальшовані заяви на отримання податкового кредиту або його відшкодування. Найбільш часто застосовними міжнародними тіньовими операціями із податком на додану вартість є схеми тіньових операцій із підприємством, яке є «зниклим трейдером». У цій статті описано три схеми міжнародних тіньових операцій із зниклим трейдером: проста схема, карусельна схема та схема «зустрічної торгівлі». Визначено учасників схеми та юрисдикції, які несуть втрати. На основі результатів визначено, що саме поєднання інструментів, які дають змогу максимізувати надходження до бюджету через мінімізацію втрат від тіньових операцій формують ефективну державну політику щодо легалізації тіньових операцій із ПДВ.

**Ключові слова:** податок на додану вартість, схеми ухилення сплати податку на додану вартість, тіньові операції, легалізація, втрати бюджету.

**Kirzhetskyi Yuriy**

Lviv State University of Internal Affairs

**Kirzhetska Mariya**

Lviv Polytechnic National University

### VALUE ADDED TAX EVASION: IMPLEMENTATION SCHEMES AND DOCUMENTATION

**Abstract.** The value added tax is an important tax, accounting for about 40% of Ukraine's state budget revenues. The collection of the proper amount of VAT is a constant challenge for the State Tax Service of Ukraine in order to ensure VAT revenues, ensure fair competition between businesses and avoid economic distortions in the domestic market. According to various estimates, shadow VAT transactions amount to UAH 60–90 billion per year, which

is significant, especially in the context of a 35% contraction of Ukraine's economy as a result of the war. That is why the study of value added tax evasion schemes and documents that will allow law enforcement to detect them is particularly relevant and timely. By value added tax evasion, the authors mean a generalized characterization of the methods of reducing tax payments, in which VAT payers deliberately avoid paying them and/or reduce their tax liabilities in violation of the law. An analysis of the literature has made it possible to classify all shadow transactions with value added tax into two groups depending on the environment in which they are carried out: shadow transactions in the national market and international shadow transactions. The most common schemes for shadow transactions in the domestic market include: underreporting of sales; refusal to register; failure to transfer VAT to the budget; falsified applications for tax credits or refunds. The most commonly used international shadow VAT transactions are schemes of shadow transactions with a company that is a "missing trader". This article describes three schemes of international shadow transactions with a missing trader: a simple scheme, a carousel scheme and a "counter trade" scheme. The participants in the scheme and the jurisdictions that incur losses are identified. Based on the results, it is determined that it is the combination of instruments that allow maximizing budget revenues by minimizing losses from shadow transactions that forms an effective state policy on legalization of shadow VAT transactions.

**Keywords:** value added tax, value added tax evasion schemes, shadow transactions, legalization, budget losses.

**Вступ.** Одним із способів вияву тіньових економічних операцій є ухилення від сплати податків. Ухилення від сплати податків це узагальнена характеристика способів зменшення податкових платежів, при яких платники податків зумисне уникають їх сплати та/або зменшують розмір своїх податкових зобов'язань, порушуючи законодавство.

Інструментами ухилення від сплати податків в Україні є: контрабанда (орієнтовний обсяг: 226–320 млрд грн/рік); схеми із податком на додану вартість (орієнтовний обсяг: 60–90 млрд грн/рік); контрафакт (орієнтовний обсяг: 40–60 млрд грн/рік); переміщення прибутку до «податкових гаваней» («офшорів») (орієнтовний обсяг: 130–220 млрд грн/рік); викривлення бази оподаткування (орієнтовний обсяг: 120–180 млрд грн/рік); зловживання податковими пільгами та преференціями та неофіційне підприємництво та індивідуальна економічна діяльність без реєстрації (орієнтовний обсяг: 130–156 млрд грн/рік) [1]. Саме тому, дослідження схем ухилення від сплати податків, зокрема податку на додану вартість (який за статистичними даними Міністерства фінансів України [2] у 2023 р. забезпечуватиме 46% усіх надходжень до державного бюджету України) та документів, які дадуть змогу правоохоронцям виявляти ці схеми є метою нашого дослідження. Завданнями цієї статті є: 1) класифікувати тіньові операції із сплати ПДВ; 2) описати найбільш розповсюджені схеми реалізації тіньових операцій зі сплати ПДВ.

**Матеріали та методи.** Для досягнення поставленої мети та виконання означених завдань у статті застосовано такі методичні підходи: узагальнення, групування і систематизації для дослідження емпіричних та теоретичних підходів схем ухилення від сплати податків; структурно-логічний аналіз – для визначення взаємозв'язків між контрагентами, які провадять тіньові операції.

Матеріалами дослідження є публікації національних та зарубіжних авторів у царині тіньових економічних операцій.

**Результати.** Проблеми теоретичного та методологічного забезпечення легалізації тіньових операцій із ПДВ, розкрили у своїх працях українські та іноземні науковці. Ці дослідження зумовлені тим, що тіньові операції із ПДВ призводять до значних викривлень на внутрішньому ринку, створюють недобросовісну конкуренцію та призводять до недоотримання податкових надходжень до бюджетів країн [3–5].

Автори, досліджуючи проблему легалізації тіньових операцій [6–8] стверджують, що нинішня система утримання ПДВ вразлива до різноманітних схем, які дають змогу бізнесу уникати сплати цього податку до бюджету. Самі схеми є досить різними, від найпростіших: заниження обсягів продажів, до більш складних: використання перехресних схем транскордонних тіньових операцій.

Також дослідники значну увагу приділяють і легалізації тіньових операцій із ПДВ,

зокрема, Ейнсворт Р. [9] пропонує використання різноманітних податкових інструментів, які дадуть змогу легалізувати тіньові операції із ПДВ, серед яких: швидкий вияв ланцюжка тіньових операцій через розширені перевірки, використання зворотних розрахунків, ретельну перевірку нових реєстрацій ПДВ, реєстрацію в режимі реального часу.

Лендерман Л. [10] пропонує для легалізації тіньових операцій із ПДВ скасування нульової та зниженої ставки ПДВ, скасування реверсного відшкодування ПДВ, а також, запровадження механізму зворотного відшкодування за межами певних секторів економіки, посилення перевірки реєстрації бізнесу.

Загалом усі тіньові операції, які спрямовані на ухилення від сплати ПДВ можна класифікувати залежно від середовища реалізації на дві великі групи (рис. 1):

– Група: тіньові операції на національному ринку.

– Група: міжнародні тіньові операції із ПДВ.

До найбільш розповсюджених схем тіньових операцій на внутрішньому ринку належать: (1) заниження обсягів продажу; (2) відмова від реєстрації; (3) неперерахування ПДВ до бюджету; (4) сфальшовані заяви на отримання податкового кредиту або його відшкодування; (5) Відшкодування ПДВ за операціями, які не підлягають відшкодуванню (рис. 2).

Найбільш часто застосовними міжнародними тіньовими операціями із ПДВ є схеми тіньових операцій із підприємством, яке є «зниклим трейдером». Розглянемо три основні схеми реалізації тіньових операцій (рис. 3–5), які можуть застосовуватись.

Проста схема тіньової операції із підприємством посередником: трейдером. Ця схема, передбачає, що у процесі здійснення транзакції використовується фіктивне підприємство для імітації господарської операції з метою отримання нелегального прибутку від нарахованого ПДВ. Застосування цієї схеми базується на проведенні транскордонної операції де постачальник, покупець та посередник перебувають у двох різних юрисдикціях. Схема є наступною: постачальник продає товар підприємству трейдеру у іншу юрисдикцію, застосовуючи нульову або знижену ставку ПДВ.

Трейдер декларує покупку, нараховуючи відповідний ПДВ (тобто так зване внутрішнє постачання). Трейдер нараховує ПДВ компанії-покупцю, але перед тим, як перерахувати ПДВ до податкового органу, підприємство трейдер зникає.

Втрати ПДВ відбуваються в юрисдикції де реалізовується товар на національному ринку. Переважно ці продажі здійснюються за нижчою ціною і, таким чином компанії, які залучені до тіньових операцій, отримують комер-

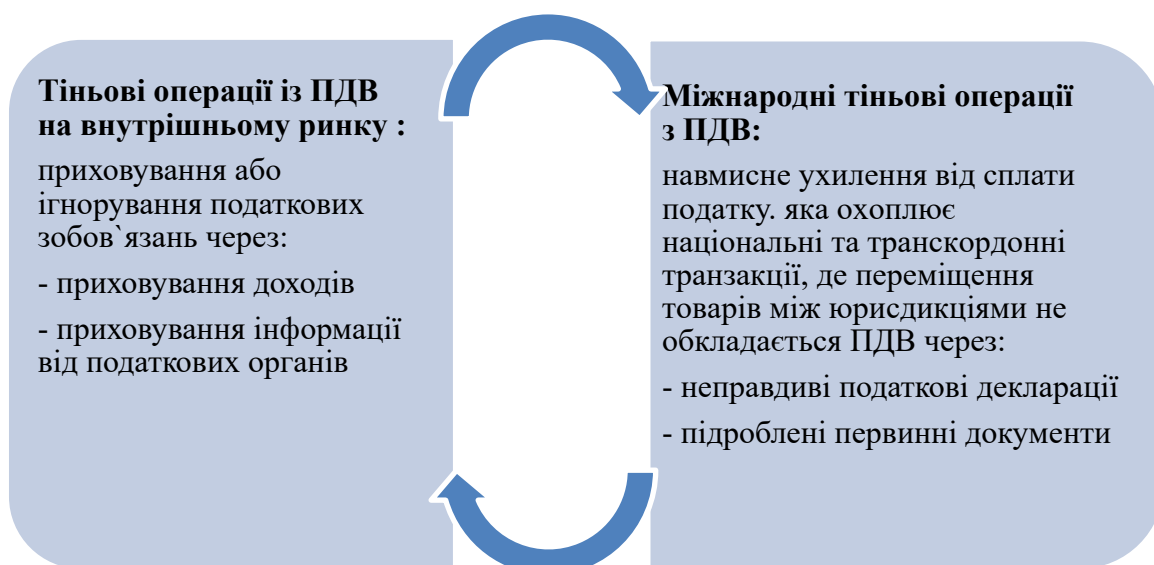


Рис. 1. Тіньові операцій з ПДВ

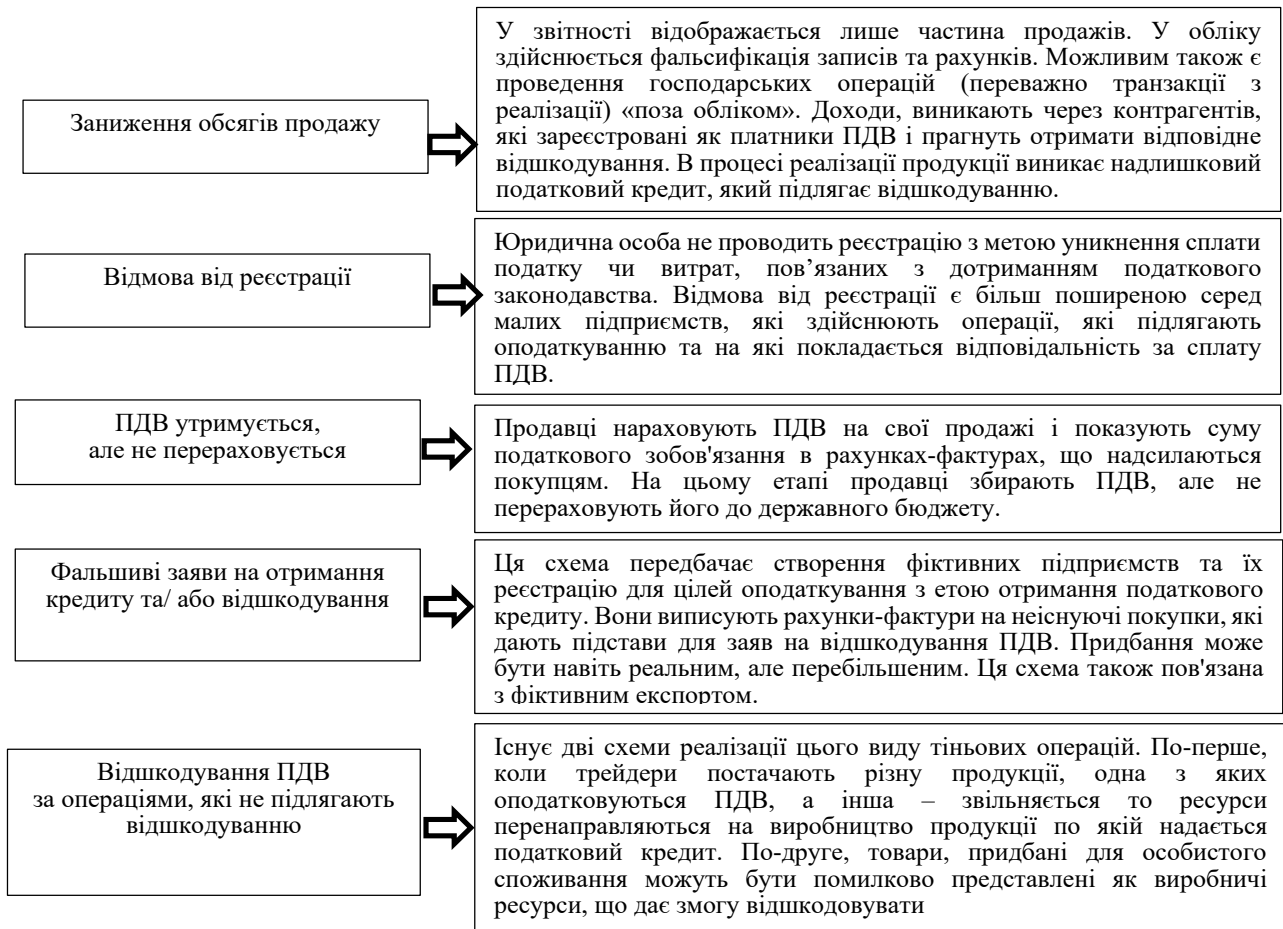


Рис. 2. Схеми тінювих операцій на внутрішньому ринку

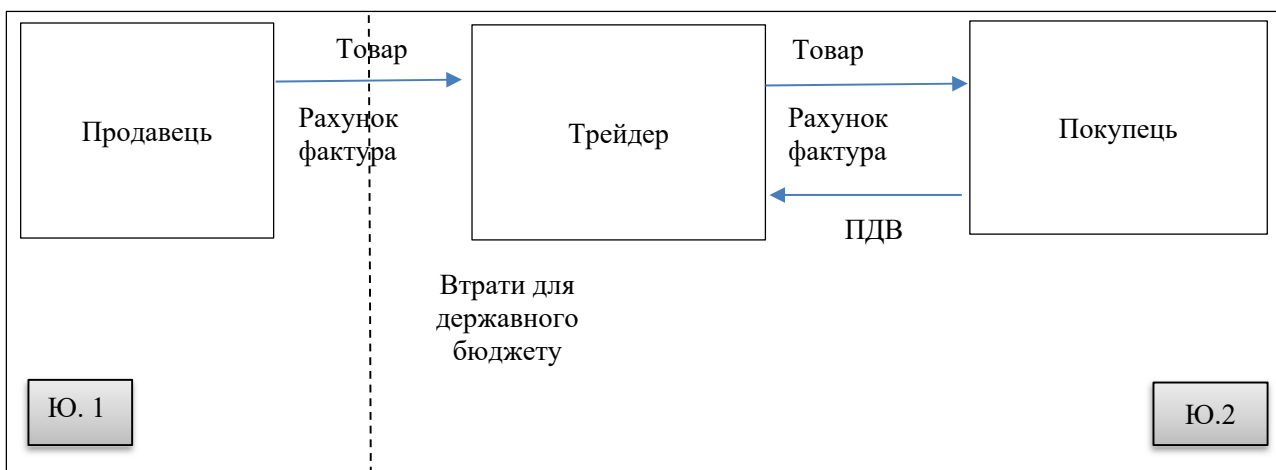


Рис. 3. Проста схема реалізації тінювої операції зі «зниклим трейдером»

ційні переваги над іншими конкурентами, які провадять легальний бізнес.

Другою часто використовуваною схемою для реалізації тінювої операції із ПДВ є використання карусельного ланцюжка транзак-

цій. Ця схема є вдосконаленням попередньої. Вона передбачає, що замість того, щоб постачати товари або послуги кінцевому споживачеві, компанії продають товар чи послугу початковому постачальнику в іншій юрисдик-

ції. Схема повторюється знову і знову і тому виглядає як карусель. Сама схема є такою: продавець в юрисдикції 1 продає товари компанії трейдеру в юрисдикції 2. Купівля здійснюється без сплати ПДВ або за заниженою ставкою ПДВ. Компанія трейдер нараховує та перераховує ПДВ брокерській компанії. Трейдер зникає, не задекларувавши та не перерахувавши ПДВ до податкових органів. Згодом брокерська компанія продає товар назад компанії продавцю в юрисдикцію 1, оскільки ПДВ, нараховане трейдером отримує брокерська компанія. Далі брокерська

компанія формує рахунок-фактуру і відправляє товар продавцю і тоді комерційний ланцюжок замикається із часом може бути перезапущений.

Схема може включати одного або кілька брокерів для збільшення її складності. У такому випадку компанія трейдер нараховує та отримує ПДВ з продажів компанії брокера. Компанія, яка є трейдером зникає, так і не задекларувавши та не перерахувавши до податкових органів нарахований ПДВ. Згодом компанія брокер продає товар іншому брокеру, який нараховує ПДВ і перераховує

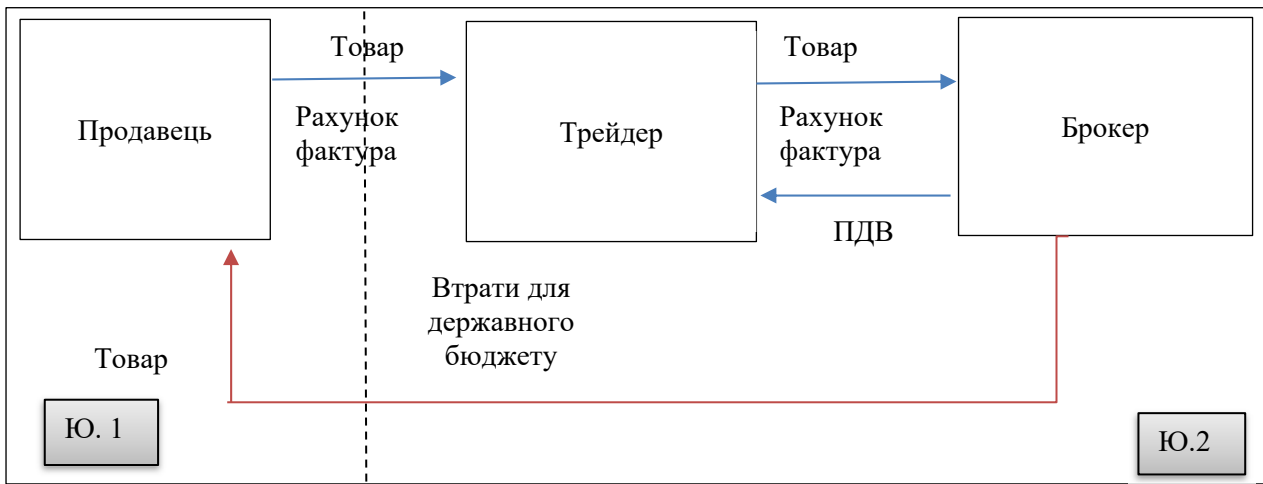


Рис. 4. Тіньова операція зі карусельним ланцюжком транзакцій

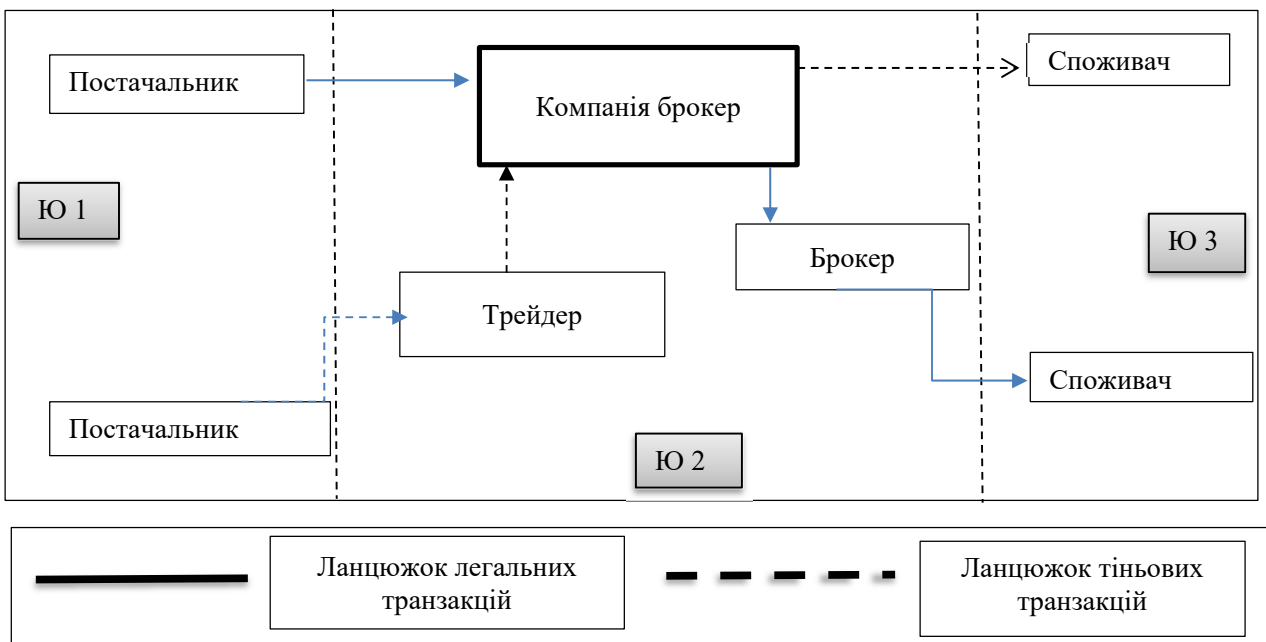


Рис. 5. Схема «зустрічної торгівлі»

податковим органам різницю між вхідним та вихідним ПДВ Згодом інший брокер реалізує товар Продавцю у юрисдикції 1. За результатами цієї тіньової операції збитки виникають у юрисдикції 2.

Схема «зустрічної торгівлі» – це складна схема, в якій використовуються поєднання різних транзакцій з метою ускладнення виявлення тіньової операції з ПДВ для податкового органу. Основою цієї тіньової операції є компанія брокер, зареєстрована у юрисдикції 2 (Ю. 2). Ця компанія здійснює дві закупівлі. Одну легальну, а одну тіньову. Втрати від несплаченого ПДВ виникають у юрисдикції 2 через його несплату відсутнім трейдером.

**Висновки.** Усі тіньові операції, зокрема й ті, які пов'язані із ПДВ приносять втрати державному бюджету. Здійснити точну оцінку масштабів тіньових операцій із ПДВ досить складно. Проте, дослідження наукових джерел показують, що вивчення схем ухилення від сплати ПДВ дає змогу розуміти та напрацьовувати інструменти легалізації тіньових операцій.

Нами у цій статті було акцентовано увагу саме на схемах реалізації міжнародних тіньових операцій із ПДВ. Зокрема, було описано схему із «зниклим трейдером», яка незважаючи на свою простоту достатньо часто використовується українським бізнесом. Також було описано більш складні схеми реалізації тіньових операцій із ПДВ: карусельну схему та схему «зустрічної торгівлі».

Варто зауважити, що заходи боротьби з тіньовими операціями із ПДВ, як й інші кримінально-правові заходи, традиційно зосереджуються на виконанні подвійної функції: покарання та стримування. Проте, зростання штрафних санкцій має обмежений стримуючий вплив на реалізацію схем тіньових операцій спрямованих на ухилення від сплати податків, зокрема й з ПДВ. Саме тому дослідження інструментів, які дають змогу максимізувати надходження до бюджету через мінімізацію втрат від тіньових операцій є завданнями подальших досліджень авторів задля формування ефективної державної політики щодо легалізації тіньових операцій із податком на додану вартість.

#### Список використаних джерел:

1. Дубровський В., Черкашин В., Гетман О. Порівняльний аналіз фіскального ефекту від застосування інструментів ухилення/уникнення оподаткування в Україні: 2021. URL: <http://iset-ua.org/images/Doslidzennya-shem-2021-final> (дата звернення: 10.09.2023).
2. Про Державний бюджет України на 2023 рік. Закон України № 2710-IX чинний, поточна редакція від 22.10.2022. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/1\\_\\_%D0%97%D0%A3\\_2710](https://mof.gov.ua/storage/files/1__%D0%97%D0%A3_2710) (дата звернення: 10.09.2023).
3. Dijk L.H., Griffioen M. Tackling VAT-fraud in Europe: A complicated international puzzle. *Intertax*. 2016. No. 44(4). P. 290–297.
4. Bilicka K. Comparing UK Tax Returns of Foreign Multinationals to Matched Domestic Firms. *American Economic Review*. 2019. No. 109(8), P. 2921–2953.
5. Global Tax Evasion: report 2024 / foreword by Stiglitz J.; EU Tax Observatory. France. 2023. URL: <https://policycommons.net/artifacts/5431695/global-tax-evasion/6197179/> (accessed: 08.11.2023).
6. Zahariiev A. Tax Evasion and Tax Fraud – Theoretical Models and Fiscal Decisions. *Economic Studies journal*. 2020. P. 103–124.
7. 7. UK finance annual fraud report. URL: [https://www.ukfinance.org.uk/system/files/2023-05/Annual%20Fraud%20Report%](https://www.ukfinance.org.uk/system/files/2023-05/Annual%20Fraud%20Report%20) (accessed: 08.11.2023).
8. 2023 Global eCommerce Payments and Fraud Report. URL: <https://www.cybersource.com/content/dam/documents/campaign/fraud-report/global-fraud-report-2023-en> (accessed: 09.11.2023).
9. Ainsworth R. Electronic Tax Fraud – Are There 'Sales Zappers' in Japan? *Boston University School of Law & Economics Paper* 2008. No. 08-31. URL: <https://ssrn.com/abstract=1290627> (accessed: 08.11.2023).
10. Lederman, Leandra. “The Fraud Triangle and Tax Evasion.” *Proceedings. Annual Conference on Taxation and Minutes of the Annual Meeting of the National Tax Association*, vol. 112, 2019, pp. 1–54. JSTOR. URL: <https://www.jstor.org/stable/27067393>. (accessed 12.11.2023).



**References:**

1. Dubrovskiy V., Cherkashyn V., Hetman O. (2023) Porivnialnyi analiz fiskalnoho efektu vid zastosuvannya instrumentiv ukhlyennia/unyknennia opodatkuvannia v Ukraini: 2021 [Comparative Analysis of the Fiscal Effect of the Use of Tax Evasion/Avoidance Instruments in Ukraine: 2021]. Available at: <http://iset-ua.org/images/Doslidzennya-shem-2021-final> (accessed September 10, 2023). [in Ukrainian]
2. Pro Derzhavnyi biudzheth Ukrainy na 2023 rik [On the State Budget of Ukraine for 2023] № 2710-IX (2022). Available at: [https://mof.gov.ua/storage/files/1\\_%D0%97%D0%A3\\_2710](https://mof.gov.ua/storage/files/1_%D0%97%D0%A3_2710) [in Ukrainian]
3. Dijk L. H., Griffioen M. (2016) Tackling VAT-Fraud in Europe: A Complicated International Puzzle. *Intertax*, no. 44(4), pp. 290–297.
4. Bilicka K. (2019) Comparing UK Tax Returns of Foreign Multinationals to Matched Domestic Firms. *American Economic Review*, no. 109(8), pp. 2921–2953.
5. Global Tax Evasion: report 2024. Available at: <https://policycommons.net/artifacts/5431695/global-tax-evasion/6197179/> (accessed November 8, 2023).
6. Zahariev A. (2000) Tax Evasion and Tax Fraud – Theoretical Models and Fiscal Decisions. *Economic Studies journal*, pp. 103–124.
7. UK finance annual fraud report. Available at: [https://www.ukfinance.org.uk/system/files/2023-05/Annual%20Fraud%20Report%](https://www.ukfinance.org.uk/system/files/2023-05/Annual%20Fraud%20Report%20) (accessed November 8, 2023)
8. 2023 Global eCommerce Payments and Fraud Report. Available at: <https://www.cybersource.com/content/dam/documents/campaign/fraud-report/global-fraud-report-2023-en> (accessed November 9, 2023)
9. Ainsworth, R. T. (2008) Electronic Tax Fraud – Are There 'Sales Zappers' in Japan? *Boston University School of Law & Economics Paper*, no. 08-31, pp. 1075–1110. Available at: <https://ssrn.com/abstract=1290627>
10. Lederman L. (2019) The Fraud Triangle and Tax Evasion. *Proceedings. Annual Conference on Taxation and Minutes of the Annual Meeting of the National Tax Association*, no. 112, pp. 1–54. Available at: <https://www.jstor.org/stable/27067393>

Стаття надійшла до редакції 10.11.2022

UDC 338.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-3>

### **Копытко Марта**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of the Department of Socio-behavioral,  
Humanitarian Sciences and Economic Security,  
Lviv State University of Internal Affairs  
Horodotska Street, 26, Lviv, 79000, Ukraine  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

### **Malanchuk Anton**

Posgraduate Student,  
Lviv State University of Internal Affairs  
Horodotska Street, 26, Lviv, 79000, Ukraine  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0628-8680>

## **STUDY OF THE ESSENCE OF SOCIO-ECONOMIC SECURITY OF AN ENTERPRISE IN THE MODERN CONDITIONS OF DEVELOPMENT**

**Abstract.** *The purpose is to study the essence of the socio-economic security of an enterprise, taking into account modern trends and development features. In the study, to analyze the essence of the socio-economic security of an enterprise, general scientific research methods were used, namely: the method of theoretical and comparative analysis, induction and deduction, and the graphical method. It is proved that today the operational, tactical, and strategic activities of each enterprise are subject to a significant number of factors of influence, and more often these factors are negative. The situation is aggravated by modern realities and global events, such as the pandemic and its consequences, as well as the attack of the Russian Federation on the territory of our country since 2014. Given this, enterprises every day try to implement measures to counter the negative impact of modern threats or adapt to new realities. The key factors for survival in this process are the management and security, in particular, socio-economic. It was found that the socio-economic security of an enterprise should be understood as a state in which security conditions are formed to ensure the protection of social and economic components from the negative impact of risks, threats, and dangers and the lack of response to various forms of challenge. It is substantiated that such a type of enterprise security as socio-economic today is a key factor, the provision of which will form a powerful basis for the development and survival of an enterprise in Ukraine. As a result of the study, the key parameters for changing the level of socio-economic security due to the negative impact of modern threats were formed. It has been determined that today it is an extremely difficult task to ensure socio-economic security for systems such as enterprises. Conventional methods and mechanisms will not suffice. Prospects for further research should concern a thorough study of the theoretical basis for ensuring the socio-economic security of an enterprise in the face of threats.*

**Keywords:** *security, socio-economic security, enterprise, ensuring socio-economic security, socio-economic security of the enterprise.*

### **Копитко Марта Іванівна**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри соціально-поведінкових,  
гуманітарних наук та економічної безпеки,  
Львівський державний університет внутрішніх справ  
вулиця Городоцька, 26, м. Львів, 79000, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

### **Маланчук Антон Михайлович**

аспірант,  
Львівський державний університет внутрішніх справ  
вулиця Городоцька, 26, м. Львів, 79000, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0628-8680>

## ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ

**Анотація.** Метою дослідження є дослідження сутності соціально-економічної безпеки підприємства з врахуванням сучасних тенденцій та особливостей розвитку. У дослідженні, для аналізу сутності соціально-економічної безпеки підприємства використовувались загальнонаукові методи досліджень, а саме: метод теоретичного та компаративного аналізу, індукції та дедукції, графічний метод. Доведено, що в сучасних умовах розвитку, оперативна, тактична та стратегічна діяльність таких соціально-економічних систем як підприємства, піддається значній кількості чинників впливу, які не можуть мати саме позитивний вплив. Поточна ситуація погіршується і тим, що в сучасних реаліях та подіях, досі відчутні наслідки пандемії, а також напад російської федерації на територію нашої країни починаючи з 2014 року перейшов у повномасштабну війну. З огляду на це, підприємства кожного дня намагаються реалізувати заходи протидії негативному впливу до сучасних загроз чи адаптації до нових реалій. Ключовим фактором виживання в цьому процесі є управління та забезпечення безпеки, зокрема соціально-економічної. З'ясовано, що під соціально-економічною безпекою підприємства слід розуміти стан, при якому формуються безпекові умови для забезпечення захисту соціальних та економічних складових від негативного впливу ризиків, загроз та небезпек та відсутності реакції на різні форми виклику. Обґрунтовано, що такий вид безпеки підприємства, як соціально-економічна, на сьогоднішній день є ключовим фактором, забезпечення якого буде формувати потужну основу для розвитку та виживання підприємства України. В результаті проведеного дослідження, сформовано ключові параметри зміни рівня соціально-економічної безпеки внаслідок негативного впливу сучасних загроз. Визначено, що сьогодні забезпечити соціально-економічну безпеку для таких систем як підприємства є вкрай складним завданням. Звичайних методів та механізмів буде недостатньо. Перспективи подальших досліджень повинні стосуватися ретельного дослідження теоретичного підґрунтя забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу загроз.

**Ключові слова:** безпека, соціально-економічна безпека, підприємство, забезпечення соціально-економічної безпеки, соціально-економічна безпека підприємства.

**Introduction.** In today's conditions, the economy of our country is going through a rather difficult period because of the war. Military aggression, pandemic, decline in production, unfair competition, fraud, raiding, criminalization of government and business society, imperfection of legislation, incomplete economic reforms of the government, morally and physically obsolete basic production facilities and technologies, insufficient level of professional training of personnel, low level of investment and innovative activities – all these factors do not contribute to the strategic socio-economic development of enterprises. Taking into account the modern transformation of the concept of economic security of an enterprise into socio-economic security, which occurs under the influence of environmental factors and foreign experience, the introduction of social standards, and principles of social responsibility comes first at the enterprise, which leads to the development of social partnership and corporate technologies in the internal environment. culture. Enterprises in their activities must constantly coordinate

interests that are economic in nature and have social significance, that is, socio-economic. Therefore, in the conditions of a socially oriented economy, a new knowledge economy, an institutional environment, and globalization, it is important to form the socio-economic security of an enterprise.

**Materials and methods.** Important aspects of the essence of ensuring the socio-economic security of the enterprise were revealed in the works of such scientists as Anilovskaya G., Arefieva A., Binko I., Varnaly Z., Vasilchak S., Vlasyuk O., Gnilitkaya L., Dukhov V., Ermoshenko M., Zhyvko Z., Zakharov A., Kavun S., Kozachenko G., Kopytko M., Lyashenko A., Martynyuk V., Melnyk S., Migus I., Moiseenko I., Momot T., Muntiyany V., Oleinikov E., Ottenko I., Pasternak-Taranushenko G., Sylkin A., Rudnichenko E., Shkarlet S., Shlemko V., Shlykov V., Shleifer O., Shtangret A. and others. However, some theories and concepts are still not fully disclosed, which led to the choice of this topic and its modern relevance.

The purpose is to study the essence of the socio-economic security of an enterprise, taking

into account modern trends and development features.

In the study, to analyse the essence of the socio-economic security of an enterprise, general scientific research methods were used, namely: the method of theoretical and comparative analysis, induction and deduction, and the graphical method.

**Results.** The activity of enterprises is influenced by several factors of the external and internal environment, which carry certain risks and dangers. To avoid their negative impact, and prompt response to the challenges of the operating environment, it is necessary to form an appropriate enterprise security management system.

It's no secret that an effective security system is a key factor in surviving in a war and the consequences of a pandemic. Modern enterprises

resort to the formation of specific departments, which are responsible for the management and all components of this aspect of the enterprise security system. But despite considerable efforts, it is not uncommon for attempts at socio-economic systems to be ineffective. This is because today there is still no clear common and agreed understanding of the essence of socio-economic security, and what role it plays in the life of an enterprise. Given this, in our opinion, an important issue is the study of the concept of socio-economic security of the enterprise.

It should be noted that not always when interpreting the concept of socio-economic security of an enterprise, all aspects of the socio-economic security of a given socio-economic system are combined. Summarizing the theoretical analysis [1–3], we believe that the socio-economic security of an enterprise is

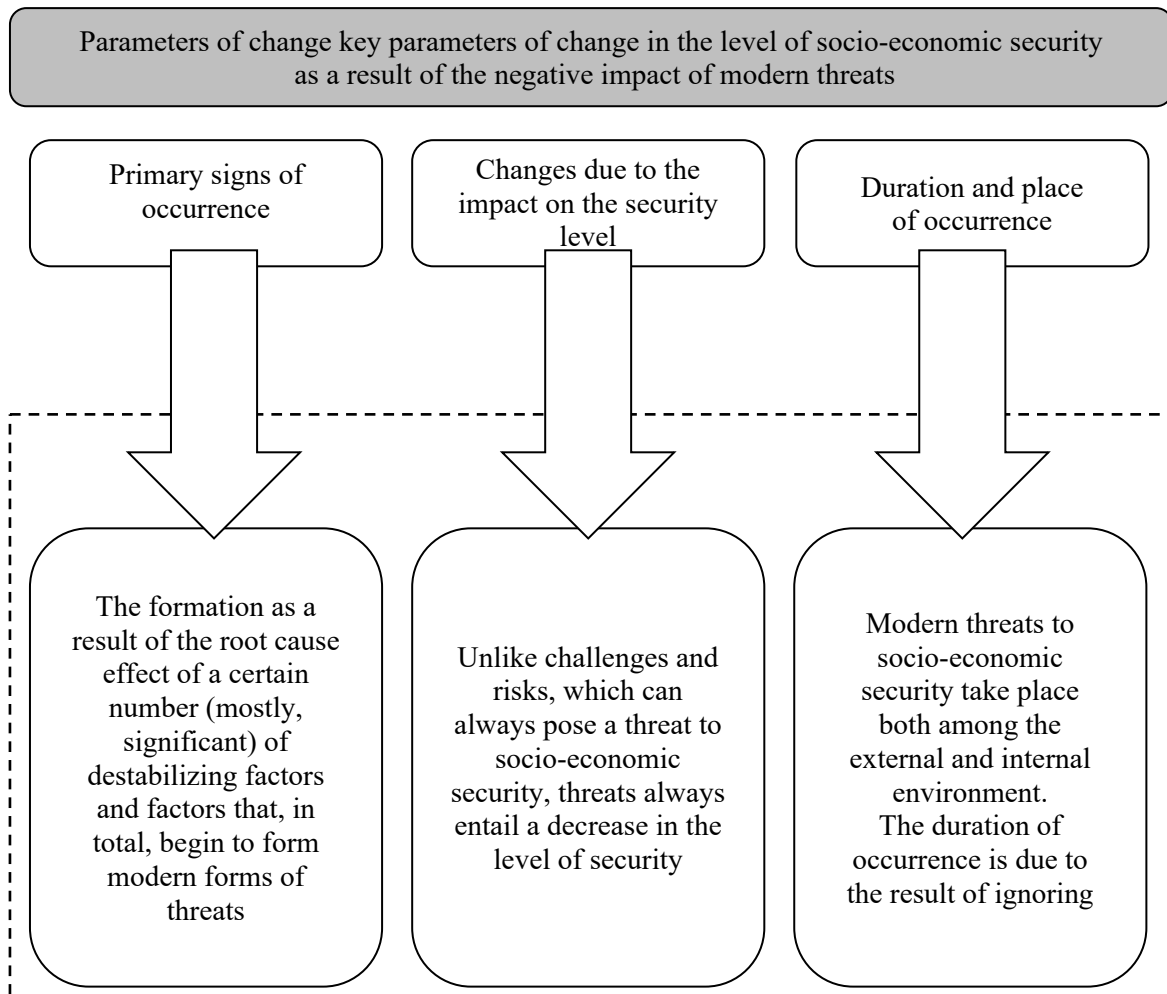


Figure 1. Key parameters of changes in the level of socio-economic security due to the negative impact of modern threats

a state in which security conditions are formed to ensure the protection of social and economic components from the negative impact of risks, threats, and dangers and the lack of response to various forms of challenge.

Let's highlight the key parameters of changes in the level of socio-economic security as a result of the negative impact of modern threats (Figure 1).

Thus, most authors [4–6] believe that the goal of ensuring the socio-economic security of an enterprise is to achieve a consistently effective functional state in a certain period, as well as to further ensure sustainable development potential and increase its competitiveness.

The subjects of ensuring the socio-economic security of an enterprise under the influence of modern threats should be divided into external (law enforcement agencies, private firms, security organizations) and internal (enterprise management, security service units, labor protection service, specialists in protecting socio-economic interests).

The objectives of ensuring the socio-economic security of an enterprise can be various structural elements that require protection and the formation of security conditions. That is, it

is a purely individual matter of each socio-economic system.

According to the results of the analysis [7–10], we concluded that today, a number of threats presented in Figure 2 affect the provision of the socio-economic security of an enterprise.

In our opinion, the modern managerial mechanism for ensuring the socio-economic security of an enterprise should include the following methods: administrative, administrative, technical, psychological, motivational, legal, and financial. This list of methods, in our opinion, will fully ensure the implementation of this management mechanism and will allow the maintenance of a high level of socio-economic security at the enterprise.

Today, ensuring socio-economic security for systems such as enterprises is an extremely difficult task. Conventional methods and mechanisms will not suffice. That is why a thorough study requires a study of the theoretical basis for ensuring the socio-economic security of an enterprise under the influence of threats.

**Conclusions.** Summing up, it should be noted that in the context of globalization, the issues of ensuring the socio-economic security of an

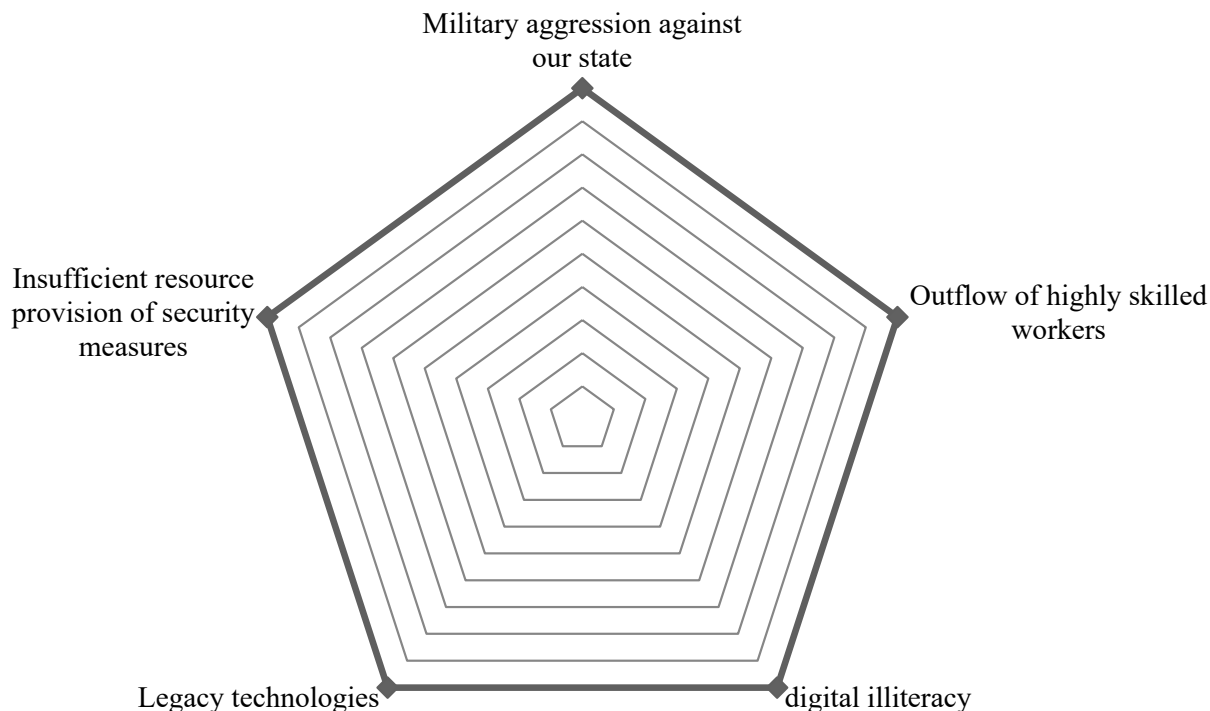


Figure 2. The main threats to the system for ensuring the socio-economic security of the enterprise

enterprise are becoming increasingly important. An important role is played by the analysis of the socio-economic security of an enterprise in countries with a complex economic structure and an aggressive environment, which is associated with the complexity of simultaneously achieving the interests of each region.

Today, there is a significant activation of modern threats that direct their influence precisely on the activities of such socio-economic systems as enterprises. Due to the significant level of globalization in the world, as well as the integration of Ukrainian business into the world community, the manifestation of the above negative factors becomes a threatening

factor in the functioning and development of the enterprise. Domestic enterprises, in addition to generally recognized global threats, face negative influences specific to our country caused by a full-scale war launched by the Russian Federation on our territory in 2022. This type of enterprise security as socio-economic, as already studied in this and previous divisions, is today a key factor, the provision of which will form a powerful basis for the development and survival of Ukrainian enterprises. Taking this into account, in our opinion, further research should be devoted specifically to the issue of ensuring the socio-economic security of Ukrainian enterprises in wartime conditions.

#### References:

1. Ilyash O., Lupak R., Kravchenko M., Trofymenko O., Duliaba N. & Dzhadan I. (2022) A forecasting model for assessing the influence of the components of technological growth on economic security. *Business: Theory and Practice*, no. 23(1), pp. 175–186. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2022.15298>
2. Pushak Y., Lagodiienko V., Basiurkina N., Nemchenko V. & Lagodiienko N. (2021) Formation the system for assessing the economic security of enterprise in the agricultural sector. *Business: Theory and Practice*, no. 22(1), pp. 80–90. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2021.13013>
3. Sotskova S. I., Kalashnikova I. V. (2021) Comprehensive assessment of enterprise's economic security system in the digital economy conditions. *Lecture Notes in Networks and Systems*, no. 304, pp 513–520. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-83175-2\\_64](https://doi.org/10.1007/978-3-030-83175-2_64)
4. Snishchenko R. H., Krot L. M. (2021) Managing the economic security of enterprises in cooperation. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, no. 6, pp. 165–169. DOI: <https://doi.org/10.33271/NVNGU/2021-6/165>
5. Shynkar S., Gontar Z., Dubyna M., Nasypaiko D. & Fleychuk M. (2020) Assessment of economic security of enterprises: theoretical and methodological aspects. *Business: Theory and Practice*, no. 21(1), pp. 261–271. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11573>
6. Snishchenko R. H., Krot L. M. (2021) Managing the economic security of enterprises in cooperation. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 6: 165–169. DOI: <https://doi.org/10.33271/NVNGU/2021-6/165>
7. Lagodiienko V., Popelo O., Zybareva O., Samiilenko H., Mykytyuk Y., Alsawwafi F. M. A. S. (2022) Peculiarities of the management of the foreign economic activity of enterprises in current conditions of sustainability. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, vol. 17, no. 4, pp. 1215–1223. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170420>
8. Melnyk S., Shuprudko N., Kolosovska I., Berest I. & Pasichnyk M. (2020) Anti-crisis personnel management in the process of ensuring the economic security of the enterprise. *Business: Theory and Practice*, no. 21(1), pp. 272–281. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2020.114383>
9. Avanesova N. & Chuprin Y. (2017) Enterprise economic security: essential characteristics of the concept. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, no. (1), pp. 98–102. DOI: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2017.1.098>
10. Khalina O., Bazyluk V., Chornenka O., Krasilych I. & Korzh M. (2019) Formation of organizational support for the management of the economic security of engineering enterprises: methodical and practical aspects. *Business: Theory and Practice*, no. 20, pp. 317–328. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2019.30>

Стаття надійшла до редакції 30.10.2023

УДК 630\*1:504.05

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-4>**Леськів Галина Зіновіївна**

кандидат технічних наук, доцент,  
завідувач кафедри менеджменту,  
Інститут управління, психології та безпеки  
Львівського державного університету внутрішніх справ  
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4900-9466>

**Гобела Володимир Володимирович**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Інститут управління, психології та безпеки  
Львівського державного університету внутрішніх справ  
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7438-2329>

**Лесик Назарій Андрійович**

аспірант,  
Інститут управління, психології та безпеки  
Львівського державного університету внутрішніх справ  
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8116-5373>

## ЗЕЛЕНА ЛОГІСТИКА В СИСТЕМІ ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЛІСОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

***Анотація.** Дослідження спрямоване на розроблення теоретико-прикладних засад впровадження зеленої логістики на лісозаготівельному підприємстві та обґрунтування її доцільності. Обґрунтовано доцільність впровадження зеленої логістики на підприємствах, що сприятиме забезпеченню екологічної безпеки лісових екосистем. Досліджено, що, в сучасних умовах, затребуваним підвидом зеленої логістики є переробка відходів, яка є ключовим елементом забезпечення екологічної безпеки лісогосподарського підприємства та покращення екологічної ситуації в регіоні. Встановлено, що ключовим завданням сучасних наукових розвідок є дослідження проблем пов'язаних із впровадженням зеленої логістики на підприємствах та стимулювання широкого кола підприємців до впровадження зеленої логістики. Наголошено, що логістичні процеси на лісозаготівельному підприємстві передбачають утворення значної кількості відходів, що не утилізуються. Натомість вони розміщуються на вільних площах або віддаються місцевим підприємцям без оплати, оскільки в такому вигляді не становлять промислової цінності бо не використовуються у виробництві продукції. Більш того, визначено, що загальна кількість таких відходів становить близько 30% від лісопродукції. Враховуючи, що ці відходи становлять певну виробничу та промислову цінність запропоновано їх використовувати в межах операцій переробки відходів. Запропоновано проектну схему логістичного процесу лісогосподарського підприємства із застосуванням операцій зеленої логістики, що дозволила виокремити ті види відходів, які можуть стати об'єктом переробки для отримання продукції, що забезпечить генерацію теплоенергії. Окрім того, визначено перелік додаткової продукції, яку можна отримувати в результаті переробки відходів лісозаготівельного підприємства. Проаналізовано технологічний процес перероблення крон, пнів та верхівок дерев в процесі лісозаготівлі та запропоновано використовувати утворені відходи для виробництва технологічної тріски та деревних пелетів. В результаті проведених розрахунків було встановлено еколого-економічну ефективність впровадження зеленої логістики та переробки відходів лісозаготівлі зокрема.*

***Ключові слова:** зелена логістика, ресурсоефективність, переробка відходів, еколого-економічна ефективність, тепло генерація.*

Leskiv Halyna, Hobela Volodymyr, Lesyk Nazarii  
Lviv State University of Internal Affairs

## GREEN LOGISTICS IN THE SYSTEM OF FORESTRY ENTERPRISES'S ENVIRONMENTAL AND ECONOMIC SECURITY

**Abstract.** *The research was aimed at developing the theoretical and applied principles of implementing green logistics at a logging enterprise and substantiating its feasibility. The expediency of implementing green logistics at enterprises is justified, which will contribute to ensuring the ecological safety of forest ecosystems. It has been investigated that, in modern conditions, waste processing is a popular subtype of green logistics, which is a key element in ensuring the environmental safety of a forestry enterprise and improving the environmental situation in the region. It has been established that the key task of modern scientific intelligence is the study of problems related to the implementation of green logistics at enterprises and the stimulation of a wide range of entrepreneurs to implement green logistics. It is emphasized that the logistics processes at the logging enterprise involve the generation of a significant amount of waste that is not disposed of. Instead, they are placed on vacant lots or given to local entrepreneurs without payment, since in this form they have no industrial value because they are not used in the production of products. Moreover, it is determined that the total amount of such waste is about 30% of forest products. Given that these wastes represent a certain production and industrial value, it is proposed to use them within the scope of waste processing operations. A design scheme of the logistics process of a forestry enterprise with the use of green logistics operations was proposed, which made it possible to single out those types of waste that can become the object of processing to obtain products that will ensure the generation of heat energy. In addition, a list of additional products that can be obtained as a result of waste processing of a logging enterprise is defined. The technological process of processing crowns, stumps and tops of trees in the process of logging was analyzed and it was proposed to use the generated waste for the production of technological chips and wood pellets. As a result of the calculations, the ecological and economic efficiency of the implementation of green logistics and the processing of logging waste, in particular, was determined.*

**Keywords:** *green logistics, resource efficiency, waste processing, ecological and economic efficiency, heat generation.*

**Вступ.** Логістика стала запорукою успішного функціонування підприємства в ринкових умовах та в умовах посиленої конкуренції. Адже, вплив глобалізації на ринкову інтеграцію призвів до формування глобального ринкового середовища, що характеризується складністю логістичних процесів та вимагає від підприємств їх оптимізації для успішного функціонування. Вагомим значення набуває логістика також для підвищення ефективності функціонування лісгосподарських підприємств. Налагодження ефективної логістичної системи лісгосподарського підприємства у сучасних умовах є запорукою його рентабельності та сприятиме забезпеченню еколого-економічної безпеки регіону та держави загалом.

Сучасні екологічні проблеми викликають дедалі більше занепокоєння у суспільстві. Необхідність їх подолання стала вагомим завданням для більшості країн світу. Протидія екологічним проблемам полягає у сис-

темних та масштабних процесах екологізації. Екологізація необхідна на усіх рівнях: держава, галузь, регіон, підприємство. Екологізація виробничої діяльності підприємства зазвичай реалізується запровадженням відповідних заходів природозахисного характеру. Найбільш затребуваним засобом екологізації діяльності підприємства є впровадження зеленої логістики.

Нині, лісозаготівля в Україні є тією сферою діяльності, що потребує удосконалення задля підвищення її еколого-економічної безпеки. відповідно впровадження елементів зеленої логістики у діяльність лісозаготівельних підприємств є доволі актуальним напрямом наукових досліджень.

**Матеріали та методи.** Дослідженням перспектив впровадження зеленої логістики на вітчизняних підприємствах займалися багато науковців, зокрема: таких науковців: Васелевський М., Галелюк М. М., Гобела В. В., Дем'ян А. Л., Дудюк В. С., Жалдак Г. П.,



Костюк Н. Р., Коваль Н. М., Крикавський Є. В., Леськів Г. З., Скриньковський Р. М.

**Метою статті** є розроблення теоретико-прикладних засад впровадження зеленої логістики на лісозаготівельному підприємстві та обґрунтування її доцільності.

Реалізація дослідження потребувала використання низки загальнонаукових методів, а саме: методи аналізу та синтезу; методи індукції та дедукції; метод абстрагування та метод теоретичного узагальнення.

**Результати.** В сучасних умовах дуже вагомим інструментом та важливим заходом на підприємстві є впровадження елементів зеленої логістики. Адже, екологічна ситуація викликає дедалі більше занепокоєння, як на місцевому, так і на глобальному рівнях. Науковці досліджували численні можливі стратегії, спрямовані на збереження навколишнього середовища та їхній вплив на поведінку споживачів [1].

З точки зору споживання енергії та сировини переробка має кілька переваг. Наприклад, створення нового алюмінію з переробленого вимагає на 90% менше енергії, ніж виробництво алюмінію із добутої руди. Пластик, газети та скло потребують набагато менше енергії, коли їх виробляють із вторинної сировини матеріалів. Своєю чергою використання переробленого пластику зменшує потребу у сирій нафті. Виробництво паперу з вторинної сировини також зменшує витрати деревних ресурсів та енергії, що суттєво впливає на стан лісів та екологічну безпеку регіону [5].

Варто зауважити, що доволі багато зусиль було зосереджено для заохочення підприємств до переробки відходів за допомогою інноваційних технологій та методів, однак можна констатувати, що відносно мало уваги приділено новітнім методам розвитку системи переробки відходів [3].

Отож, основною метою сучасних наукових розвідок є вивчення питань, пов'язаних із зеленою логістикою, зокрема з переробкою відходів аби запропонувати державні стратегії на макrorівні та мікрорівні, що можуть сприяти заохоченню більш широкого розвитку

зазначених видів діяльності для формування відповідних зелених логістичних систем. Такі системи повинні створювати додаткові стимули для виробників і споживачів щодо переробки відходів і, таким чином, заохочувати споживачів брати участь у більшій кількості екологічно безпечних програм та формувати їх екологічну поведінку [11].

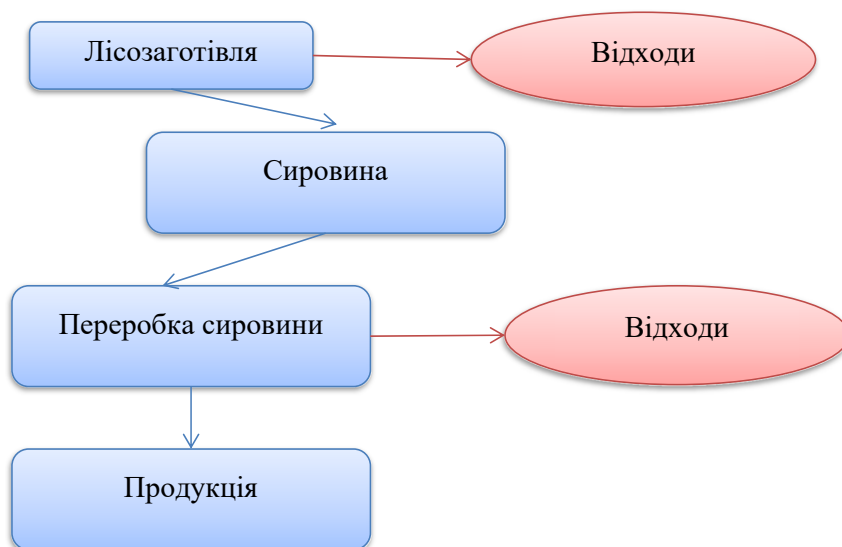
Логістична діяльність має різні форми. Перелік потенційних заходів зеленої логістики налічує доволі багато операцій, в яких діяльність класифікується як пов'язана з самим продуктом та/або з упаковкою, в якій продукт постачається для споживача [10].

Логістичні процеси на лісозаготівельному підприємстві передбачають утворення значної кількості відходів. Ці відходи практично не використовуються, натомість залишаються на лісосіках, зокрема йдеться про крону дерев, гілки та пні, хвойну масу тощо [8]. Варто зауважити, що зазначені відходи становлять певну виробничу та технологічну цінність. Для того аби сформувати лісозаготівельний цикл в екологічно прийнятний спосіб пропонуємо застосовувати операції щодо переробки відходів лісозаготівлі [9]. Загалом схема логістичних операцій логістичного підприємства представлена на рисунку 1. На цьому ж рисунку можна встановити основні джерела утворення відходів лісозаготівлі.

Як бачимо відходи лісозаготівлі не використовуються та розміщуються на вільних площах або віддаються місцевим підприємцям без оплати, оскільки в такому вигляді не становлять промислової цінності бо не використовуються у виробництві продукції.

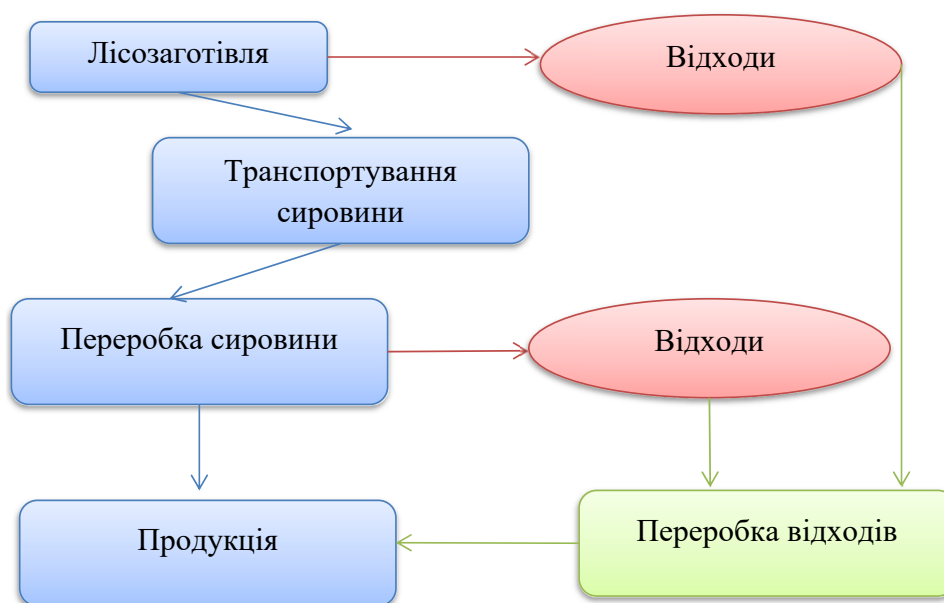
Представимо також проектну схему логістичного процесу лісогосподарського підприємства із застосуванням операцій зеленої логістики, що представлена на рисунку 2.

За умови використання зеленої логістики утворені відходи лісозаготівель та деревообробки піддаються обробці та використовуються подальшому. За такого процесу досягається значний еколого-економічний ефект для підприємства, оскільки крім отримання додаткового доходу лісогосподарське підприємство



**Рис. 1.** Логістичний процес на лісогосподарському підприємстві

*Джерело: розроблено автором на основі [4; 6]*



**Рис. 2.** Схема використання рециклінгу на лісогосподарському підприємстві

*Джерело: розроблено автором на основі [4; 7]*

завдає менших збитків для довкілля та збільшує ефективність ресурсокористування [2].

Перейдемо до характеристики основних пропонуваніх заходів щодо запровадження зеленої логістики на лісозаготівельному підприємстві.

Перш за все зазначимо, що деревну сировину, яку отримують від лісозаготівлі можна поділити на такі види:

– основна;

– другорядна.

До основної належить сировина, яку отримують із стовбурної частини дерева це:

– пиломатеріали;

– колоті лісоматеріали;

– сировина для хіміко-технологічного переробляння та деревного палива.

На окремих стадіях виробництва лісопродукції частина деревної сировини через низьку товарну цінність не використовується

або втрачається у вигляді відходів. Ця сировина може бути додатковим джерелом деревини для переробки на технологічну тріску та іншу промислово цінну продукцію, що може використовуватись у виробництві та бути джерелом грошових надходжень [2].

Загалом зауважимо, що в загальній біомасі дерев, що перебувають на лісосіці, деревна сировина становить, орієнтовно, 82%, кора 15%, деревна зелень 3%. Біомаса дерева розподілена нерівномірно. Об'єм стовбура, який на сьогоднішній день є єдиним і основним об'єктом лісозаготівельного виробництва, становить 65–70% від загальної біомаси дерева, об'єм верхівки 10%, об'єм крони 15–20%. Таким чином, на вітчизняних лісогосподарських підприємствах близько 30% деревини залишається не використаною. Цю сировину, яку можна отримати із верхівок, крони, пнів, коріння лісозаготівельні підприємства вважають другорядною і практично не використовують. Причинами такого підходу є застосування застарілих технологічних процесів та використання застарілої техніки для реалізації лісосічних робіт і відсутності відповідних машин та устаткування. Нині деревну сировину із крони та верхівки складають в купи або частково подрібнюють і розкидають по території лісосіки залишаючи для перегнивання.

Впровадження одного із видів зеленої логістики на лісозаготівельному підприємстві дозволить використовувати відходи деревини для отримання таких видів продукції:

- технологічної тріски;
- паливної тріски;
- хвойно-каротинної пасти, яку використовують під час виготовлення мила та інших парфумерних продуктів;
- хвойне масло, яке використовують для виробництва камфори та інших медичних препаратів;
- хвойно-вітамінне борошно.

Загалом, технологічний процес перероблення крон та верхівок включає наступні операції:

- збір в купи;

- подрібнення на тріску рубальними машинами;

- вивезення зеленої тріски із території лісосіки;

- перероблення або спалювання тріски.

В межах впровадження зеленої логістики пропонується для подрібнення гілок та верхівок на тріску використовувати рубальні машини, зокрема «Junkkari-HJ-261», яка агрегується із машиною МТЗ-82 чи більш новішими зразками закордонної техніки. Використання такого виду техніки дозволить замкнути лісозаготівельний цикл за рахунок переробки відходів. Із вказаного виду відходів загалом пропонується виготовляти технологічну тріску та паливні брикети для їх подальшого спалювання. Така продукція використовуватимуться як альтернатива природному газу та іншим енергоносіям, що є доволі дорогими та дефіцитними в сучасних, воєнних реаліях.

Варто зауважити, що змінна продуктивність роботи зазначеної машини становить 8 м<sup>3</sup> деревини за годину. Враховуючи обсяги заготівлі деревини лісогосподарськими підприємствами та доволі високу мобільність зазначеної техніки одна машина може переробляти відходи одного лісогосподарського підприємства та навіть двох. Обслуговується рубальна машина трактористом та двома робітниками. Період навчання та інструктажу для підготовки персоналу до роботи становить один-два тижні.

Таким чином можемо визначити, яку кількість природного газу можна зекономити використовуючи у вигляді палива тріску чи паливні пелети. Варто зауважити, що для таких розрахунків скористаємося середнім коефіцієнтом перетворення який становить 0,7, тобто 1 м<sup>3</sup> сирової деревини становить близько 700 кг ваги.

Для цього проведемо розрахунки:

$$V_{дер} = \frac{8 \times 700 \times 0,243}{1000} \times 8 \times 250 = 2\,721,6 \text{ тис. м}^3.$$

Тобто, за рахунок переробки та використання відходів лісозаготівлі можливо отримати паливо, що за теплотворною здатністю прирівнюється до 2,721 млн. куб. м. природ-

ного газу від однієї рубальної машини типу «Junkkari-HJ-261».

Розрахуємо ймовірний економічний ефекти від використання відходів, що передбачає їх переробку на деревні пелети. За таких умов розрахуємо ймовірну економію:

$$V_{дер} = \frac{8 \times 700 \times 0,425}{1000} \times 8 \times 250 = 4\,760 \text{ тис. м}^3.$$

Тобто, за рахунок переробки та використання відходів лісозаготівлі можливо отримати паливо, що за теплотворною здатністю прирівнюється до 4,76 млн. куб. м. природного газу від однієї рубальної машини типу «Junkkari-HJ-261».

В результаті запровадження зазначених елементів зеленої логістики можна досягти вагомого підвищення еколого-економічної ефективності підприємства. Окрім цього, підприємство матиме можливість отримання додаткового прибутку, оскільки отримує про-

дукцію, що використовуватиметься для тепло генерації.

**Висновки.** В результаті проведеного дослідження встановлено, що на лісозаготівельних підприємствах утворюється значна кількість відходів деревини, що ніяк не використовується для подальшого виробництва. Натомість вони розміщуються на вільних площах або віддаються місцевим підприємцям безоплатно. Запропоновано застосувати операції зеленої логістики для переробки відходів та їх подальшого використання.

Визначено, що застосування рубальних машин типу «Junkkari-HJ-261» для переробки відходів дасть можливість лісогосподарському підприємству отримати не тільки позитивний еколого-економічний ефект, а й продукцію для генерування енергії у еквіваленті 2 721,6 (технологічна тріска) або 4 760 (деревні пелети) тис. м<sup>3</sup> природного газу.

#### Список використаних джерел:

1. Franchuk V., Pryhunov P., Melnyk S., Hobela V. & Shprudko N. (2023) Security environment: theoretical and methodological principles. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. № 3(50). P. 247–255. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.3.50.2023.4089>
2. Hobela V., Blikhar M., Syrovackyi V., Maraieva U., & Dudiuk V. (2021) Economic and legal measures for ensuring the economy greening in the post-pandemic period. *Amazonia Investiga*. № 10(44). P. 252–260. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/37850>
3. Ortynskyi V., Tymbaliuk M., Hobela, V., Kashchuk M. Legal support of socio-economic development model genesis in post-industrial society. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. Том 5. № 40. С. 535–545. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4338>
4. Гобела В. В. Економіко-безпекова екологізація: теорія і практика : монографія. Львів : ЛьвДУВС, 2021. 244 с.
5. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2022. 227 с.
6. Васелевський М., Білик І., Дейнега О., Крикавський Є., Якимишин Л. та ін. Економіка логістичних систем : монографія / за наук. ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. Львів : Львівська політехніка, 2018. С. 534–549.
7. Жалдак Г. П., Дем'ян А. Л. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : матеріали I міжнародної науково-практичної конференції. м. Київ, 23 квітня 2020 р. Київ, 2020. С. 208–209.
8. Карпук А., Шестак М. Еколого-економічна ефективність лісокористування: напрями та механізми підвищення. *Економіка природокористування і охорони довкілля*. 2015. С. 165–172.
9. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2022. 220 с.
10. Скриньковський Р. М., Костюк Н. Р., Коваль Н. М., Галелюк М. М. Діагностика транспортної діяльності як складової логістичної системи підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. № 2. С. 123–128.
11. Черчик А. Чинники еколого-економічної безпеки підприємства. *Економічні інновації* : зб. наук. праць. 2017. Випуск № 63. С. 275–280.

**References:**

1. Franchuk V., Pryhunov P., Melnyk S., Hobela V. & Shuprudko N. (2023) Security environment: theoretical and methodological principles. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 3(50), pp. 247–255. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4089>
2. Hobela V., Blikhar M., Syrovackyi V., Maraieva U. & Dudiuk V. (2021) Economic and legal measures for ensuring the economy greening in the post-pandemic period. *Amazonia Investiga*, no. 10(44), pp. 252–260. Available at: <https://dSPACE.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/37850>
3. Ortynskyi V., Tymbaliuk M., Hobela, V., Kashchuk M. Legal support of socio-economic development model genesis in post-industrial society. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 5, no. 40, pp. 535–545. Available at: <http://dSPACE.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4338>
4. Hobela V. V. (2021) Ekonomiko-bezpekova ekolohizatsiia: teoriia i praktyka: monohrafiia [Economic and safety ecologization: theory and practice]. Lviv: LvDUVS, 244 p.
5. Hobela V. V., Zhyvko Z. B., Leskiv H. Z., Melnyk S. I. (2022) *Upravlinnia kryzovymy sytuatsiiami : navchalnyi posibnyk* [Management of crisis situations]. Lviv: LvDUVS, 227 p.
6. Vaselevskyi M., Bilyk I., Deineha O., Krykavskyi Ye., Yakymyshyn L. ta in. (2018) *Ekonomika lohistychnykh system: monohrafiia* [Economics of logistics systems] / za nauk. red. Ye. Krykavskoho ta S. Kubiva. Lviv: Lvivska politekhnika, pp. 534–549.
7. Zhaldak H. P., Demian A. L. (2020). Shliakhy udoskonalennia lohistychnoi diialnosti pidpriemstva [Ways to improve the logistics activity of the enterprise]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy*: Materialy I mizhnarodnoi naukovo–praktychnoi konferentsii. m. Kyiv, 23 kvitnia 2020 r. Kyiv. P. 208–209.
8. Karpuk A., Shestak M. (2015) Ekoloho-ekonomichna efektyvnist lisokorystuvannia: napriamy ta mekhanizmy pidvyshchennia [Environmental and economic efficiency of forest use: directions and mechanisms of improvement]. *Ekonomika pryrodokorystuvannia i okhorony dovkillia*. Pp. 165–172.
9. Leskiv H. Z., Franchuk V. I., Levkiv H. Ya., Hobela V. V. (2022) *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva: navchalnyi posibnyk* [Management of the competitiveness of the enterprise]. Lviv: LvDUVS.
10. Skrynkovskyi R. M., Kostiuk N. R., Koval N. M., Haleliuk M. M. (2016) Diahnostyka transportnoi diialnosti yak skladovoi lohistychnoi systemy pidpriemstva [Diagnostics of transport activity as a component of the logistics system of the enterprise]. *Problemy ekonomiky*, no. 2, pp. 123–128.
11. Cherchyk A. (2017) Chynnyky ekoloho-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Factors of environmental and economic security of the enterprise]. *Ekonomichni innovatsii : zb. nauk. prats*, no. 63, pp. 275–280.

Стаття надійшла до редакції 28.10.2023

УДК 336.71.078.3:343.341

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-5>

### Марушко Надія Семенівна

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів та обліку,  
Інститут управління, психології та безпеки  
Львівського державного університету внутрішніх справ  
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7214-4394>

## ФІНАНСОВИЙ МОНІТОРИНГ У СФЕРІ АУДИТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ТА ЙОГО РОЛЬ У ПРОТИДІЇ ЛЕГАЛІЗАЦІЇ ЗЛОЧИННИХ ДОХОДІВ

**Анотація.** Досліджено сучасні тенденції розвитку системи фінансового моніторингу у сфері аудиторської діяльності. Встановлено, що аудитори, аудиторські компанії, фізичні особи-підприємці, які надають бухгалтерські послуги, а також суб'єкти господарювання, що надають консультації з оподаткування формують коло суб'єктів первинного фінансового моніторингу та зобов'язані здійснювати внутрішні перевірки або проводити незалежний аудит. З'ясовано, що аудиторські компанії зобов'язані ідентифікувати фінансові операції, аналізувати їх та визначати підозрілі. Визначено, що до основних фінансових операцій, у якій аудиторська компанія проводить фінансовий моніторинг відносять операцій з купівлі-продажу нерухомості, корпоративних прав, управління майном клієнта та грошовими потоками, залучення коштів для створення юридичної особи її супровід та аудит діяльності. Наголошено на важливості проведення фінансового моніторингу операцій у сфері аудиту, при цьому доцільно враховувати такі ключові критерії: економічне значення і ціль фінансової операції; тип активів або форма платежів, що використовуються під час проведення фінансової операції, а також сума; відповідність характеру та змісту діяльності учасників угоди самій угоді; місце проведення, резиденція або місце перебування осіб, які беруть участь у трансакції, або користувачів, включаючи обсяги та тривалість їхньої діяльності; суть угоди між сторонами, кінцеві бенефіціари, а також фінансові інструменти, які використовуються під час здійснення операції. Визнано, що відповідальність аудиторів полягає не лише у виявленні незаконних доходів, але й у забезпеченні конфіденційності та дотриманні професійної етики. Доведено необхідність встановлення контрольних індикаторів у аудиторській діяльності для фінансового моніторингу. Проведене дослідження дало змогу дійти висновку, що фінансові показники, які відносяться до регулювання аудиторської діяльності у сфері боротьби з легалізацією доходів, отриманих незаконним шляхом, повинні відповідати таким принципам: узгодженість даних, їх достатність і надійність, а також простота і наочність. Разом з тим визнано, що важливо встановити міру відповідальності за навмисні помилки при проведенні фінансового моніторингу у сфері аудиту. Запропоновано узгодити норми законодавства у галузі аудиту з антикорупційним законодавством, а також, використовуючи досвід і знання вітчизняних і міжнародних аудиторів, слід розробити методи легалізації нелегальних доходів з описом індикаторів та методологією їхнього розрахунку у сфері аудиторської діяльності.

**Ключові слова:** аудиторська діяльність, фінансовий моніторинг, протидія легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом та фінансування тероризму, нелегальні доходи.

### Marushko Nadiia

Lviv State University of Internal Affairs

## FINANCIAL MONITORING IN THE FIELD OF AUDITING: ANALYSIS OF PRACTICES AND ITS ROLE IN COMBATING MONEY LAUNDERING

**Abstract.** The paper explores contemporary trends in the development of the financial monitoring system in the field of auditing. It is established that auditors, audit firms, individual entrepreneurs providing accounting services, as well as business entities offering tax consultation, form a circle of primary financial monitoring subjects

and are obliged to conduct internal checks or independent audits. It is clarified that audit firms are required to identify financial transactions, analyze them, and determine suspicious activities. The study identifies the main financial operations subject to financial monitoring by audit firms, including transactions involving the buying and selling of real estate, corporate rights, client property management, and cash flows, as well as raising funds for the establishment of a legal entity, its support, and audit of its activities. Emphasis is placed on the importance of conducting financial monitoring of operations in the audit sphere, with due consideration to key criteria: the economic significance and purpose of the financial transaction; the type of assets or forms of payment used in the course of the financial transaction, including the amount involved; the alignment of the nature and content of the participants' activities with the transaction itself; the location, residence, or place of presence of individuals participating in the transaction or users, including the volumes and duration of their activities; the essence of the agreement between the parties, ultimate beneficiaries, and financial instruments used during the operation. It is recognized that the responsibility of auditors lies not only in detecting illicit income but also in ensuring confidentiality and adherence to professional ethics. The necessity of establishing control indicators in audit activities for financial monitoring is demonstrated. The conducted research has led to the conclusion that financial indicators related to the regulation of auditing activities in the fight against the legalization of unlawfully obtained income should adhere to principles of data consistency, sufficiency, reliability, simplicity, and clarity. Simultaneously, it is recognized that it is important to establish the extent of responsibility for deliberate errors in conducting financial monitoring in the audit sphere. A recommendation is made to align legislation in the audit field with anti-corruption laws. Additionally, drawing on the experience and knowledge of domestic and international auditors, methods for legitimizing illegal income should be developed, including the description of indicators and the methodology for their calculation in the field of auditing activities.

**Keywords:** auditing activities, financial monitoring, combating the legalization of criminally obtained income and terrorism financing, illegal income.

**Вступ.** Озброєна агресія Росії на території України призвела до зростанням фінансових злочинів, таких як тероризм, торгівля людьми, відмивання коштів, корупція, шахрайство та ін. Такий процес має негативний вплив на стабільність економічних систем, дотримання чинного законодавства та довіру до фінансових інституцій. Більше того, підвищився глобалізаційний рівень ділових операцій і швидкість грошового потоку, що створює ідеальні умови для легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом. Аудитори відіграють ключову роль у виявленні підозрілих транзакцій та забезпеченні їх порівнянням з джерелами доходу.

Відомо, що багато країн удосконалюють законодавчі вимоги для протидії легалізації доходів злочинного походження. Це зобов'язує господарюючі суб'єкти більш ретельно перевіряти свої операції та фінансову діяльність. В цьому ракурсі аудитори виступають консультантами з питань дотримання вимог законодавства.

На сьогодні бізнес-середовище стає більш свідомим щодо відповідальності у сфері фінансового моніторингу, а аудитори можуть допомогти бізнесу розробити та впровадити ефективні системи внутрішнього контролю та антикорупційних заходів.

Отже, дослідження ролі аудиторської діяльності у протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, носить подвійний характер: з одного боку аудитор виступає контролюючим органом, як суб'єкт фінансового моніторингу, а з іншого – як консультант, який може побудувати ефективну систему контролю для господарюючого суб'єкта. Тому, дослідження ролі аудитора у сфері фінансового моніторингу дозволить визначити ефективні методи контролю та побудувати фінансову стратегію господарюючого суб'єкта, яка сприятиме фінансовому розвитку, законності та довірі.

Дослідження у сфері протидії легалізації (відмивання) доходів, отриманих злочинним та забезпечення ефективного фінансового моніторингу в аудиторській діяльності стали предметом наукового дослідження таких науковців як Бондар І. М., Бондар Т. А. [1], Василюк Т. А. [2], Глущенко О. О., Внукова Н. М. [3; 9; 12], Лучко М. Р. [4], Пукала Р. В. [9], Редько О. Ю. [10], Уткіна М. С. [8], Шульга С. В. [14] та інших.

Метою дослідження є вивчення ролі аудиторської діяльності у сфері фінансового моніторингу та діючої практики в Україні у цій сфері.

Зазначена мета дослідження визначила наявність таких завдань, а саме: оцінити роль та місце фінансового моніторингу в аудиторській діяльності, здійснити аналіз діючої практики фінансового моніторингу при наданні аудиторських послуг, дослідити основні фінансові операції, що підлягають фінансовому моніторингу в процесі надання аудиторських послуг.

**Матеріали та методи.** Основу дослідження покладено метод діалектики, який дозволяє глибше вивчити і проаналізувати місце та роль аудиторської діяльності в контексті протидії легалізації незаконних доходів. Також використано такі методи дослідження, як системний, який застосовується для аналізу поточної практики відмивання доходів, отриманих злочинним шляхом, в аудиторській діяльності, метод наукового абстрагування, синтезу для теоретичного обґрунтування необхідних концептуальних понять. Для аналізу міжнародних стандартів фінансового моніторингу аудиторів був використаний бібліографічний метод дослідження. Для оцінки кількості аудиторських фірм використовувались статистичні методи.

Інформаційна база дослідження включала в себе вивчення робіт вчених в галузі методології, організації та практики боротьби зі злочинною легалізацією доходів у сфері аудиту, статистичні дані, чинне законодавство та міжнародну практику аудиту в контексті запобігання незаконній легалізації доходів.

**Результати.** На сучасному етапі практично всі країни світу активно вживають заходи для боротьби зі відмиванням коштів та фінансовою злочинністю. При цьому важлива роль відводиться контролюючим органам. Запровадження міжнародної співпраці передбачає поєднання різних методів та інструментів з урахуванням особливостей внутрішнього законодавства кожної країни. Важливим документом є рекомендації ФАТФ [11].

Варто відзначити, що кожна країна розробляє та впроваджує власні стратегії боротьби з відмиванням коштів відповідно до свого внутрішнього законодавства. Не винятком є Україна, яка також активно адаптує своє

нормативно-правове середовище фінансової сфери до світових стандартів. Цей процес включає в себе впровадження новацій, які відповідають вимогам Європейського Союзу та інших міжнародних організацій [8; 9; 12; 13].

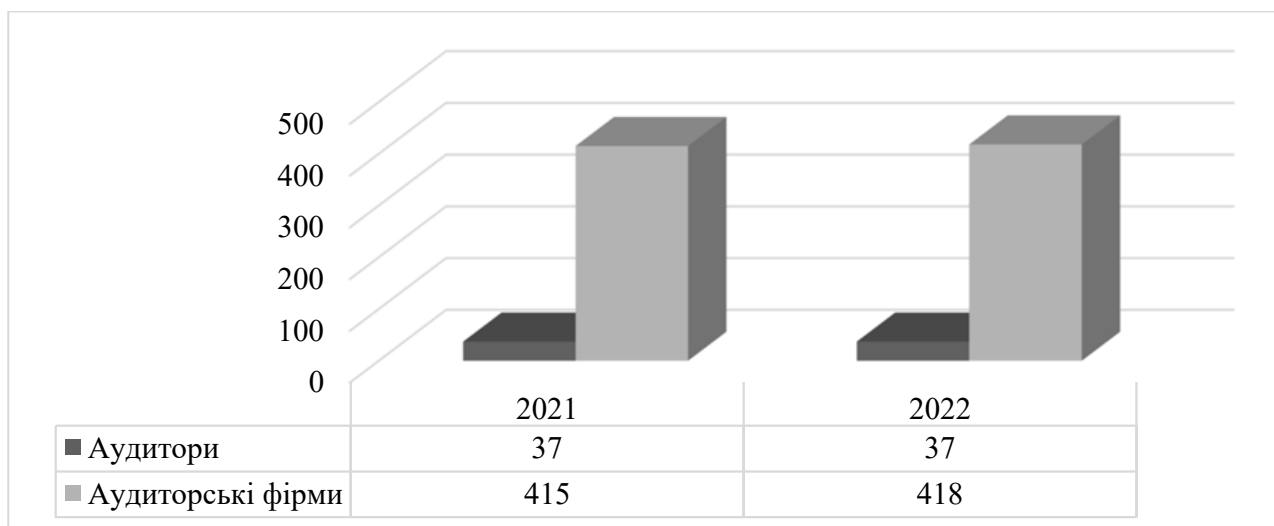
На сьогодні діючий Закон про фінансовий моніторинг [8] відповідає європейським вимогам, і це може позитивно вплинути на позицію України у міжнародних відносинах та сприяти підвищенню довіри до фінансової системи країни [8]. Застосування аудиторських методів у фінансовому моніторингу допоможе більш ефективно виявляти випадки відмивання коштів, забезпечуючи високий стандарт контролю та дотримання прозорості в фінансових операціях.

В Україні наразі існує близько 2700 осіб, які мають сертифікат незалежного професійного аудитора. Проте, кількість аудиторів, які зафіксовані обліку у Держфінмоніторингу є незначною, та подана на рис. 1 [6].

Так, Закон визначає, що до кола суб'єктів первинного фінансового моніторингу, крім банків, страхових компаній, фондів бірж та інших учасників фінансового ринку, входять аудитори, аудиторські компанії, фізичні особи-підприємці, які надають бухгалтерські послуги, а також суб'єкти господарювання, що надають консультації з оподаткування [8]. Отже, забезпечується державне регулювання і контроль у сфері запобігання та боротьби з легалізацією незаконних доходів для окреслених суб'єктів.

Однією з ключових ознак діючого закону [8] є зобов'язання здійснювати внутрішні перевіри щодо дотримання вимог законодавства у сфері запобігання та боротьби з легалізацією незаконних доходів або проведення незалежного аудиту діяльності (за винятком банківської) у цій сфері СПФМ. Це проводиться відповідно до встановленого суб'єктом державного фінансового моніторингу, який функції державного регулювання та нагляду за відповідними суб'єктами первинного фінансового моніторингу. Така вимога формує унікальну систему контролю та дотримання норм у сфері запобігання та протидії легалізації доходів, одержаних злочинним





**Рис. 1. Кількість аудиторів на аудиторських фірм, які перебувають на обліку у Держфінмоніторингу протягом 2021–2022 років**

Джерело: [6]

шляхом, де аудитори зобов'язані забезпечувати високу якість своєї діяльності та відповідність вимогам законодавства [1; 15].

Суб'єкти фінансового моніторингу, зокрема аудиторські компанії, зобов'язані ідентифікувати фінансові операції через оцінювання за критерієм «чистоти» операцій, тобто ознаки, при яких фінансова операція потрапляє під підозру, що вона може включати «брудні» кошти. На основі рекомендацій FATF такі критерії поділяються на дві групи [1; 3; 5]:

1) критерії для виявлення операцій, що підлягають обов'язковому фінансовому моніторингу;

2) критерії для виявлення операцій, що підлягають внутрішньому фінансовому моніторингу.

Крім цього, впроваджений ризик-орієнтований підхід до фінансового моніторингу, який спрямований на більш ефективне виявлення та запобігання відмиванню коштів та фінансуванню тероризму [4]. Максимальні розміри фінансових транзакцій, які можуть привернути увагу контрольних органів подані у табл. 1.

До інших важливих змін входить впровадження механізму обов'язкової перевірки фінансових операцій, розширення вимог до визначення кінцевих бенефіціарних власників та введення процедури «замороження» активів. Також були встановлені нові підходи до роботи з публічними діями, що підвищує рівень контролю над фінансовими операціями, пов'язаними з наданням неправомірних переваг через публічну владу.

Таблиця 1

**Пороги вартості для моніторингу фінансових операцій в Україні (крім переказу віртуальних активів)**

Моніторинг відсутній	Належна перевірка (спрощена або посилена) фінансової операції	Можливе повідомлення державних суб'єктів фінансового моніторингу, якщо операції властива певна ознака
<i>для переказу безготівкових коштів для зарахування на рахунок отримувача в оплату вартості товарів, робіт, послуг, погашення зобов'язання за кредитом:</i>		
< 30 000 грн	від 30 000 грн до 399 000 грн	≥ 400 000 грн
<i>для переказу готівкових коштів:</i>		
5 000 грн	від 5 000 грн. до 399 000 грн	≥ 400 000 грн

Джерело: [8]

Загалом, законодавство визначає, що сфера аудиторської діяльності (яка включає предмет первинного фінансового моніторингу) охоплює діяльність аудиторів, аудиторських фірм та суб'єктів господарювання, що надають бухгалтерські послуги клієнтам. Ця діяльність підлягає фінансовому моніторингу в разі, коли вона включає в себе здійснення фінансових операцій для задоволення потреб своїх клієнтів у таких сферах [2; 9; 10]:

1. Проведення операцій з купівлі-продажу нерухомості або управління майном клієнта. В цій сфері аудиторські підприємства та фахівці надають послуги з аудиту та консультацій під час реалізації операцій з нерухомістю. Як показує практика, при проведенні операцій з придбання нерухомості укладається відповідний договір купівлі-продажу. Відповідно до статті 655 Цивільного кодексу України, ця угода передбачає передачу майна та отримання платежу. Згідно зі статтею 657 Цивільного кодексу України, договір купівлі-продажу має бути оформлений у письмовій формі та засвідчений. В разі, якщо аудиторська фірма бере участь у цьому процесі, вона повинна діяти відповідно до вимог законодавства [14], і у тому числі щодо фінансового моніторингу. Це важливо для забезпечення дотримання вимог до законності та прозорості при купівлі-продажу об'єктів нерухомості, а також для оптимізації управління майновими цінностями клієнтів.

2. Управління банківськими рахунками або рахунками у цінних паперах. Аудитори та аудиторські фірми здійснюють перевірку та аудит фінансових операцій, пов'язаних з управлінням банківськими рахунками та цінними паперами. Це допомагає забезпечити високий стандарт фінансової безпеки та контролю за фінансовими активами клієнтів. Проте, схоже, щодо управління банківськими рахунками та активами від імені клієнта, ситуація в нашій країні дещо інша. В правовому полі не прописано управління банківськими рахунками як окремий професійний вид діяльності. Фактично, управління банківськими рахунками від імені клієнта розглядається як базова процедура «cash management» [2].

З цього приводу, юридичні експерти та юридичні компанії мають виконувати свої обов'язки у сфері фінансового моніторингу.

3. Залучення коштів для створення нової юридичної особи. У цій сфері аудитори виступають експертами та надають фінансової консультації під час залучення коштів для створення нових компаній. Вони допомагають перевірити фінансову діяльність та забезпечити законність та чесність фінансових операцій. Створення нової юридичної особи також передбачає внесення певної суми грошей. Згідно зі статтею 115 Цивільного кодексу України, грошові кошти або цінні папери можуть бути внесені до статутного капіталу, а також розглядаються як майно [14]. У цьому контексті, оцінку грошового еквіваленту майна можна доручити аудитору або аудиторській фірмі. Варто відзначити, що експертний аудит може бути проведений за участю аудитора чи аудиторської компанії без будь-яких обмежень, а також за погодженням учасників. Це підкреслює, що створення юридичної особи із внесенням коштів має важливий аспект, де аудитор може відігравати роль у забезпеченні чесності та достовірності цього процесу.

4. Супровід при створенні нової юридичної особи, аудит діяльності або управління бізнесом. Створення нової юридичної особи передбачає внесення певної суми грошей. Згідно зі статтею 115 Цивільного кодексу України, грошові кошти або цінні папери можуть бути внесені до статутного капіталу, а також внески можуть бути здійснені у формі майна. [41]. У цьому контексті, оцінку грошового еквіваленту майна можна доручити аудитору або аудиторській фірмі.

Варто відзначити, що експертний аудит може бути проведений за участю аудитора чи аудиторської компанії без будь-яких обмежень, а також за погодженням учасників. З іншого ракурсу, аудитори або аудиторські фірми можуть надавати консультації стосовно ефективних методів залучення необхідної суми коштів для створення юридичної особи, зокрема, рекомендувати використання кредитних послуг банківських установ.

Цей процес може призвести до необхідності управління банківським рахунком від імені клієнта. Проте, важливою умовою є беззаперечна відповідність таких дій вимогам законодавства у сфері фінансового моніторингу. Тільки в такому випадку забезпечується виконання всіх процедур із залучення коштів та управління рахунками відповідно до закону. Отже, створення юридичної особи із внесенням коштів має важливий аспект, де аудитор може відігравати роль у забезпеченні чесності та достовірності цього процесу.

5. Операції купівлі-продажу юридичних осіб (корпоративних прав). Аудиторські фахівці проводять аудит фінансових операцій та діяльності при здійсненні операцій купівлі-продажу корпоративних прав юридичних осіб. Це допомагає забезпечити прозорість, відповідність законодавству та уникнення можливих фінансових ризиків.

Загалом, кожна фінансова операція повинна підлягати детальному аналізу на предмет ретельного фінансового моніторингу, який включає оцінку за такими критеріями: економічне значення і ціль фінансової операції; тип активів або форма платежів, що використовуються під час проведення фінансової операції, а також сума; відповідність характеру та змісту діяльності учасників угоди самій угоді; місце проведення, резиденція або місце перебування осіб, які беруть участь у трансакції, або користувачів, включаючи обсяги та тривалість їхньої діяльності; суть угоди між сторонами, кінцеві бенефіціари, а також фінансові інструменти, які використовуються під час здійснення операції.

Аудитори та аудиторські фірми, як активні учасники фінансового моніторингу та боротьби зі відмиванням коштів, виступають важливими інструментами державного регулювання фінансових відносин. В їхній професійній сфері важливо дотримуватися ключових принципів, таких як незалежність, систематичність, об'єктивність, неупередженість та максимальна точність.

Слід відзначити, що хоча обов'язки аудиторів та аудиторських фірм не включають створення власних критеріїв для оцінки ризику та

методології його управління, важливо, щоб ці суб'єкти продовжували визначати можливі ризики, встановлювати чіткі критерії підозрілості стосовно фінансових операцій та їх класифікації, враховувати ці ризики для ідентифікації категорії своїх клієнтів. Аудитори несуть відповідальність, яка не обмежується лише виявленням нелегальних доходів, вони також зобов'язані дбати про конфіденційність і забезпечення професійної таємниці та повідомити професійній етиці [3]. Саме тому, їхня роль полягає в підтриманні інтегрованої фінансової системи та сприянні ефективній діяльності економічного середовища.

З точки зору фінансування, оплата за професійні послуги аудиторів прямо залежить від складності, якості, рівня досвіду, відповідальності та професійної підготовки аудитора, а також обсягу наданих послуг. При цьому, аудитор не має права отримувати плату за свої послуги, яка перевищує зазначені розрахункові тарифи. Особливу увагу слід звернути на той факт, що аудитор повинен попередньо узгодити умови оплати зі своїм клієнтом та зафіксувати їх у письмовому договорі. Однак виникають певні сумніви щодо дотримання професійної етики у випадку, коли винагорода від одного клієнта складає весь дохід за рік від наданих аудиторських послуг або більшу їх частку. Разом з тим, особливо важливо утримуватися від навмисної фальсифікації в обліковій системі, оскільки це може сприяти ухиленню клієнта від сплати податків. Професійна етика аудитора зобов'язує його повідомити компетентні органи письмово про випадки порушень податкового законодавства, помилок в розрахунках та сплаті податків, виявлених під час обов'язкової перевірки [3].

Узагальнюючи, зауважимо, що в Україні існують декілька ключових факторів, які сприяють відмиванню коштів, у тому числі й у сфері надання аудиторських послуг. Ці фактори включають:

- недоліки в системі контролю та моніторингу фінансових установ, що ускладнюють виявлення неналежної діяльності;
- поширена корупція серед державних виконавчих, судових і правоохоронних струк-

тур, що сприяє незаконним фінансовим операціям;

– невідповідність міжнародним стандартам фінансового регулювання, розробленим спеціалізованими міжнародними організаціями;

– обмежена можливість обміну фінансовою інформацією з іноземними правоохоронними органами або навіть неможливість такого обміну;

– недостатньо розроблені регуляторні зв'язки між спеціалізованими суб'єктами, такими як аудитори та аудиторські фірми, для ефективної оцінки ризику у фінансовому моніторингу.

Фінансовий моніторинг охоплює функції кількох управлінських підсистем, таких як аналіз, облік, контроль, діагностика і регулювання. Встановлення відповідних контрольних показників є важливою складовою методів фінансового моніторингу, які використовуються суб'єктами, такими як аудитори та аудиторські фірми. Практично немає потреби в постійному моніторингу всіх можливих фінансових показників. Зазвичай, вони обмежуються ключовими індикаторами, які використовуються об'єктами фінансового моніторингу.

З іншого боку, фінансові показники повинні відповідати певним принципам: вони повинні бути узгодженими, надійними та достатніми. Крім того, їх визначення має бути простим та зрозумілим. У контексті фінансового моніторингу та нормативного регулювання важливо

закріпити правові норми для допустимих методів оцінки ризику фінансових операцій, а також визначити відповідальність за умисні помилки. Саме тому слід встановити та законодавчо закріпити міру відповідальності.

**Висновки.** Підсумовуючи, можна зробити висновок, що фінансові показники, які стосуються регулювання аудиторської діяльності в сфері легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, повинні відповідати таким принципам: узгодженість даних; достатність і надійність; простота і наочність. Оцінка фінансових операцій повинна формуватися на основі таких критеріїв як економічне значення фінансової операції, форма оплати та сума, зміст, місце проведення та кінцеві бенефіціари, а також фінансові інструменти, які використовуються під час здійснення операції.

Разом з тим, важливо уточнити деталі дозволених методів оцінки ризику фінансових операцій та відповідальності за навмисні помилки та встановити міру відповідальності.

З метою поліпшення організаційно-методичного забезпечення діяльності суб'єктів первинного фінансового моніторингу (аудиторів, аудиторських фірм), рекомендується узгодити норми законодавства у сфері аудиту з антикорупційним законодавством. Використовуючи досвід та знання вітчизняних і міжнародних аудиторів, слід розробити методи легалізації нелегальних доходів з описом індикаторів та методикою їх розрахунку у сфері надання аудиторських послуг.

#### Список використаних джерел:

1. Бондар М. І., Бондар Т. А. Ідентифікація клієнтів аудитором (аудиторськими фірмами) у процесі здійснення фінансового моніторингу. *Незалежний аудитор*. 2014. № 7. С. 2–10.
2. Василюк М. М. Організація та методологія контролю якості аудиторських послуг : дис. доктора екон. наук спец. 08.00.09. Національна академія статистики, обліку та аудиту, Київ, 2020. 596 с.
3. Внукова Н. М. Розвиток компетентності аудиторів фінансового моніторингу. *Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 18 лютого 2021 р.: тези допов. / відп. ред. О. М. Павлова, К. В. Павлов, Л. В. Шостак, А. М. Лялюк. Луцьк, 2021. С. 322–324.
4. Марушко Н. С. Горбан І. М. Дотримання правових вимог в аудиторській діяльності при протидії легалізації (відмиванню) доходів, отриманих злочинним шляхом. *Наукові перспективи*. 2021. № 10 (28). С. 169–180.
5. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг; пер. з англ. Н. І. Гаєвська, В. В. Галасюк, В. В. Дабіжа та ін / за ред. І. І. Нестеренко. Київ, 2013. Ч. 1. 1026 с.

6. Офіційна сторінка Державної служби фінансового моніторингу України. URL: <https://fiu.gov.ua>
7. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України № 2258 III від 21.12.2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text>
8. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдженню зброї масового знищення: Закон України № 361-IX від 06.12.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text>
9. Пукала Р. В., Внукова Н. М. Спеціально визначений фінансовий моніторинг аудиторів за міжнародними стандартами. *Сучасний стан та перспектив розвитку обліку, аналізу, аудиту, звітності і оподаткування в умовах євроінтеграції: тези доповідей II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Ужгород, 16 квітня 2020 р.)*. Ужгород : Видавництво УЖНУ «Говерла», 2020. С. 183–186.
10. Редько О. Ю. Аудит “у законі” або деякі аспекти відповідальності аудиторів в Україні. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. пр.* 2021. № 3-4. С. 64–71. DOI: <https://doi.org/10.31767/nasoa.3-4-2021.07>
11. Рекомендації FATF. Міжнародні стандарти боротьби з відмиванням коштів, фінансуванням тероризму і розповсюдженням зброї масового знищення. 2018. 266 с. URL: <https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/books/5%20round%20FATF.pdf>
12. Сучасні економіко-правові ризик-орієнтовані засоби регулювання розвитку ринку фінансових послуг : монографія / За ред. Н. М. Внукової, С. В. Глібка. Харків : НДІ ПрЗІР НАПрН України, 2020. 304 с.
13. Уткіна М. С. Міжнародні стандарти та міжнародне співробітництво у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. № 3. С. 178–182.
14. Цивільний кодекс України: від 16 січня 2003 року № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
15. Шульга С. В. Методичні аспекти оцінки ризиків при наданні аудиторських послуг. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Науки: економіка, політологія, історія*. 2019. № 5 (268). С. 233–256.

#### References:

1. Bondar M. I., Bondar T. A. (2014) Identifikacija klientiv auditorami (auditors'kimi firmami) uprocesi zdjnsennja finansovogo monitoringu [Identification of clients by auditors (auditing firms) in the process of financial monitoring]. *Nezalezhnij auditor – Independent auditor*, no. 7, pp. 2–10. [in Ukrainian]
2. Vasiljuk M. M. (2020) Organizacija ta metodologija kontrolju jakosti auditor's'kih poslug [Organization and methodology of quality control of auditing services]. *Doctor's thesis*. Kyiv. Nacional'na akademija statistiki, obliku ta auditu, 596 p. [in Ukrainian]
3. Vnukova N. M. (2021) Rozvytok kompetentnosti audytoriv finansovoho monitorynhu. Sotsialno-kompetentne upravlinnia korporatsiiamy v umovakh povedinkovoi ekonomiky: materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf. / vidp. red. O. M. Pavlova, K. V. Pavlov, L. V. Shostak, A. M. Lialiuk. Lutsk. P. 322–324. [in Ukrainian]
4. Marushko N. S. Horban I. M. (2022) Dotrymannia pravovykh vymoh v audytors'kii diialnosti pry protydii lehalizatsii (vidmyvanniu) dokhodiv, otrymanykh zlochynnym shliakhom. *Naukovi perspektvy*, pp. 169–180. [in Ukrainian]
5. Gaevs'ka, N. I., Galasjuk, V. V., Dabizha, V. V. (2013). *Mizhnarodni standarty kontrolju jakosti, auditu, ogljadu, inshogo nadannja vpevnenosti ta sputnih poslug* [International standards of quality control, audit, review, other assurance and related services]. Kyiv. Vol. 1, 1026 p. [in Ukrainian]
6. Ofitsiina storinka Derzhavnoi sluzhby finansovoho monitorynhu Ukrainy [Official page of the State Financial Monitoring Service of Ukraine]. Available at: <https://fiu.gov.ua> [in Ukrainian]
7. Pro audit finansovoi zvitnosti ta auditor's'ku dijal'nist' [The Law of Ukraine «On the Audit of Financial Statements and Audit Activity»]. No. 2258 III of 21.12.2017. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> [in Ukrainian]
8. Pro zapobigannja ta protidiju legalizacii (vidmivannju) dohodiv, oderzhanih zlochinnim shljahom, finansuvannju terorizmu ta finansuvannju rozpovsjudzhennja zbroi masovogo znishchennja» [The Law of Ukraine «On Prevention and Counteraction of Legalization (Laundering) of Criminal Proceeds, Financing of Terrorism and Financing of Proliferation of Weapons of Mass Destruction»]. No. 361-IX of 06.12.2019. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text> [in Ukrainian]

9. Pukala R. V., Vnukova N. M. (2020) Special'no viznachenij finansovij monitoring auditoriv za mizhnarodnimi standartami [Specially defined financial monitoring of auditors according to international standards]. [The current state and prospects for the development of accounting, analysis, auditing, reporting and taxation in the conditions of European integration]. *Proceedings from: II Mizhnarodna naukovo-praktychna internet-konferentsiia «Suchasnij stan ta perspektiv rozvitku obliku, analizu, auditu, zvitnosti i opodatkuvannja v umovah evrointegracii» – The II International Scientific and Practical Internet Conference «Marketing of Innovations and Innovations in Marketing»* (pp. 183–186). Uzhgorod: Vidavnistvo UzhNU «Goverla». [in Ukrainian]
10. Redko O. Yu. (2021) Audit “u zakoni” abo dejaki aspekti vidpovidal'nosti auditoriv v Ukraïni [Audit "in the law" or some aspects of the responsibility of auditors in Ukraine]. *Naukovij visnik Nacional'noi akademii statistiki, obliku ta auditu – Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Auditing*, no. 3–4, pp. 64–71. DOI: <https://doi.org/10.31767/nasoa.3-4-2021.07> [in Ukrainian]
11. Rekomendacii FATF. Mizhnarodni standarti borot'bi z vidmivannjam koshtiv, finansuvannjam terorizmu i rozpovsjudzhennjam zbroï masovogo znishhennja [FATF recommendations. International standards for combating money laundering, terrorist financing and proliferation of weapons of mass destruction]. 266 p. Available at: <https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/books/5%20round%20FATF.pdf> [in Ukrainian]
12. Vnukovoi N. M., Hlibka S. V. (eds.) (2020) Suchasni ekonomiko-pravovi ryzyk-orientovani zasoby rehuliuвання rozvytku rynku finansovykh posluh: monohrafiia. Kharkiv: NDI PrZIR NAPrN Ukrainy, 304 p. [in Ukrainian]
13. Utkina M. S. (2023) Mizhnarodni standarty ta mizhnarodne spivrobitnytstvo u sferi zapobihannia ta protydii lehalizatsii (vidmyvanniu) dokhodiv, oderzhanykh zlochynnym shliakhom. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, no. 3, pp. 178–182. [in Ukrainian]
14. Tsyvilnyi kodeks Ukrainy: vid 16 sichnia 2003 roku No. 435-IV [The Tax Code of Ukraine: 16 January 2003, No. 435-IV]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> [in Ukrainian]
15. Shulga S. V. (2019) Metodichni aspekti ocinki rizikiv pri nadanni auditoriv'kih poslug [Methodological aspects of risk assessment in the provision of audit services]. *Naukovij visnik Odes'kogo nacional'nogo ekonomichnogo universitetu. Nauki: ekonomika, politologija, istorija – Scientific Bulletin of Odesa National Economic University. Sciences: economics, political science, history*, no. 5 (268), pp. 233–256. [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 26.10.2023

УДК 351:328.185

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-6>**Мельник Степан Іванович**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри фінансів та обліку,  
Інститут управління, психології та безпеки  
Львівського державного університету внутрішніх справ  
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3782-5973>

**Яворська Тетяна Василівна**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри маркетингу,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
вулиця Університетська, 1, Львів, 79000, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7557-5683>

**Яремчук Ростислав Євгенович**

магістр,  
Інститут управління, психології та безпеки  
Львівського державного університету внутрішніх справ  
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3781-2374>

## КОРУПЦІЯ ЯК СУСПІЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФЕНОМЕН: ГЕНЕЗИС ТА СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ

**Анотація.** Стаття спрямована на встановлення характеру суспільного сприйняття корупції в Україні в історичній ретроспективі та в сучасних умовах для визначення її впливу на економіку та національну безпеку в умовах війни. В дослідження проведено аналіз генезису та розвитку корупції в історичній ретроспективі – від древніх часів до сьогодення. Проаналізовано характер сприйняття корупції суспільством протягом зазначеного періоду часу. Встановлено трансформацію корупційної діяльності в правовому полі: від узаконеного виду діяльності та невід'ємної частини феодальної системи суспільних відносин та податкової системи до протизаконного виду діяльності і злочину. Здійснено аналіз антикорупційних заходів за часів незалежності України та проаналізовано їх ефективність. Здійснено аналіз, що дозволив встановити вплив корупції на економіку країни та ідентифікувати наслідки такого впливу. Представлені результати аналізу дали змогу визначити перелік корупційних явищ, що завдають найбільшого впливу на економіку. Встановлено, що динаміка зміни корупційних проявів сприяє зниженню інвестиційного потоку, що впливає на усі сфери суспільного буття та істотно впливає на реалізацію інтеграційних прагнень держави. Ідентифіковано також основні негативні наслідки впливу корупції на соціально-економічну систему держави. Зроблено теоретичне узагальнення стосовно того, що інтеграційні процеси загалом сприяли стабілізації фінансово-економічної та покращенню соціальної політики в державі, зокрема й у сфері протидії корупції, проте її рівень досі залишається високим, що потребує інтенсифікації антикорупційних заходів для реалізації інтеграційних процесів. Виявлено, що протягом останнього сторіччя вплив корупції на суспільне життя поступово посилювався, а також визначено причини таких тенденцій та корумпованості чиновників найвищого рівня. Визначено, що антикорупційні заходи мають вкрай важливе значення для національної безпеки, оскільки значною мірою відображається на економічному розвитку та добробуті населення. Здійснено оцінку стану та тенденцій індексу сприйняття корупції в Україні та визначено чинники, що мають вагомий вплив на нього. Проведене прогнозування тенденцій індексу сприйняття корупції на період 2023–2027 рр., що дало змогу сформулювати стратегічний орієнтир антикорупційних заходів.

**Ключові слова:** корупція, економічна безпека, сприйняття корупції, легалізація економіки, національна безпека.

**Melnyk Stepan**

Lviv State University of Internal Affairs

**Yavorska Tetyana**

Ivan Franko National University of Lviv

**Yaremchuk Rostyslav**

Lviv State University of Internal Affairs

## CORRUPTION AS A SOCIO-ECONOMIC PHENOMENON: GENESIS AND CURRENT FEATURES

**Abstract.** *The article is aimed at establishing the nature of public perception of corruption in Ukraine in historical retrospect and in modern conditions to determine its impact on the economy and national security in wartime conditions. The study analyzed the genesis and development of corruption in historical retrospect - from ancient times to the present. The nature of society's perception of corruption during the specified period is analyzed. The transformation of corrupt activity in the legal field has been established: from a legalized type of activity and an integral part of the feudal system of social relations and the tax system to an illegal type of activity and crime. An analysis of anti-corruption measures during the independence of Ukraine was carried out and their effectiveness was analyzed. The carried out analysis made it possible to establish the influence of corruption on the country's economy and to identify the influence's consequences. The presented results of the analysis made it possible to determine the list of corruption phenomena that have the greatest impact on the economy. It has been established that the dynamics of changes in corruption manifestations contribute to a decrease in the investment flow, which affects all spheres of social life and significantly affects the implementation of the state's integration aspirations. The main negative consequences of the influence of corruption on the socio-economic system of the state are also identified. A theoretical generalization was made regarding the fact that the integration processes generally contributed to the stabilization of financial and economic and improvement of social policy in the state, in particular in the field of anti-corruption, but its level remains high, which requires the intensification of anti-corruption measures for the implementation of integration processes. It was revealed that during the last century, the influence of corruption on public life gradually increased, and the reasons for such trends and the corruption of the highest-level officials were also determined. It was determined that anti-corruption measures are extremely important for national security, as they largely affect economic development and the well-being of the population. An assessment of the state and trends of the corruption perception index in Ukraine was carried out and the factors that have a significant influence on it were determined. Forecasting of the trends of the corruption perception index for the period 2023–2027 was carried out, which made it possible to form a strategic guideline for anti-corruption measures.*

**Keywords:** *corruption, economic security, perception of corruption, legalization of the economy, national security.*

**Вступ.** Корупція – це суспільно-економічний феномен, явище яке пронизало усі сфери суспільного життя та загрожує національній безпеці. Зростання обсягів корупції суттєво знижує ефективність економічної політики та державної політики загалом, що унеможливує використання ринкових методів регулювання і сприяє її поширенню у всі сфери суспільного життя та домінування «ручного» регулювання економічних процесів. Основним недоліком таких проявів є послаблення інтеграційних процесів для України. Оскільки, основною вимогою як ЄС і НАТО, так і решти міжнародних утворень є легалізація економіки та протидія корупції. Відповідно, корупція є не тільки загрозою для економічної безпеки держави, а й перешкоджає

інтеграції України у світовий економічний, фінансовий та воєнно-політичний простір. Враховуючи анонсований євроінтеграційний курс України, важливим завданнями державної стратегії є зменшення обсягів тіньової економіки та протидія корупції. Тому зараз актуалізуються заходи щодо легалізації економіки та протидії корупції як запоруки забезпечення фінансової, економічної та національної безпеки України, що стане чинником посилення інтеграційних процесів. З огляду на такі тенденції, інтенсифікація наукових розвідок у царині легалізації економіки та протидії корупції є доволі актуальним напрямом наукових досліджень.

**Матеріали та методи.** Дослідження теоретико-практичних аспектів протидії корупції



ції стали предметом наукових досліджень когорти науковців, зокрема до них належать: Бадалова О. С., Білоцький О. В., Гобела В. В., Дарвай В. В., Луценко М. М., Мельник С. І., Ревак І. О., Підберезький І. В., Попович В. М., Пригунов П. Я., Флейчук М. І., Франчук В. І.

**Метою статті** є встановлення характеру суспільного сприйняття корупції в Україні в історичній ретроспективі та в сучасних умовах для визначення її впливу на економіку та національну безпеку в умовах війни.

Реалізація мети дослідження зумовила необхідність виконання наступних завдань дослідження:

- здійснити історичний аналіз генезису та розвитку корупції;
- проаналізувати вплив корупції на економіку та національну безпеку;
- здійснити прогнозування динаміки індексу сприйняття корупції для формування стратегічного орієнтури антикорупційних заходів.

У дослідженні використано низку загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Зокрема, історико-теоретичний аналіз для аналізу генезису та розвитку корупції в історичній ретроспективі; теоретичний аналіз та синтез для визначення впливу корупції на економіку та національну безпеку; метод екстраполяції та лінійного прогнозування для встановлення динаміки індексу сприйняття корупції на період 2023–2027 рр.; метод теоретичного узагальнення для формування узагальнених результатів дослідження, що полягали у формуванні стратегічного орієнтури антикорупційних заходів.

**Результати.** Корупція не є новим явищем для нинішнього етапу суспільних відносин, проте вона набула певних сучасних особливостей та системних проявів. Для кращого розуміння суті корупції та напрямів протидії їй, слід дослідити першопричини її появи та особливості прояву у сучасній системі політико-економічних відносин. В історичному контексті, корупція виникла із появою грошових та політико-владних відносин [1; 2].

Щодо сутності корупції, згідно до енциклопедичного словника, це діяльність, злочинного характеру, що проявляється у сфері

політики та державного управління та полягає у використанні посадовцями ввірених їм повноважень та владних можливостей для особистого збагачення [2]. До того ж корупція здатна провокувати виникнення кризових явищ у різних сферах суспільної діяльності, зокрема, це може бути політика, економіка, державне та публічне управління, більш того корупція може стати каталізатором утворення та розвитку організованої злочинності в державі [5; 14].

Попри те що, корупція виникла давно, теперішнім поколінням вона сприймається як невід’ємна складова сучасного соціуму, що проявляється у різних формах. Тому більш детально розглянемо історичний генезис корупції як явища та феномену. Перша письмова згадка про корупцію як прояв недобросовісної діяльності належить древньому Вавилону. Саме там, тодішній правитель Лагаша здійснив реформу державного управління з метою усунути прояви зловживання владою, що використовували можновладці та судді. Згодом аналогічні згадки можна простежити у Стародавньому Єгипті, Месопотамії та древньому Китаї. Отож, історична ретроспектива дає можливість зрозуміти, що в момент коли чиновник використовує службове становище не в державних інтересах, а в особистих – народжується корупція [1].

Прояви корупції були характерними також для давньогрецьких держав, переважаючою формою правління яких була демократія. Проте, і в ті часи Платон та Арістотель звертали увагу суспільства на руйнівний вплив на нього проявів зловживання владою чиновниками. Вони вважали, що такий прояв має деструктивний вплив на політичну, економічну та духовну сферу діяльності людини. Окрім того, Арістотель вважав корупцію тим явищем, що може привести державу до руйнування. Тому він доводив необхідність системи заходів щодо протидії корупції як важливого напрямку державного розвитку та передумовою соціального добробуту населення.

Корупція є характерним явищем також для Римської імперії. З латині слово «corrupture» вживалося у значенні ламати, псувати, шко-

дити та фальсифікувати і вживалося, зазвичай, у судовій практиці. Згодом цей термін частіше використовується, оскільки простежується розвиток системи державного управління та поширення так званого «Рах Романа» на інші території Середземномор'я. Відповідно, розширення системи державного та публічного управління призводить до поширення корупції як суспільного явища.

Мала місце корупція і в часи Середньовіччя. Хоча корупція, у ті часи, набула ознак гріховності, вона мала місце прояву, переважно у церковних інституціях. Інквізиція вважається тим інститутом, що остаточно утвердив використання латинського терміну «корупція» на заміну грецькому терміну «каталіз» (руйнування, нищення). Згодом, у часи пізнього Середньовіччя, корупція у церковних інституціях піддавалася нищівній критиці громадськості, хоча й мала напівлегальний характер. Наприклад виплата індульгенцій, була цілком легальною операцією, хоча, з точки зору сучасного права, була проявом корупції. Таке поширення корупції у ті часи призвело до фактичного руйнування системи релігійних відносин, що вилилося у розвитку протестантизму та низки релігійних війн.

Корупційні прояви були характерним явищем для пізнішого етапу історії. Корупція мала місце і в таких державах як Османська імперія, Річ Посполита та Російська імперія. Оскільки, ці держави були нашими сусідами, а в певні періоди розвитку контролювали територію сучасної України та мали значний вплив на суспільне життя, корупція вкоренилася у вітчизняному суспільстві також і стала невід'ємною частиною політичних та соціально-економічних відносин. В Україні корупція мабуть з'явилася ще у прадавні часи. Адже державні відносини на території сучасної України та внутрішньо племенні відносини слов'янських спільнот передбачали утримання «чиновників» та державних управлінців за рахунок громадської казни. Тобто, джерелом доходів тодішніх чиновників були кошти отримані від населення. До того ж протягом тривалого періоду часу для укра-

їнського суспільства була характерна відсутність центральної вертикалі влади, натомість був значний рівень децентралізації державних і владних повноважень. Крім того, податкова система держави передбачала збір податків у населення чиновниками регіонального рівня, які на законних підставах частину зібраних коштів залишали собі як власний дохід. Така побудова системи державних відносин давала «простір» для корупційної діяльності та, нажал, заклала її підвалини [4].

Можна стверджувати, що корупційний характер суспільних відносин був характерним для українського суспільства з давніх часів. Корупційна діяльність довгий час не була «протизаконною», а розглядалася як легальне джерело отримання доходів. Однак, попри те, що корупція була частиною суспільних відносин і в добу козаччини, саме козацька держава стала однією із перших у світі, хто запровадив заходи протидії корупції на законодавчому рівні. Йдеться про відповідні правові норми прийняті у конституції Пилипа Орлика у 1710 році. Отож, на початку XVIII ст. корупційні правопорушення почали трактуватися як незаконні та такі, що супроводжуються кримінальною відповідальністю [6].

Суттєве посилення корупційного свавілля спостерігалось за часи входження території України до складу Російської імперії. Корупція за цей час набула системного характеру та стала проблемою цілої імперії. Не сильно ситуація змінилася за час окупації України Радянським Союзом. Попри нетривале послаблення корупційних проявів у 1920–1930 рр. надалі рівень тіньової економіки та корупції тільки зростав та досягнув свого піку у середині 80-х років.

Із здобуттям незалежності, корупція в Україні, нажал, тільки посилилась. Розмір тіньової економіки невпинно зростав до середини 2000-х років. Причиною цього, окрім «радянської спадщини», був занадто слабкий державний регуляторний механізм та низка непродуманих кроків у напрямку реформування економіки та побудови ринкової моделі. Такі чинники стали каталізатором розвитку

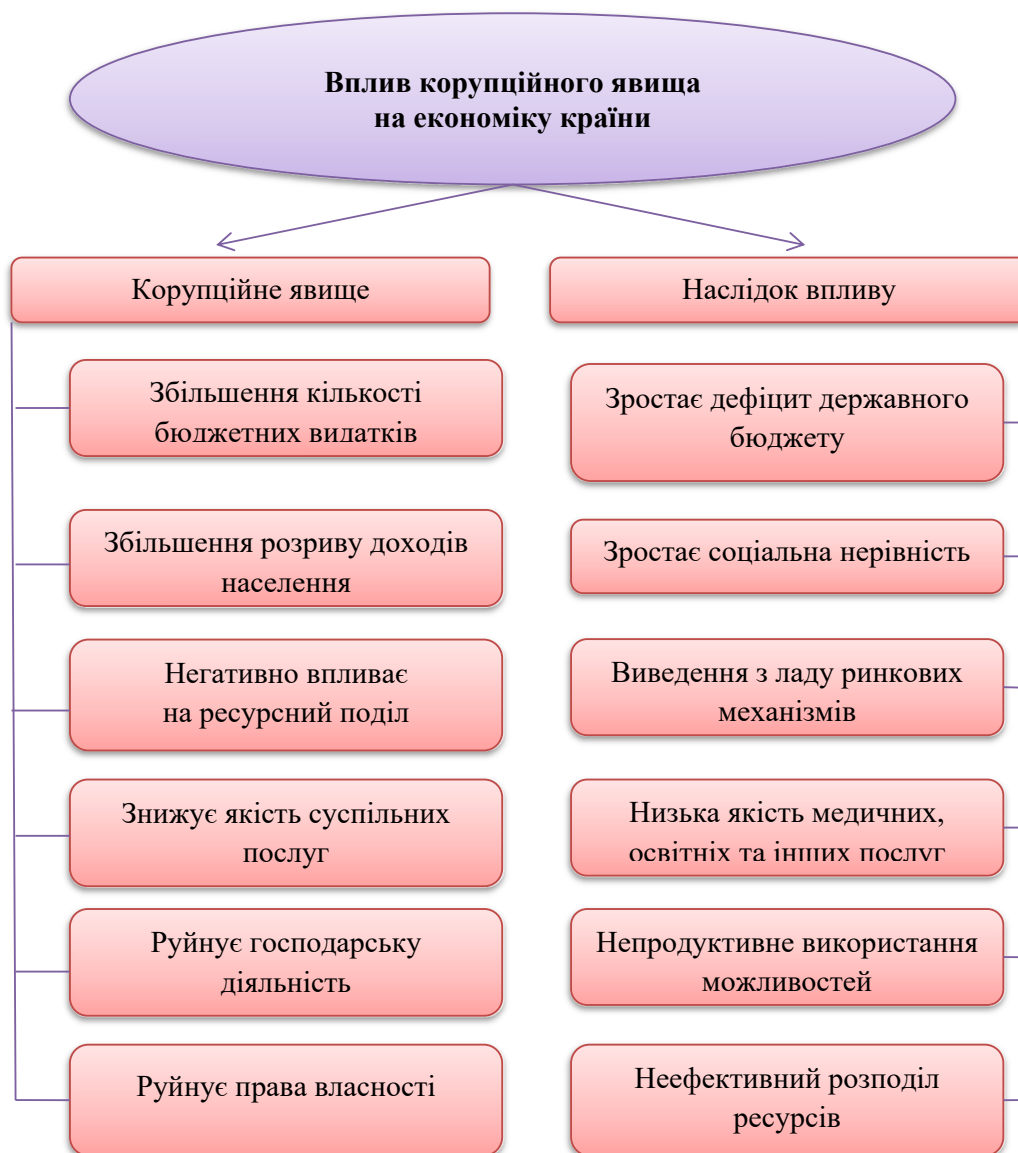
корупційних явищ в державі та спровокували значну економічну рецесію. Водночас, період з середини 2000-х до 2020-х рр. став періодом активної протидії корупційним проявам.

В результаті історико-теоретичного аналізу можемо констатувати, що корупція має доволі давнє коріння та була характерним явищем для суспільних відносин на усіх етапах розвитку людства. Тому корупція вимагає доволі ґрунтовного підходу та потребує високого рівня моральної свідомості громадян та чиновників для її подолання.

Наступним етапом дослідження стане визначення впливу корупції на економіку кра-

їни та встановлення наслідків такого впливу. Результати теоретичного аналізу представлені на рисунку 1.

Представлені результати дають можливість встановити ті корупційні явища, що завдають найбільшого впливу та основні наслідки їхнього впливу на суспільство. Динаміка зміни корупційних проявів сприятиме зниженню інвестиційного потоку, що, своєю чергою, матиме вплив на усі сфери суспільного буття. Більш того це матиме суттєвий вплив на реалізацію інтеграційних прагнень держави та може стати причиною позбавлення статусу кандидата на вступ до ЄС. Варто також вио-



**Рис. 1. Вплив корупції на економічний розвиток держави**

*Джерело: розроблено автором на основі [3; 13]*

кремити основні негативні наслідки впливу корупційних явищ на соціально-економічну систему країни, а саме:

- зниження загального рівня економічної активності населення;
- зміна структури державних та суспільних фінансів;
- зниження темпів індексу людського розвитку.

Отже, підсумовуючи зазначимо, що інтеграційні процеси сприяли стабілізації фінансово-економічної та покращенню соціальної політики в країні. Особливо відчутні зміни відбулися у сфері протидії корупції [7; 8]. Проте, рівень корупції в країні залишається високим, що вимагає інтенсифікації антикорупційних заходів в державі для подальшого розвитку інтеграційних процесів [9].

Розвиток тіньової економіки та корупції має вплив на економічну та соціально-політичну сферу держави. Протягом останнього сторіччя вплив корупції на суспільне життя поступово посилювався. Відповідно, причини

такого рівня корупції в державі та корумпованості чиновників найвищого рівня можна виділити наступні:

- доволі тривала традиція неформальних, а дуже часто – корумпованих відносин в суспільстві;
- низький рівень розвитку інклюзивних інститутів;
- зрощування бізнесу та влади;
- низький рівень розвитку демократичних інститутів;
- низький рівень правової культури населення та, так зване, правове свавілля правоохоронних органів та судової гілки влади;
- переважання кланової системи організації суспільно-економічних відносин;
- високий ступінь бюрократизації державного та публічного управління.

Зауважимо, що протидія корупції має вкрай важливе значення для національної безпеки, оскільки значною мірою відображається на економічному розвитку та добробуті населення (рис. 2).

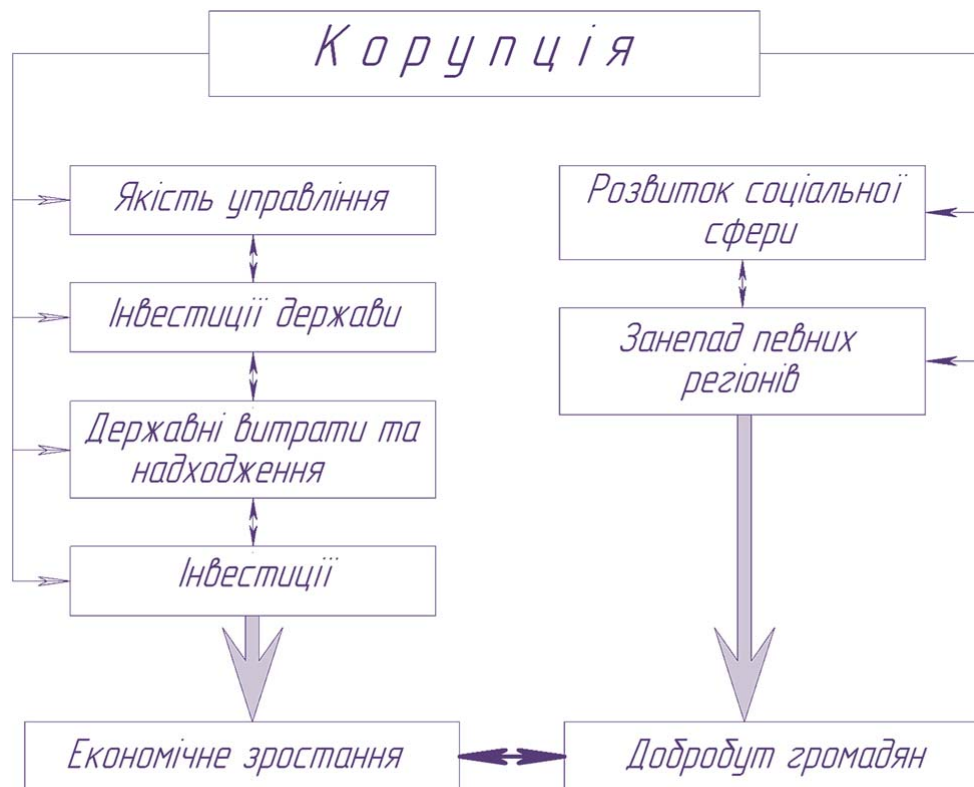


Рис. 2. Вплив корупції на зростання економіки та добробут населення

Джерело: розроблено автором на основі [4; 10]

Наступним етапом аналізу стане оцінка стану та тенденцій індексу сприйняття корупції в Україні. Для реалізації цього задуму спочатку розрахуємо динаміку показників, а згодом на основі цих даних здійснимо прогнозування тенденцій індексу на 2023–2027 рр.

Проаналізуємо індекс сприйняття корупції, що ґрунтується на оцінці корупції в країні на думку підприємців та аналітиків. Цей індекс розраховується для усіх країн світу, в тому числі й для України. Динаміка цього індексу та прогнозування тенденцій для України представлено на рисунку 3.

Як показують результати аналізу тенденція індексу сприйняття корупції для України загалом є позитивною. Тобто значення цього індексу, згідно прогнозування, зростатиме протягом наступних 5-ти років. Такий стан справ зумовлений кількома чинниками, а саме: політичною волею керівництва, зростанням рівня суспільної моралі, зокрема внаслідок консолідації громадськості на фоні війни з Російською Федерацією. Зазначені обставини, формують сприятливе середовище для боротьби із корупцією. Однак, здійснений аналіз дає підстави також ствер-

джувати, що значення індексу сприйняття корупції та рівень корупції в Україні й досі мають загрозливе значення. Відповідно, в нинішніх умовах, слід й надалі розвивати антикорупційні заходи держави для зміцнення економічної та національної безпеки держави.

**Висновки.** Здійснено історико-теоретичний аналіз генезису корупції та встановлено, що феномен корупції сягає своїм корінням ще у античні часи. Наша держава зазнавала впливу корупції протягом доволі тривалого періоду часу, що сформувало загалом сприйняття корупції як суспільно прийнятного явища. На усіх етапах історичного розвитку та еволюції корупція активно засуджувалася представниками влади та громадськості, однак не була подолана остаточно. Встановлено, що подолання корупції вимагає високого рівня моральної свідомості громадян та чиновників та, водночас, ефективних антикорупційних заходів. Аналіз тенденції індексу сприйняття корупції для України продемонстрував позитивну динаміку. Більш того, здійснений прогноз зазначеного індексу на 2023–2027 рр. також демонструє позитивну

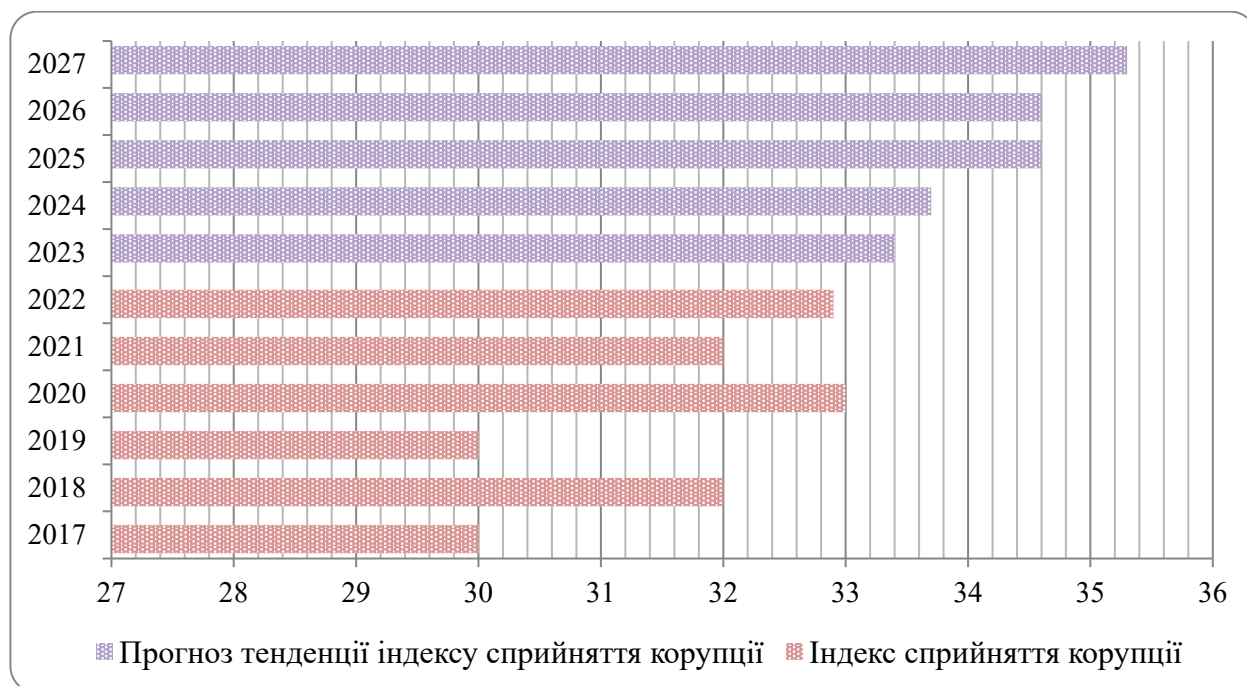


Рис. 3. Динаміка та прогноз тенденції індексу сприйняття корупції

Джерело: розроблено автором на основі [12]

динаміку. Зроблено висновок, що війна РФ проти України загалом сприяла зміні суспільної свідомості щодо сприйняття корупції, що формує доволі сприятливе підґрунтя для її подолання. Отож, незважаючи на позитивні

тенденції індексу сприйняття корупції його значення й досі є загрозливе, що, в умовах війни, несе певні ризики та потребує посилення антикорупційних заходів для зміцнення національної безпеки.

#### Список використаних джерел:

1. Бадалова О. С. Загальні історико-правові аспекти боротьби з корупцією. *Бюлетень Міністерства юстиції України*. 2011. № 11. С. 149–153.
2. Білоцький О. В., Підберезький І. В., Дарвай В. В. Корупція та її вплив на розвиток українського суспільства. *Науковий огляд*. 2017. Том 4. № 14.
3. Гобела В. В., Мельник С. І. Offshoring as a Threat to the National Economic Security: Causes and Ways to Counteract. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2021. Том 8, № 2. С. 9–16. DOI: [https://doi.org/10.52566/msu-econ.8\(2\).2021.9-16](https://doi.org/10.52566/msu-econ.8(2).2021.9-16)
4. Легалізація економіки в забезпеченні економічної безпеки суб'єктів господарювання та держави : колективна монографія / за ред. д.е.н., проф. І. О. Рєвак. Львів : СПОЛОМ, 2021. 240 с.
5. Луценко М. М. Корупція в Україні: сучасний стан і проблеми протидії. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2015. Вип. 15(2). С. 142–145.
6. Попович В. М. Теорія детінізації економіки. Ірпінь, 2010. 524 с.
7. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1700-18/page>
8. Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки : Закон України від 20.06.2022 р. № 2322 – IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text>
9. Україна в міжнародних рейтингах : веб-сайт. URL: <https://uiamp.org.ua/ukrayina-vmizhnarodnih-reytingah>
10. Флейчук М. І. Легалізація економіки та протидія корупції у системі економічної безпеки: теоретичні основи та стратегічні пріоритети в умовах глобалізації : монографія. Львів : Ахілл, 2008. 660 с.
11. Hobela V., Podra O., Batyuk B., Levkiv H. & Hynda O. (2022) The Ukrainian economy offshoring: estimation of factors' impact and developing measures to combat. *Business: Theory and Practice*. № 23(2). P. 347–356. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2022.14509>
12. Melnyk S., Hobela V., Kurliak M. The forecast of corruption impact on state's economic security. *Економіка та суспільство*. 2023. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-37>
13. Franchuk V., Pryhunov P., Melnyk S., Hobela V. & Shuprudko N. (2023) Security environment: theoretical and methodological principles. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. № 3(50). С. 247–255. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4089>

#### References:

1. Badalova O. S. (2011) Zahalni istoryko-pravovi aspekty borotby z koruptsiieiu [General historical and legal aspects of the fight against corruption]. *Biuletyn Ministerstva yustytysii Ukrainy*, no. 11, pp. 149–153.
2. Bilotskyi O. V., Pidberезkyi I. V., Darvai V. V. (2017) Koruptsiia ta yii vplyv na rozvytok ukraïnskoho suspilstva [Corruption and its impact on the development of Ukrainian society]. *Naukovyi ohliad*, vol. 4, no. 14.
3. Hobela V. V., Melnyk S. I. (2021) Offshoring as a Threat to the National Economic Security: Causes and Ways to Counteract. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia «Ekononika»*, vol. 8, no. 2, pp. 9–16. DOI: [https://doi.org/10.52566/msu-econ.8\(2\).2021.9-16](https://doi.org/10.52566/msu-econ.8(2).2021.9-16)
4. Revak I. O. (eds.) (2021) Lehalizatsiia ekonomiky v zabezpechenni ekonomichnoi bezpeky subiektiv hospodariuvannia ta derzhavy : kolektyvna monohrafiia [Legalization of the economy in ensuring the economic security of business entities and the state]. Lviv: SPOLOM, 240 p.
5. Lutsenko M. M. (2015) Koruptsiia v Ukraini: suchasnyi stan i problemy protydii [Corruption in Ukraine: current state and problems of countermeasures]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriiia: Yurysprudentsiia*, no. 15(2), pp. 142–145.
6. Popovych V. M. (2010) Teoriia detinizatsii ekonomiky [The theory of detinization of the economy]. Irpin, 524 p.
7. Pro zapobihannia koruptsii [On Prevention of Corruption]: Zakon Ukrainy vid 14.10.2014 No. 1700-VII. Available at: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1700-18/page>

8. Pro zasady derzhavnoi antykoruptsiinoi polityky na 2021-2025 roky [On the foundations of the state anti-corruption policy for 2021-2025]: Zakon Ukrainy vid 20.06.2022 No. 2322–IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text>

9. Ukraina v mizhnarodnykh reitynhakh. Available at: <https://uiamp.org.ua/ukrayina-vmizhnarodnih-reytingah>

10. Fleichuk M. I. (2008) *Lehalizatsiia ekonomiky ta protydiia koruptsii u systemi ekonomichnoi bezpeky: teoretychni osnovy ta stratehichni priorityety v umovakh hlobalizatsii*: monohrafiia [Legalization of the economy and countering corruption in the system of economic security: theoretical foundations and strategic priorities in the conditions of globalization]. Lviv: Akhill, 660 p.

11. Hobela V., Podra O., Batyuk B., Levkiv H. & Hynda O. (2022) The Ukrainian economy offshoring: estimation of factors' impact and developing measures to combat. *Business: Theory and Practice*, no. 23(2), pp. 347–356. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2022.14509>

12. Melnyk S., Hobela V., Kurliak M. (2023). The forecast of corruption impact on state's economic security. *Economy and society*, no. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-37>

13. Franchuk V., Pryhunov P., Melnyk S., Hobela V. & Shuprudko N. (2023) Security environment: theoretical and methodological principles. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 3(50), pp. 247–255. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4089>

Стаття надійшла до редакції 02.11.2023

УДК 331.108.37

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-7>

### Олійник Надія Юріївна

кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка  
вулиця Огієнка, 61, м. Кам'янець-Подільський, 32300, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6978-6863>

## ОСОБИСТІСНІ ПРОЦЕСИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ІНДИВІДА

**Анотація.** У статті проаналізовано особистісні процеси навчання та формування організаційної поведінки індивіда. Навчання нової поведінки розвитку кар'єри працівника залежить від набуття досвіду навколишнього середовища, а також робочого оточення. Описано ефективність методик навчання, а саме: за класичною теорією умовних рефлексів, за класичною оперантних, за оперантною зумовленістю. При цьому схарактеризовано аспекти соціально-когнітивної теорії навчання. Спостережене навчання застосовується, коли особа, що навчається спостерігає поведінку іншого досвідченого працівника та її наслідки винагорода або покарання. Для ефективного навчання зазначено поведінкові умови для того, хто навчається. Особа може вчитися самотужки шляхом самоконтролю, при умові, коли не має тиску на діяльність працівника. Якщо менеджер здійснює контроль за персоналом, то самоконтроль може виявитися зайвим і непродуктивним. Проаналізовано чинники самоефективності, що впливає на зусилля, діяльність та цілі працівника, незважаючи на перешкоди та труднощі професійної діяльності. Також описано можливості підкріплення, що характеризується взаємозв'язком між поведінкою та попередніми і наступними подіями, що впливають на поведінку індивіда. Підкріплення непередбачуваних обставин складається з антецеденту, поведінки і наслідків подальшої поведінки. Зіставлено терміни підкріплення та винагорода, що суттєво мають різні процесуальні прояви. При цьому представлено види винагород, що використовуються в організації. Узагальнено принципи позитивного підкріплення персоналу, що виявляється через управлінські можливості миттєвого підкріплення, розміру або втрати підкріплення. Проаналізовано також негативне підкріплення, яке також підтримує бажану поведінку шляхом неприємних подій до того, як поведінка матиме місце та шляхом припинення події, коли прояв поведінки вже трапився. Позитивне і негативне підкріплення підвищують частоту появи бажаної поведінки. Не є виключенням застосування покарання в управлінні персоналом як небажаної події, при цьому вона має місце після негативної поведінки та зменшує частоту її появи. Розглянуто схему потенційних негативних ефектів покарання. При цьому, як позитивна можливість підкріплення сприяє частій появі бажаної поведінки, можливість покарання зменшує частоту появи небажаної поведінки. Однак, довгостроковому періоді позитивне підсилення більш ефективне, ніж покарання. Таким чином, менеджери повинні деталізувати альтернативну поведінку працівників.

**Ключові слова:** професійний розвиток, організаційна поведінка, навчання, соціально-когнітивна теорія навчання, підкріплення та винагорода, покарання.

### Oliiynyk Nadiia

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University

## PERSONAL PROCESSES OF THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF THE INDIVIDUAL

**Abstract.** The article analyzes the personal processes of learning and formation of an individual's organizational behavior. Learning new behavior for the development of an employee's career depends on gaining experience in the environment, as well as the work environment. The effectiveness of teaching methods is described, namely: according to the classical theory of conditioned reflexes, according to the classical theory of operant, according to operant conditioning. At the same time, aspects of the social-cognitive theory of learning are characterized. Observational learning is used when the learner observes the behavior of another experienced worker and its consequences of reward or punishment. For effective learning, the behavioral conditions for the learner are specified.



*A person can learn on his own through self-control, provided he does not have pressure on the employee's activities. If the manager supervises the personnel, then self-control may be redundant and unproductive. The factors of self-efficacy, which affects the efforts, activities and goals of the employee, despite the obstacles and difficulties of professional activity, are analyzed. Also described are the possibilities of reinforcement, which is characterized by the relationship between behavior and previous and subsequent events that affect the behavior of an individual. Reinforcement of unforeseen circumstances consists of antecedent, behavior and consequences of further behavior. The terms of reinforcement and reward, which have significantly different procedural manifestations, are compared. At the same time, the types of rewards used in the organization are presented. Generalized the principles of positive reinforcement of personnel, which is revealed through the managerial capabilities of instant reinforcement, the size or loss of reinforcement. Negative reinforcement, which also supports the desired behavior by unpleasant events before the behavior takes place and by terminating the event when the behavior has already occurred, was also analyzed. Positive and negative reinforcement increase the frequency of desired behavior. It is not an exception to apply punishment in personnel management as an undesirable event, while it takes place after negative behavior and reduces the frequency of its occurrence. The scheme of potential negative effects of punishment is considered. At the same time, as a positive possibility of reinforcement contributes to the frequent occurrence of desired behavior, the possibility of punishment reduces the frequency of occurrence of undesirable behavior. However, in the long run, positive reinforcement is more effective than punishment. Thus, managers should detail alternative behavior to the employee.*

**Keywords:** professional development, organizational behavior, learning, social-cognitive theory of learning, reinforcement and reward, punishment.

**Вступ.** На сучасному етапі розвитку ринкових відносин основою стабільної роботи організації є людський чинник як головний фактор виробництва, тобто наявність кадрів здатних і готових працювати, а також володіти високим рівнем професіоналізму. Зростання кадрового потенціалу досягається лише за умов його постійного розвитку завдяки професійному навчанню. Постійно навчаючись, працівник розвиває в собі інтелектуальні здібності, вчиться аналізувати різні процеси, які відбуваються під час виконання конкретної роботи, набуває необхідні компетентності та досвід професійної реалізації.

Формування професійного розвитку розглядається як створення сталих соціальних і професійних установок, які детермінують розвиток кар'єри персоналу та організаційної поведінки в цілому. Враховуючи особливості професійного розвитку, також важливим є соціалізація особистості, її входження в конкретне професійне середовище, оволодіння нею відповідними ролями та функціями.

Вітчизняний науковий розгляд проблеми особистісних процесів навчання дає підстави стверджувати, що в теорії і практиці напружено значний досвід модернізації професійної підготовки персоналу є основою удосконалення та розвитку кар'єри працівників організації. Фундаментальним проблемам

професійної підготовки та побудови ділової кар'єри присвячено праці Безпалько О., Бондарь В., Волкова Н., Данилова Г., Кузьміна Н., Ничкало Н., Підласий І., Пальчевський С. та інших науковців.

**Матеріали і методи.** У науковій статті при обґрунтуванні проблеми професійного розвитку особисті під впливом процесів навчання використано наступні методи дослідження, а саме: синтезу та аналізу для опрацювання необхідної інформації впливу процесів навчання на розвиток працівників; порівняння, що дає можливість зіставлення явищ з метою визначення схожих чи відмінних між ними елементів; систематизація дозволяє впорядкування відповідних даних професійного розвитку особистості та узагальнення для зіставлення даних та їх групування.

**Результати.** Навчання розглядається як відносно постійні зміни в частоті зміни певної поведінки індивіда. В організації менеджер хоче, щоб працівники вчилися та практикували продуктивну поведінку в професійній діяльності. Великою мірою навчання нової поведінки на роботі залежить від факторів навколишнього середовища. Тому, однією з цілей менеджерів є набуття досвіду в навколишньому середовищі, що сприятиме бажаний для організації поведінці працівників. В робочому оточенні навчання ведеться за однією з

трьох методик: за класичною теорією умовних рефлексів, за класичною оперантних, за оперантною зумовленістю та згідно з принципами соціально-когнітивної теорії. З цих трьох, оперантна зумовленість та соціально-когнітивна теорія більш ефективні [1].

Розглянемо види навчання. *Класична зумовленість* – це процес, за допомогою якого індивіди вчаться пов'язувати реакцію на один вплив із впливом, що не може викликати будь-якої реакції. Таке вивчене реагування може не знаходитися підсвідомим індивідуальним контролем. За класичної зумовленості безумовний подразник (подія в навколишньому середовищі) викликає природну реакцію. Тоді нейтральна подія, що має назву умовного подразника, поєднується з безумовним подразником, що породжує поведінку.

З *оперантною* зумовленістю пов'язане ім'я Скінера Б. Ф.. Він винайшов термін оперантна зумовленість для позначення процесу, за допомогою якого люди вчаться добровільній поведінці. Добровільну поведінку називають оперантою, тому що вона оперує з навколишнім середовищем або має вплив на нього. Навчання існує, тому що за поведінкою завжди йдуть її наслідки. Поведінка на роботі багатьох працівників є оперантною. Фактично більшість поведінок у повсякденному житті (розмова, прогулянка, читання або праця) є формами оперантної поведінки.

Оперантна поведінка цікава для менеджерів, тому що вони мають змогу впливати чи управляти результатами такої поведінки [2].

Як показано на рисунку 1, трьома факторами, що сприяють соціально-когнітивному навчанню, є спостережне навчання, самоконтроль та самоефективність [4]. Спостережне навчання застосовується, коли одна особа (той, хто навчається) спостерігає поведінку іншої особи (модель) та її наслідки (винагорода або покарання). Для того щоб навчання було ефективне, необхідно, щоб дотримувалися кількох умов, той хто навчається повинен:

- спостерігати, як поводить себе модель;
- точно сприймати поведінку моделі;
- запам'ятовувати поведінку;
- мати навички і здібності, необхідні для засвоєння поведінки;
- спостерігати, чи отримує модель винагороду за свою поведінку.

Соціально-когнітивна теорія також наголошує, що індивіди можуть навчатися шляхом *самоконтролю*. Навчання самоконтролем має місце тоді, коли новій поведінці навчаються, якщо на людину не тиснуть, щоб вона це робила. Більшість працівників займаються самоконтролем, щоб вивчити поведінку на роботі і поза нею. Повсякденним речам (таким як вивчення, як користуватися електронною поштою) та більш складним завданням (таким

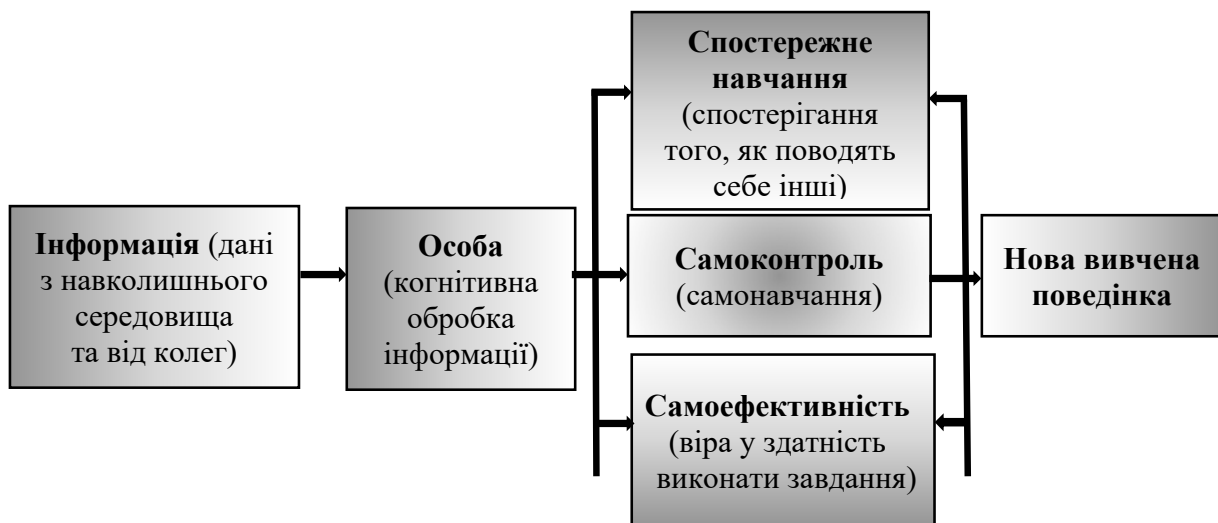


Рис. 1. Фактори соціально-когнітивного навчання

Джерело: [4, с. 118]

як підготовка до надання схвальної оцінки підлеглому) можна навчитися. Коли працівник навчається шляхом самоконтролю, менеджерам не варто його контролювати, тому що працівник бере відповідальність за навчання та поведінку.

Наступним аспектом соціально-когнітивної теорії є концепція самоефективності. *Самоефективність* – це індивідуальна оцінка власної здатності виконувати певні завдання. Чим більша ця здатність, тим вища самоефективність працівника. Працівники з високою самоефективністю вірять, що вони мають необхідні здібності, вони здатні докласти необхідних зусиль і ніяка зовнішня подія не зможе завадити їм добре виконувати працю. Якщо працівник має низьку самоефективність, то він думає, що, незважаючи на те, як сумлінно він працює, станеться щось таке, що перешкодить йому досягти бажаного рівня виконання. Самоефективність впливає на людський вибір завдань та того, як вони намагатимуться досягти своєї мети [4, с. 121].

Самоефективність впливає на навчання у таких три способи:

– самоефективність впливає на діяльність та цілі, які вибирає собі людина;

– самоефективність впливає на зусилля, які людина докладає на роботі (індивіди з високою самоефективністю старанно працювали над розв'язанням нових завдань і були впевнені, що їхні зусилля будуть винагороджені; індивіди з низькою самоефективністю не мали впевненості у своїх здібностях і сприймали додаткові зусилля як марні);

самоефективність впливає на наполегливість, з якою особа виконує складне завдання

(особа з високою самоефективністю впевнена, що виконає завдання добре, вона наполягатиме на виконанні).

При цьому варто звернути увагу на *можливість підкріплення*, що характеризується взаємозв'язком між поведінкою та попередніми і наступними подіями, що впливають на поведінку. Можливість підкріплення непередбачуваних обставин складається з антецеденту, поведінки і наслідків. Антецедент передуює поведінці і є стимулом імовірності того, що певна поведінка матиме місце, якщо додається або вилучається певний антецедент. Наслідок – це результат поведінки, який може бути позитивним або негативним з точки зору цілей та виконання завдань. Підкріплення – це можливість поведінки, що підвищує частоту певної поведінки. Позитивне чи негативне підкріплення завжди підвищує частоту поведінки працівника. Усунення і покарання завжди зменшують частоту поведінки працівника. Позитивне підкріплення включає позитивні наслідки після того, як сталася бажана поведінка. Тобто менеджери винагороджують працівників за поведінку, яка є бажаною з погляду досягнення організаційної мети [3].

*Підкріплення на противагу винагородам.* Терміни *підкріплення* і *винагорода* часто плутають у повсякденному житті. Винагорода – це подія, яку особа вважає бажаною і приємною, види винагород наведені в таблиці 1.

Первинний підкріплювач характеризується як подія, цінність якої індивід уже знає (їжа, житло та вода). Більша частина поведінок в організаціях підлягає впливу вторинних підкріплювачів. Вторинний підкріплювач визнається подією, що колись була нейтральною

Таблиця 1

### Види винагород, що використовують організації

Види винагород	Характеристика винагород
Матеріальні	Заробітня плата, надбавки, акціонерний опціон, розподіл прибутку, відстрочена компенсація, преміальні плани, спонсальні плани, рахунки витрат тощо.
Соціальні/міжособистісні	Похвала, зворотній ефект розвитку, невербальні сигнали, прохання, поради, запрошення на каву чи ланч, стінні плакати тощо.
Винагорода з завдань	Відчуття досягнення, робота з більшою відповідальністю, автономність праці, виконання важливих завдань тощо.
Самокеровані винагорода	Самопривітання, самовизнання, самопохвала, саморозвиток шляхом розширення кола знань та умінь, збільшення відчуття власної вартості тощо.

Джерело: складено автором на основі [3]

цінністю, проте набула цінності (позитивної чи негативної) для індивіда через його минулий досвід. Гроші є яскравим прикладом вторинного підкріплювання. Хоча безпосередньо вони і не можуть задовольнити основні людські потреби, та мають цінність, тому що людина може їх використовувати для купівлі товарів.

Важливо розглянути *принципи позитивного підкріплення*. На ефективність позитивного підкріплення впливає декілька факторів. Ці фактори можна вважати принципами, тому що вони допомагають пояснити оптимум умов підкріплення, а саме:

– принцип можливості підкріплення стверджує, що підкріплювачем можна керувати тільки тоді, коли має місце бажана поведінка (підкріплювач керує, коли бажана поведінка відсутня і неефективна);

– принцип миттєвого підкріплення стверджує, що підкріплювач дасть найбільший ефект, якщо ним керують відразу після того, як мала місце бажана поведінка (що більший проміжок часу, то менш ефективним буде підкріплювач);

– принцип розміру підкріплення стверджує: що більший підкріплювач, то більш ефективним він буде для частоти бажаної поведінки (розмір підкріплювання є відносною величиною та визначається у зв'язку з поведінкою індивіда);

– принцип втрати підкріплення говорить: що більше особа віддаляється від підкріплювача, то більше він впливатиме на майбутню бажану поведінку (якщо протягом останнього часу індивід мав досить підкріплювачів і вже задоволений, то ще один підкріплювач матиме менший ефект).

В негативному підкріпленні неприємна подія має місце перед поведінкою і усувається тоді, коли з'являється бажана поведінка. Ця процедура підвищує ймовірність того, що бажана поведінка матиме місце. Негативне підкріплення іноді плутають із покаранням, тому що обидва використовують неприємні події для впливу на поведінку. Коли негативне підкріплення використовується для підвищення частоти бажаної поведінки, покарання

використовується для зменшення частоти появи небажаної поведінки.

Варто зауважити, що також покарання використовується як небажана подія, при цьому вона має місце після ірраціональної поведінки та зменшує частоту її появи. Як і при позитивному підкріпленні, покарання може включати певний антецедент, який нібито натякає працівникові, що буде після поведінки наслідок (покарання). В той час, як позитивна можливість підкріплення сприяє частій появі бажаної поведінки, можливість покарання зменшує частоту появи небажаної поведінки. Щоб вважатися покаранням, подія повинна зменшувати небажану поведінку. Навіть якщо подія вважається неприємною, вона не обов'язково буде покаранням. Подія справді повинна скорочувати чи припиняти небажану поведінку перед тим, як її визнають за покарання [3].

Можливість негативного ефекту покарання є небажаним, особливо протягом тривалого періоду часу. Навіть якщо покарання здатне зупинити ірраціональну поведінку працівника, потенційні негативні наслідки можуть бути більшими, ніж вихідна небажана поведінка. Покарання часто приводить лише до короткострокового стримування небажаної поведінки, а не до її усунення. На рисунку 2 наведено деякі потенційні негативні ефекти покарання.

Стимування небажаної поведінки протягом тривалого періоду часу зазвичай потребує тривалого (можливо, більш суворого) покарання. Іншою проблемою є те, що контроль небажаної поведінки часто має місце лише в присутності менеджера. Коли ж його немає, небажана поведінка працівника може повторюватися. Таке покарання продукує обумовлений страх перед керівництвом. Тобто у працівника розвивається загальний страх перед орієнтованим на покарання менеджером. Такі менеджери стають вісниками неприємних подій. Якщо робота вимагає частої, нормальної і позитивної взаємодії між працівником і менеджером, то ситуація швидко може стати нестерпною.

Важливо зауважити, що застосування покарання має також позитивний ефект. В дов-

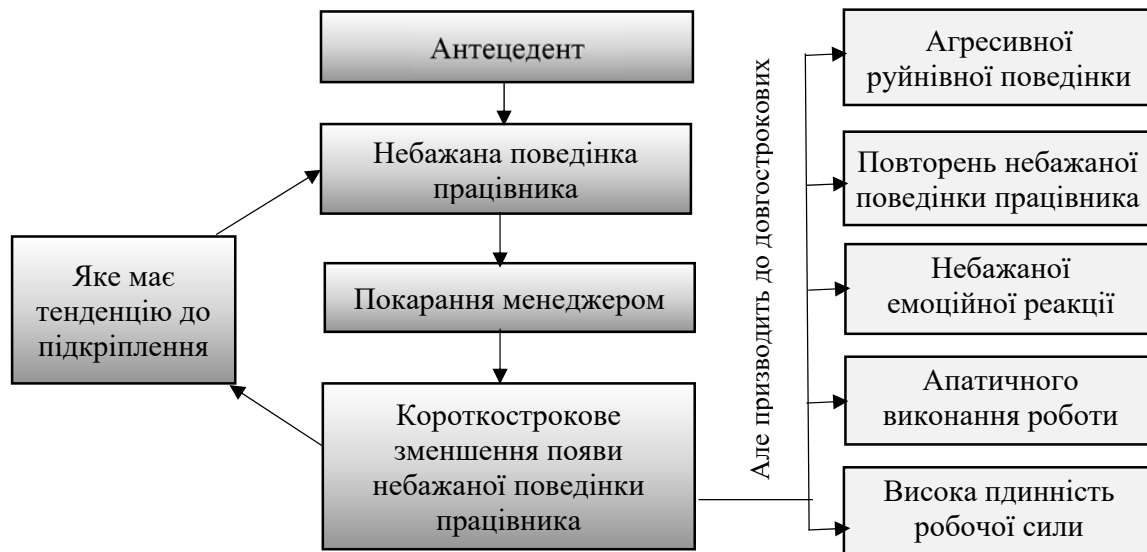


Рис. 2. Потенційні негативні ефекти покарання

Джерело: складено автором на основі [4, с. 128]

гостроковому періоді позитивне підсилення більш ефективно, ніж покарання. Проте, якщо ефективно використовувати покарання, то воно може зайняти належне місце в управлінні.

Найпоширенішою формою покарання в організаціях є усна догана. За допомогою її зменшується або припиняється небажана поведінка працівника. Покарання наодинці встановлює зовсім інший вид можливого підкріплення, ніж публічне. Загалом, особиста догана наодинці може бути конструктивною й інформативною. Публічна догана ймовірно матиме негативний ефект, тому що особа засоромиться в присутності своїх колег. Усну догану ніколи не слід виносити щодо поведінки загалом і особливо ніколи щодо так званого поганого ставлення. Ефективна догана вказує та детально описує небажану поведінку, якої треба уникати в майбутньому. Догана фокусується на певній поведінці й уникає самого працівника. Ефективна догана карає певну небажану поведінку, а не особу. Поведінку легше змінити, ніж особу.

Покарання (за визначенням) вчить людину, чого не потрібно робити, а не що потрібно

робити. Таким чином, менеджери повинні деталізувати альтернативну поведінку працівників. Коли працівник починає поводитися належним чином, менеджер повинен позитивно підсилити таку поведінку. Нарешті, менеджери мають балансувати між застосуванням неприємних і приємних подій. Важлива не абсолютна кількість неприємних подій, а відношення приємних подій до неприємних.

**Висновки.** Менеджер заохочує, щоб працівники вчилися та практикували продуктивну професійну поведінку. При цьому, однією з цілей менеджерів є набуття досвіду в навколишньому середовищі, що сприятиме бажаному професійному розвитку персоналу. В робочому оточенні навчання найбільш ефективно за соціально-когнітивною теорією, що зорієнтована на навчання людей новій поведінці шляхом спостереження інших і моделювання своєї поведінки на основі побаченого. Фактори соціально-когнітивної теорії забезпечують навчання, яке замінює інше, самоконтроль та самоефективність подальшого професійного розвитку.

#### Список використаних джерел:

1. Дахно І. І. Ділова кар'єра : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 528 с.
2. Москаленко В. В. Соціальна психологія : підруч. Видання 2-ге, виправлене та доповнене. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 688 с.

3. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.
4. Дон Гелрігел та ін. Організаційна поведінка / перекл. з англ. І. Тарасюк. М. Зарицка, Н. Гайдукевич. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 726 с.
5. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитку персоналу : навч. посіб. / за заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.

#### References:

1. Dakhno I. I. (2011) *Dilova karyera* [business career]: navch. posib. Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury, 528 p.
2. Moskalenko V. V. (2008) *Sotsialna psykholohiya* [Social psychology]: pidruchnyk. Vydannya 2-he, vypravlene ta dopovnene. Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury, 688 p.
3. Nazarchuk T. V., Kosiiuk O. M. (2016) *Menedzhment orhanizatsii* [organization management]: navch. posib. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 560 p.
4. Don Helrihel ta in. (2001) *Orhanizatsiina povedinka* [Organizational behavior]. / perekl. z anhl. I. Tarasiuk. M. Zarytska, N. Haidukevych. Kyiv: Vyd-vo Solomii Pavlychko «Osnovy», 726 p.
5. Zbrytska T. P., Savchenko H. O., Tatarevska M. S. (2013) *Upravlinnya rozvytku personalu* [Personnel development management] / zah. red. M. S. Tatarevskoyi. Odesa: Atlant, 427 p.

Стаття надійшла до редакції 08.11.2023

УДК 657.05:336.221

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-8>**Пасічник Даніїл Романович**

студент,

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Майдан Свободи, 4, Харків, 61000, Україна

ResearcherID: JNR-2789-2023

**Слюніна Тетяна Леонідівна**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри статистики, обліку та аудиту,

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Майдан Свободи, 4, Харків, 61000, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1398-1210>

## ВПРОВАДЖЕННЯ НОВІТНІХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

**Анотація.** Дана стаття розглядає важливість, необхідність впровадження інформаційних систем для управління запасами в сільському господарстві України в умовах євроінтеграції та конкуренції на глобальному ринку. Підкреслено вплив подібного роду систем на управління та координацію виробничим циклом, включаючи всі етапи від закупівлі сировини до відвантаження готової продукції. В даній статті приділяється велика увага до аспекту, як інформаційні системи допомагають автоматизувати облік та контроль у всіх сферах виробництва сільськогосподарської продукції, забезпечуючи систематичний збір та зберігання даних у єдиній системі. Це полегшує доступ керівництва та фахівців до необхідної інформації, що сприяє поліпшенню управління та прийняттю рішень, зниженню ризиків шахрайства та викривлення інформації в фінансовій звітності. Особливу увагу приділяється ефективному управлінню контрактами та угодами, пов'язаними з постачанням сировини та реалізацією готової продукції. Завдяки інформаційним системам підприємства можуть систематично створювати, зберігати та відстежувати всі аспекти угод, зменшуючи ризики конфліктів і забезпечуючи точне виконання умов контрактів. Також стаття розглядає важливість ефективного управління виробничими запасами, зокрема відслідковування рівня сировини, витрат матеріалів та наявності готової продукції на складах. Це допомагає уникнути надмірних запасів або їхньої недостатці, забезпечуючи оптимальний рівень запасів і попереджаючи втрати та збитки. Зазначено, що інформаційні системи можуть бути налаштовані під індивідуальні потреби кожного підприємства, включаючи стандарти якості та інші параметри. Важливим є також можливість інтеграції з іншими інформаційними та комунікаційними засобами, що сприяє швидкому обміну інформацією та покращує комунікацію в підприємстві. Загальний висновок статті полягає в тому, що впровадження інформаційних систем для управління запасами в сільському господарстві сприяє покращенню контролю, оптимізації виробництва та обліку, що в свою чергу призводить до підвищення продуктивності та прибутковості сільськогосподарських підприємств.

**Ключові слова:** інформаційні системи, запаси, сільськогосподарські підприємства, бухгалтерський облік, автоматизація, внутрішньогосподарський контроль.

**Pasichnyk Daniil, Slyunina Tetiana**

V. N. Karazin Kharkiv National University

## IMPLEMENTATION OF MODERN INFORMATION SYSTEMS FOR INVENTORY MANAGEMENT IN AGRICULTURAL ENTERPRISES

**Abstract.** This article explores the importance and necessity of implementing information systems for inventory management in Ukrainian agriculture, particularly in the context of European integration and global market competition. It emphasizes the impact of such systems on the management and coordination of the production cycle, encompassing all stages from raw material procurement to the shipment of finished products. The article dedicates

significant attention to how information systems assist in automating record-keeping and control in all areas of agricultural production, ensuring systematic data collection and storage in a unified system. This facilitates access to essential information for management and decision-making while reducing the risks of fraud and data distortion in financial reporting. Special emphasis is placed on effective contract and agreement management related to raw material procurement and product sales. Information systems enable enterprises to systematically create, store, and track all aspects of agreements, reducing the risks of conflicts and ensuring the precise execution of contract terms. The article also addresses the importance of efficient inventory management, including tracking raw material levels, material consumption, and the availability of finished products in warehouses. This helps avoid excessive inventory or shortages, ensuring an optimal level of inventory and preventing losses and damages. It is noted that information systems can be customized to meet the individual needs of each enterprise, including quality standards and other parameters. Additionally, the ability to integrate with other information and communication tools is considered valuable, facilitating fast information exchange and improving communication within the enterprise. In conclusion, the article highlights that the implementation of information systems for inventory management in agriculture contributes to enhanced control, production optimization, and record-keeping, ultimately leading to increased productivity and profitability of agricultural enterprises.

**Key words:** information systems, inventory, agricultural enterprises, accounting, automation, internal control.

**Вступ.** Україна має багату сільськогосподарську історію і відіграє важливу роль на світовому аграрному ринку, є одним з найбільших імпортерів сільськогосподарської продукції до країн Європейського Союзу [11]. Значна частина економічного потенціалу України пов'язана з сільським господарством, включаючи рослинництво і тваринництво. На рис. 1 показано відображено складові частини валова додана вартість в Україні за IV квартал 2022 року.

Як видно з рис. 1 сільське господарство в нашій країні є одним з основних стійких секторів української економіки, що виробляє продукцію як для внутрішнього споживання, так і для експорту.

Тому сільськогосподарським підприємствам та фермерським господарствам доводиться долати низку викликів, пов'язаних з управлінням великими обсягами сировини, матеріалів та готової продукції. Запаси є важливим активом для цих агробізнесів. Стабільне постачання сировини відіграє важливу роль у забезпеченні запасів для виробництва, а також для подальшої дистрибуції. Враховуючи глобальні коливання на сільськогосподарських ринках, стихійні лиха та коливання цін, та євроінтеграцію України точне та ефективне управління запасами стало необхідним для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

У цьому контексті інформаційні системи управління запасами мають особливе значення для сільського господарства. Вони

автоматизують управління запасами, спрощують облік, дозволяють ефективно планувати постачання та дистрибуцію, а також надають можливість враховувати різні фактори, що впливають на процеси виробництва та зберігання. Інформаційні системи управління запасами надають нові можливості для оптимізації виробничих процесів, зниження витрат і забезпечення найвищої якості продукції, що стало важливим фактором успіху сільськогосподарських підприємств. Точний облік є основою для гармонізованого управління внутрішніми бізнес-процесами і забезпечує точне відображення запасів у фінансовій звітності, яка відповідає вимогам як внутрішнього управління, так і міжнародним стандартам бухгалтерського обліку.

**Матеріали та методи.** Інформаційним підґрунтям даної статті є праці вітчизняних вчених. Було проаналізовано теоретичні та практичні аспекти використання автоматизованих інформаційних систем в обліку в цілому, так і запасів висвітлені у працях Івахненкова С. В. [5], Рапинець В. І. [8], Афанас'єва І. [1], Бутинець Ф. Ф. [2], Ловска І. Д. [6], Васильєва К. Г. [4], Сугака О. [9], Шишкова Н. Л. [10] та інших. В статті використано метод сходження від абстрактного до конкретного та метод аналогії. З огляду на подальшу діджиталізацію сучасності та появи нових викликів нині це питання залишається актуальним.

**Результати.** Наявність достатньої кількості запасів є необхідною умовою для успішного ведення бізнесу. Ця потреба ґрунтується



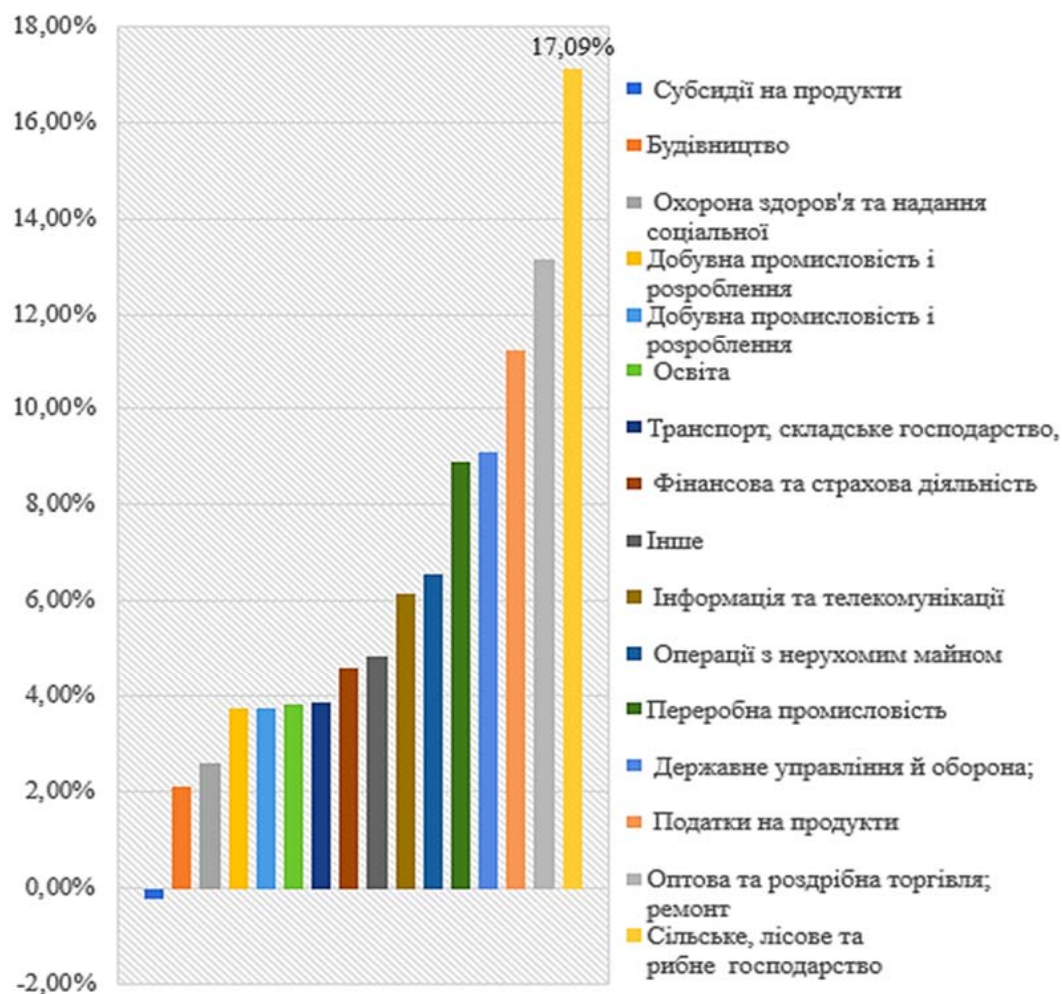


Рис. 1. Структура валової доданої вартості в Україні за IV квартал 2022 року

Джерело: розроблено автором на основі [3]

на природних схемах руху матеріалів від джерел постачання. З одного боку, наявність оптимально сформованих виробничих запасів гарантує стійкість, безперервність і регулярність діяльності компанії, а отже, економічну стабільність. З іншого боку, на великих промислових підприємствах запаси можуть потребувати значних інвестицій, а від правильності організації обліку та аналізу цих запасів залежить правильність визначення прибутку, фінансовий стан, конкурентоспроможність на ринку та загальна ефективність діяльності компанії.

Недосконалість систем бухгалтерського обліку та фінансового менеджменту призводить до неповноти та несвоєчасності звітної інформації та інших даних. Тривалі затримки між отриманням і використанням бухгалтер-

ської та економічної інформації знижують ефективність роботи підприємства. Недоліки в організації бухгалтерського обліку порушують технологічні процеси, збільшують витрати на утримання бухгалтерського персоналу та створюють умови для недобросовісного відчуження або іншого нецільового використання матеріальних активів [4].

Ключовою передумовою успішного функціонування виробничого процесу на підприємствах сільського господарства є належний облік та ефективний контроль над виробничими запасами. Ця сфера виступає як важлива ланка в діяльності будь-якого господарського суб'єкта та потребує серйозної уваги та ретельного підходу. Виходячи з цього, впровадження ефективних методів та засобів для обліку та контролю запасів на підприємстві

визнається суттєвим компонентом успішного корпоративного управління. Враховуючи швидкозмінний характер сучасних бізнес-процесів та високі стандарти ефективного ресурсного управління, аналіз та оптимізація цих аспектів стають надзвичайно важливим завданням для будь-якої організації.

Одним із ключових шляхів для покращення системи обліку та контролю виробничих запасів може бути впровадження сучасної інформаційної системи.

Основними програмами, які використовуються на підприємствах України є «Microsoft Excel», «1С: Підприємство», «Парус», та «MASTER: Бухгалтерія». «1С: Підприємство» є однією з найпопулярніших і всебічних систем для бухгалтерського обліку та фінансового управління [7]. Важливо відзначити, що звичайні бухгалтерські програми, такі як «1С: Підприємство», «Дебет +», «Парус», «Best» та інші, не можуть повністю врахувати специфіку обліку на кожному конкретному підприємстві. Їх впровадження для конкретної галузі вимагає значних додаткових зусиль. У зв'язку із зазначеними труднощами, деякі підприємства розробляють та постійно вдосконалюють власні програмні рішення, спеціально адаптовані для бухгалтерського обліку, включаючи облік матеріальних запасів [6]. Також важливо враховувати, що програма «1С: Підприємство», якою широко користується багато українських підприємств, походить з країни агресора, що лише підкреслює у необхідності впровадження новітніх бухгалтерських систем.

Програмне забезпечення, спрямоване на оптимізацію процесів обліку та контролю, може здійснювати значний вплив на управління та координацію виробничого циклу, від отримання сировини до відвантаження готової продукції. Використання такого програмного забезпечення дозволяє проводити комплексний облік усіх етапів та операцій, пов'язаних з переробкою, зберіганням, тощо. Це означає, що всі дані, починаючи від придбання сировини від постачальників і закінчуючи відвантаженням готової продукції, будуть систематично фіксуватися та зберіга-

тися в єдиній системі. Це полегшує доступ керівництва та фахівців галузі до всієї необхідної інформації, пов'язаної з процесами виробництва та управління.

Керування контрактами та угодами стає більш ефективним завдяки впровадженню такого програмного забезпечення. Підприємство отримує можливість систематично створювати, зберігати та відстежувати контракти та угоди, пов'язані з постачанням сировини та реалізацією готової продукції. Ця функціональність допомагає господарствам ефективно керувати та контролювати всі аспекти угод, зменшуючи ризики конфліктів і забезпечуючи точне і своєчасне виконання умов угод.

Один з важливих аспектів внутрішнього господарського контролю – це ефективне управління виробничими запасами. Впровадження програмного рішення дозволяє автоматизовано відслідковувати рівень сировини, витрату матеріалів та наявність готової продукції на складах. Це сприяє уникненню надмірних запасів, що може призвести до зменшення витрат, або ж їхньої недостатчості, що може спричинити втрати та збитки.

Слід відзначити, що розглянуте програмне забезпечення може бути налаштоване під індивідуальні потреби підприємства, включаючи встановлення конкретних стандартів якості, регулювання критичних термінів виробництва та інших параметрів, які є важливими для підприємств.

Необхідно відзначити можливість інтеграції цієї інформаційної системи зі службами коротких повідомлень (SMS) та автоматичною електронною поштою. Ця інтеграція дозволяє встановлювати швидкий та зручний обмін інформацією, надсилати сповіщення, розсилати звіти та оновлення, сприяючи поліпшенню комунікації та оперативному реагуванню на події та зміни в виробничому процесі. Покладаючи наголос, система також вміє інтегруватися з різними приладами, призначеними для точного вимірювання та відстеження кількості сировини та готової продукції.

Варто додати, що подібна інформаційна система надає можливість автоматизувати процеси закупівлі сировини і автоматично

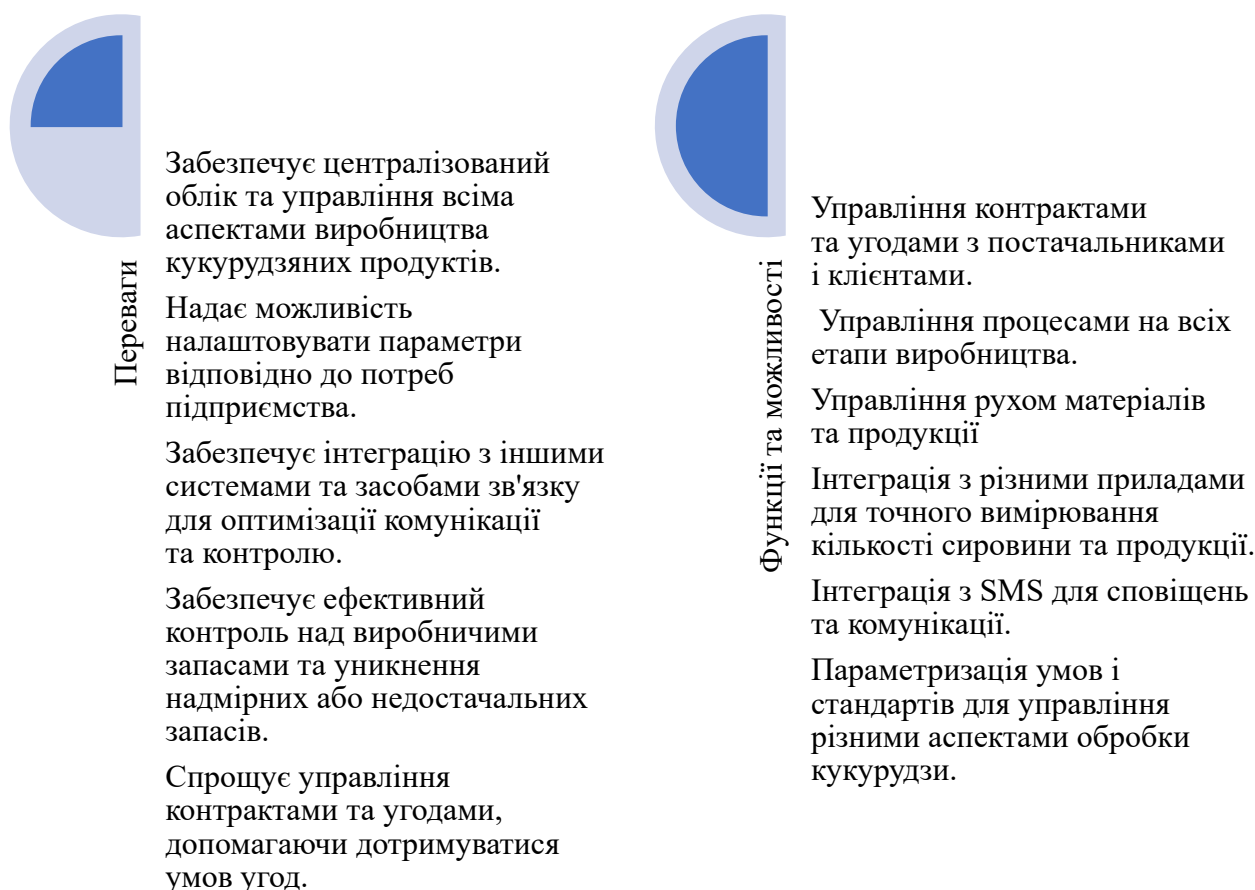
створювати записи в журналах розрахунків. Це має важливе значення, оскільки спрощує та автоматизує процедури придбання сировини та обліку фінансових операцій на підприємстві. Ілюстрацією такої інформаційної системи є Starchplus ERP, яка використовується в галузі переробки кукурудзи [12].

Ототожнюючи, використовуючи наявний існуючий приклад інформаційної системи подібного характеру на рис. 2 загально визначено переваги, функціональність та можливості системи цього типу.

Загалом, аналізуючи всі переваги та можливості впровадження подібного програмного продукту, які описано на рис. 2, можна стверджувати, що це гарантує поліпшення контролю, оптимізацію виробництва та обліку, що, у свою чергу, призведе до підвищення про-

дуктивності та прибутковості діяльності сільськогосподарських підприємств.

**Висновки.** Розглядаючи важливість впровадження новітніх інформаційних систем для управління запасами в сільському господарстві та їх вплив на управління та координацію виробничого циклу від закупівлі сировини до відвантаження готової продукції, було виявлено можливість комплексного обліку всіх етапів та операцій, пов'язаних з сільськогосподарською продукцією. Подібні інноваційні рішення зводять до мінімуму людський фактор, ризики викривлень фінансової звітності, значно покращує внутрішньогосподарський контроль та сприяє збільшенню продуктивності та рентабельності сільськогосподарських підприємств, що робить їх більш конкурентними в умовах світового ринку.



**Рис. 2. Переваги, функції та можливості подібних інформаційних системи для сільськогосподарських підприємств**

*Джерело: розроблено автором на основі [12]*

**Список використаних джерел:**

1. Афанас'єва І. Інформаційна система управлінського обліку в умовах діджиталізації економіки. *Збірник наукових праць ДУІТ*. 2021. № 49. С. 32–41. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/3/3> (дата звернення: 08.11.2023).
2. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський фінансовий облік : підручник. Житомир: ПП «Рута», 2010. 726 с.
3. Валовий внутрішній продукт (у середньоквартальних цінах базового 2016 р., млн грн). URL: [https://ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/nr/nr\\_scb16\\_2017\\_2020\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/nr/nr_scb16_2017_2020_u.htm) (дата звернення: 07.11.2023).
4. Васильєва К. Г. Організація обліку виробничих запасів з використанням автоматизованих інформаційних технологій. *Управління розвитком*. 2014. № 9. С. 47–49.
5. Івахненко С. В. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку та аудиту : навч. посібник. Київ : Знання-Прес, 2008. 343 с.
6. Ловська І. Д. Організація та ведення обліку виробничих запасів в інформаційному середовищі. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2014. № 1(22), С. 194–200. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2012-1\(22\)-194-200](https://doi.org/10.26642/pbo-2012-1(22)-194-200) (дата звернення: 08.11.2023).
7. Пономарьова Т., Матюшко М. Аналіз програмних продуктів, які використовуються для автоматизації бухгалтерського обліку суб'єктами підприємницької діяльності. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. С. 148–155. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-14> (дата звернення: 02.11.2023).
8. Рапинець В. І. Облік виробничих запасів з використанням інформаційних технологій. *Створення інтелектуальної системи обліку для економіки України – 2007 : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*, (м. Тернопіль, 21-22 листопада 2007 р.). Тернопіль, 2007. С. 502–504
9. Сугак О., Корнієнко Б. Інтегровані інформаційні системи в Україні. Scientific Collection «InterConf». 2022. № 112, С. 347–356. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/709> (дата звернення: 08.11.2023).
10. Шишкова Н. Л. Перспективи ІТ-модернізації бухгалтерського обліку: актуалізація теорії і практики. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 3. С. 146–159. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21D=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=evngu\\_2019\\_3\\_18](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21D=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=evngu_2019_3_18) (дата звернення: 08.11.2023).
11. EU trade in agricultural products hit €424.7 billion. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20230503-1#:~:text=In%202022%2C%20the%20value%20of,surplus%20of%20%E2%82%AC33.5%20billion> (дата звернення: 08.11.2023).
12. Software for Maize Starch Plant. URL: <https://www.welfareinfotech.com/solutions> (дата звернення: 02.11.2023).

**References:**

1. Afanasyeva I. (2021) Informatsiina systema upravlinskoho obliku v umovakh didzhitalizatsii ekonomiky [Information system of managerial accounting in the conditions of digitalization of the economy]. *Collection of scientific works of DUET*, vol. 49, pp. 32–41. Available at: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/3/3> (accessed November 8, 2023).
2. Butinets F. F. (2010) Bukhhaltercky finansovy oblik: pidruchnyk [Accounting and financial reporting: a textbook]. Zhytomyr: PP «Ruta», 726 p. [in Ukrainian]
3. Valovyi vnutrishnii produkt (u seredn'okvartal'nykh tsinakh bazovoho 2016 roku, mln. UAH). [Gross domestic product (at average quarterly prices of the base 2016, UAH million)]. Available at: [https://ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/nr/nr\\_scb16\\_2017\\_2020\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/nr/nr_scb16_2017_2020_u.htm) (accessed November 7, 2023).
4. Vasilyeva K. G. (2014) Orhanizatsiya obliku vyrobnychkh zapasiv z vykorystanniam avtomatyzovanykh informatsiinykh tekhnolohii [Organization of accounting for production inventories using automated information technologies]. *Development Management*, vol. 9, pp. 47–49.
5. Ivakhnenkov S. V. (2008) Informatsiini tekhnolohii v orhanizatsii bukhhalterskoho obliku ta audytu: navchalnyi posibnyk [Information technologies in the organization of accounting and audit: educational manual]. Kyiv: Znanie-Pres, 343 p. [in Ukrainian]
6. Lovska I. D. (2014) Orhanizatsiya ta vedennya obliku vyrobnychkh zapasiv v informatsiynomu seredovyschi. [Organization and conduct of accounting for production inventories in an information environment]. *Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis*, vol. 1(22), pp. 194–200. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2012-1\(22\)-194-200](https://doi.org/10.26642/pbo-2012-1(22)-194-200) (accessed November 8, 2023).

7. Ponomareva T. & Matyushko M. (2021) Analiz programnykh produktiv, yaki vykorystovuyutsya dlya avtomatyzatsiyi bukhgalterskoho obliku subyektamy pidpryyemnytskoyi diyalnosti. [Analysis of software products used for automation of accounting by entities]. *Social Economy*, vol. 62, pp. 148–155. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-14> (accessed November 2, 2023).
8. Rapinets V. I. (2007) Oblik virobnychikh zapasiv z vikoristannyam informatsiynykh tekhnologiy. [Accounting for production inventories using information technologies]. *Stvorenniya intelektual'noi sistemi obliku dlya ekonomiki Ukrayini – 2007: Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiya*. (Ternopil, November 21st – 22nd, 2007). Ternopil. Pp. 502–504. [in Ukrainian]
9. Sugak O. & Kornienko B. (2022) Intehrovani informatsiyni systemy v Ukrayini. [Integrated information systems in Ukraine]. *Scientific Collection «InterConf»*, vol. 112, pp. 347–356. Available at: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/709> (accessed November 8, 2023). [in Ukrainian]
10. Shyshkova N. L. (2019) Perspektyvy IT-modernizatsii bukhgalterskoho obliku: aktualizatsiia teorii i praktyky. [Prospects of IT modernization of accounting: updating theory and practice]. *Economic Bulletin of the National Mining University*, vol. 3, pp. 146–159. Available at: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=evngu\\_2019\\_3\\_18](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=evngu_2019_3_18) (accessed November 8, 2023). [in Ukrainian]
11. EU trade in agricultural products hit €424.7 billion. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20230503-1#:~:text=In%202022%2C%20the%20value%20of,surplus%20of%20€33.5%20billion> (accessed November 8, 2023).
12. Software for Maize Starch Plant. Available at: <https://www.welfareinfotech.com/solutions> (accessed November 2, 2023).

*Стаття надійшла до редакції 09.11.2023*

УДК 657

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-9>

### **Пацула Ольга Ігорівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів та обліку,  
Львівський державний університет внутрішніх справ  
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9384-1578>

### **Наконечна Наталія Володимирівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів та обліку,  
Львівський державний університет внутрішніх справ  
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1377-4315>

## **АНАЛІЗ СТІЙКОСТІ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ**

**Анотація.** У статті проведено аналіз стійкості банківської системи у період воєнних дій та її здатність протистояти різного роду загрозам внутрішнього та зовнішнього характеру. Визначено, що під стійкістю банківської системи розуміємо її здатність протидіяти внутрішнім та зовнішнім загрозам, можливість відновлювати свій стан в короткій перспективі та утримувати рівень ризику в прийнятних допустимих межах. Проаналізовано рівень основних індикаторів фінансової стійкості України за даними Міжнародного валютного фонду протягом IV кварталу 2021 – II кварталу 2023 року та з'ясовано, що банківська система України стійко витримала кризові явища, пов'язані з воєнними діями, причому, починаючи з третього кварталу 2022 року змогла покращити ряд індикаторів фінансової стійкості. Разом з тим, залишається проблемою частка недіючих кредитів, яка має тенденцію до зростання і, важливим завданням Національного банку залишається її зниження. Порівняльне дослідження рівня основних індикаторів фінансової стійкості окремих країн Європи за даними Міжнародного валютного фонду за II квартал 2023 року вказало на те, що аналогічні показники вітчизняної банківської системи, загалом, зуміли втриматися на рівні не нижче показників ряду європейських країн. Окреслено важливість індексу фінансового стресу для визначення масштабу кризових явищ у фінансовій системі і, зазначено, що навіть повномасштабне вторгнення росії не призвело до максимального значення цього показника. Засвідчено ефективність інструментів Національного банку, які дають можливість очікувати на подальші позитивні тенденції зниження впливу воєнних ризиків на фінансову систему та економіку країни в цілому. Зазначено, що з боку державних регуляторів потребує уваги робота спрямована на вжиття заходів зі скорочення непрацюючих кредитів, зокрема, через механізми своєчасної та достовірної оцінки кредитних ризиків та готовність банківських установ до швидкої реструктуризації проблемних кредитів.

**Ключові слова:** стійкість банківської системи, індикатори фінансової стійкості, індекс фінансового стресу, нормативи стійкості.

### **Patsula Olha, Nakonechna Nataliya**

Lviv State University of Internal Affairs

## **ANALYSIS OF THE STABILITY OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE DURING THE PERIOD OF MARITAL STATE**

**Abstract.** The article analyzes the stability of the banking system in the period of hostilities and its ability to withstand various internal and external threats. It was determined that the stability of the banking system means its ability to counteract internal and external threats, the ability to restore its condition in the short term and keep the level of risk within acceptable limits. The level of the main indicators of the financial stability of Ukraine according to the International Monetary Fund during the IV quarter of 2021 – the II quarter of 2023 was analyzed

and it was found that the banking system of Ukraine stably withstood the crisis phenomena associated with military actions, moreover, starting from the third quarter of 2022 was able to improve a number of indicators of financial stability. At the same time, the share of non-performing loans, which tends to grow, remains a problem, and its reduction remains an important task of the National Bank. A comparative study of the level of the main indicators of financial stability of individual European countries according to the data of the International Monetary Fund for the II quarter of 2023 indicated that similar indicators of the domestic banking system in general managed to stay at a level not lower than the indicators of a number of European countries. The importance of the financial stress index for determining the scale of crisis phenomena in the financial system is outlined, and it is noted that even a full-scale invasion of Russia did not lead to the maximum value of this index. The effectiveness of the tools of the National Bank has been proven, which make it possible to expect further positive trends in reducing the impact of war risks on the financial system and the country's economy as a whole. It is noted that the work aimed at taking measures to reduce non-performing loans, in particular, through the mechanisms of timely and reliable assessment of credit risks and the readiness of banking institutions to quickly restructure problem loans, needs attention from the side of state regulators.

**Keywords:** stability of the banking system, financial stability indicators, financial stress index, stability standards.

**Вступ.** Стійкість банківської системи України неодноразово була задекларована кризовими потрясіннями 2004, 2008, 2014 років та іншими складними періодами вітчизняної та міжнародної економіки. Проте, з таким викликом, який виник у зв'язку з військовою агресією російської федерації, українська фінансова система зустрілася вперше. У цьому контексті першочерговим завданням було, власне, забезпечити стабільне функціонування цієї сфери економічного життя держави, адже банківська система має важливе стратегічне значення і здійснює вплив на всі ланки життєдіяльності країни. Сьогодні, ми можемо стверджувати, що банківська система достатньо стійко відреагувала на перші «шокові» дні воєнних дій, втримавши керованість та відносну безперебійність платіжної системи. Разом з тим, ця сфера продовжує перебувати під «прицілом» різноманітних загроз і викликів геополітичного, демографічного та макроекономічного характеру та, безумовно, продовжує бути актуальною проблемою у наукових та прикладних дослідженнях вчених, науковців та практиків.

**Матеріали та методи.** Під час проведення даного дослідження були використанні матеріали Національного банку України [1], Міністерства фінансів України [2], Міжнародного валютного фонду [3], публікації Барановського О. І. [4], Горбунової Ю. Р., Семенчі І. Є. [5], Рисіна В. В. [6] та інших. У працях зазначених авторів, в більшій мірі розкрито поняття «стійкості банківської

системи», окреслено типові чинники, які здійснюють вплив на неї, проте загальної оцінки цієї проблеми повністю не розкрито. На основі загальнонаукових методів, а також з використанням коефіцієнтного підходу, графічних методів та методів факторного аналізу надано власну оцінку стійкості банківської системи у період воєнного стану.

Метою нашої роботи є проведення оцінки стійкості банківської системи, узагальнення інструментів, які використовуються Національним банком для забезпечення цього сектору фінансової системи та окреслення чинників, які найбільшою мірою несуть загрозу у цьому напрямі.

**Результати.** Узагальнюючи теоретичні дослідження дефініції «стійкості банківської системи», проведені у публікаціях [4–6], розуміємо під нею здатність банківської системи протидіяти внутрішнім та зовнішнім загрозам, можливість відновлювати свій стан в короткій перспективі та утримувати рівень ризику в прийнятних допустимих межах.

Для забезпечення стійкості вітчизняної банківської системи Національним банком України розроблено ряд нормативів [7], невиконання яких є певним сигналом для втрати ліквідності і платоспроможності банків. Серед таких нормативів визначено:

- норматив Н1, який вказує на те, що розмір регулятивного капіталу не може бути нижчим від 200 млн грн;
- норматив Н2 регулює частку регулятивного капіталу банку на рівні не менше 10%;

- норматив Н3 окреслює частку основного капіталу на рівні не менше 7%;
  - норматив Н6 визначає рівень короткострокової ліквідності на рівні не менше 60%;
  - норматив Н7 вказує на максимальний розмір кредитного ризику на одного контрагента не більше 25%;
  - норматив Н8 встановлює розмір великих кредитних ризиків на рівні не більше 8-кратної величини регулятивного капіталу;
  - норматив Н9 визначає максимальний розмір кредитного ризику за операціями банку з пов'язаними особами на рівні не більше 25%;
  - норматив Н11 встановлює обсяг інвестування в цінні папери на рівні не більше 15%;
  - норматив Н12 вказує на загальний обсяг інвестування в розмірі не більше 60% [7].
- Разом з тим, міжнародна практика оцінювання стійкості банківської системи послу-

говується методикою, яка розроблена Міжнародним валютним фондом. Ця методика передбачає використання системи уніфікованих показників, які дозволяють зробити висновки про рівень стійкості банківської системи (табл. 1).

Наведені у таблиці дані свідчать про те, що банківська система України стійко витримала кризові явища, пов'язані з воєнними діями, причому, починаючи з третього кварталу 2022 року, змогла покращити ряд індикаторів фінансової стійкості. Разом з тим, залишається проблемою частка недіючих кредитів, яка має тенденцію до зростання і важливим завданням Національного банку залишається її зниження.

Індикатори фінансової стійкості банківської системи загалом зуміли втриматися на рівні не нижче аналогічних показників інших

Таблиця 1

**Рівень основних індикаторів фінансової стійкості України за даними Міжнародного валютного фонду протягом IV кварталу 2021 – II кварталу 2023 року**

Індикатор фінансової стійкості	IV кв. 2021	I кв. 2022	II кв. 2022	III кв. 2022	IV кв. 2022	I кв. 2023	II кв. 2023
Співвідношення регулятивного капіталу до зважених ризикових активів (ІФС 1)	18,0	18,0	17,2	18,9	19,7	20,8	23,8
Співвідношення регулятивного капіталу 1-го рівня до зважених ризикових активів (ІФС 2)	12,0	11,7	11,4	12,8	13,1	13,4	14,5
Співвідношення недіючих кредитів без урахування резервів до капіталу (ІФС 3)	13,8	11,8	18,9	24,5	34,4	32,0	27,4
Співвідношення капіталу 1-го рівня до активів (ІФС 4)	6,9	7,0	6,4	6,3	5,8	5,7	5,7
Співвідношення недіючих кредитів до сукупних валових кредитів (ІФС 5)	31,7	27,1	29,7	33,6	38,1	38,8	38,9
Концентрація кредитів за видами економічної діяльності (ІФС 6)	69,4	66,2	68,2	67,7	66,8	65,9	65,4
Резерви під недіючі кредити (ІФС 7)	91,6	91,6	88,7	87,2	83,2	83,8	84,2
Норма прибутку на активи (ІФС 8)	4,5	0,0	-0,4	0,7	1,5	6,7	6,4
Норма прибутку на капітал (ІФС 9)	35,0	-0,3	-4,8	4,1	11,0	58,4	55,9
Співвідношення процентної маржі до валового доходу (ІФС 10)	53,1	57,0	55,3	50,7	52,1	56,4	57,9
Співвідношення непроцентних витрат до валових доходів (ІФС 11)	61,2	63,0	55,1	47,6	48,5	45,6	48,2
Частка ліквідних активів у загальній вартості активів (ІФС 12)	69,2	68,5	68,0	71,1	-	-	-
Співвідношення ліквідних активів до короткострокових зобов'язань (ІФС 13)	89,1	88,2	85,9	88,8	-	-	-
Співвідношення чистої відкритої позиції в іноземній валюті до капіталу (ІФС 14)	30,7	34,2	34,4	43,7	45,6	49,8	42,2
Коефіцієнт покриття ліквідності (ІФС 15)	-	-	-	-	298,8	332,2	311,2
Коефіцієнт чистого стабільного фінансування (ІФС 16)	-	-	-	-	164,6	175,1	192,9

Джерело: складено авторами за даними [3]



європейських країн, про що свідчать дані наведені в табл. 2. Проте, як вже зазначалося частка недіючих кредитів є занадто високою в Україні і потребує зниження. При цьому, коефіцієнти покриття ліквідності та чистого стабільного фінансування є найвищими серед країн, які обиралися для порівняння. Дані Міжнародного валютного фонду щодо частки ліквідних активів у загальній вартості активів та співвідношення ліквідних активів до короткострокових зобов'язань в Україні відсутні починаючи з 4-го кварталу 2022 року. Хоча, якщо аналізувати інформацію за три квартали з початку воєнних дій, то можемо констатувати, що ці індикатори у нашій державі також є найвищими.

На показники фінансової стійкості у банківському секторі впливають різноманітні чинники, які носять ендогенний та екзогенний характер. Безумовно, вплив усіх факторів складно врахувати, проте загальну тенденцію напруги визначають за допомогою індексу фінансового стресу. Значення цього індексу від 0 (повна відсутність напруги) до 1 (найвищий рівень напруги) власне і вказує на рівень труднощів у цій сфері. Незважаючи на те, що даний показник не позбавлений недоліків, зокрема того, що він демонструє виключно

поточну ситуацію і не дозволяє робити прогнози щодо майбутніх ризиків, має і певні переваги. Так, він дає можливість оцінити глибину і тривалість коливань, провести ретроспективний аналіз динаміки, визначити масштаб кризових явищ у фінансовій системі, а також оцінити ефективність застосованих антикризових заходів.

Якщо аналізувати рівень індексу фінансового стресу, починаючи від 2010 року (рис. 1), то можна побачити, що навіть повномасштабне вторгнення росії не призвело до максимального значення цього індексу. Так, станом на 25.02.2022 його значення становило 0,58, станом на 04.03.2022 – 0,8, проте станом на 31.07.2023 його рівень впав до 0,13.

Таким чином, можемо говорити про ефективність тих заходів, які проводив Національний банк та Кабінет міністрів з приводу стабільності банківської системи з періоду початку воєнних дій. Національним інститутом стратегічних досліджень регулярно публікується огляд інструментів підтримки фінансової стійкості в умовах воєнного стану в Україні і серед найважливіших механізмів регулювання можна визначити [8]:

– зміну облікової ставки з 25% до 22% (станом на кінець серпня 2023 року);

Таблиця 2

**Рівень основних індикаторів фінансової стійкості окремих країн Європи за даними Міжнародного валютного фонду за II квартал 2023 року**

Індикатор фінансової стійкості	Україна	Бельгія	Болгарія	Кіпр	Чехія	Данія	Естонія	Франція	Німеччина	Польща
ІФС 1	23,8	19,9	21,3	21,7	20,2	22,7	22,4	20,0	19,3	18,6
ІФС 2	14,5	18,1	20,3	19,3	19,5	20,2	21,6	17,4	17,2	16,5
ІФС 3	27,4	10,8	12,5	21,5	8,5	4,0	0,3	10,7	17,5	5,2
ІФС 4	5,7	3,9	9,8	6,7	6,1	5,1	9,5	5,3	6,8	6,2
ІФС 5	38,9	1,8	4,1	7,2	1,4	1,0	0,8	2,0	1,3	2,4
ІФС 6	65,4	-	-	-	63,2	75,7	108,3	-	51,6	0,0
ІФС 7	84,2	43,9	50,2	45,4	52,0	71,7	93,7	46,5	-78,7	75,0
ІФС 8	6,4	0,8	2,1	2,1	1,3	0,9	2,6	0,5	-	0,8
ІФС 9	55,9	8,7	17,7	25,6	13,9	12,2	20,0	6,7	-	6,1
ІФС 10	57,9	48,3	60,5	62,1	65,8	55,4	75,2	29,6	48,7	73,5
ІФС 11	48,2	74,4	48,8	76,9	53,4	52,5	41,8	69,4	66,1	65,0
ІФС 12	-	13,7	30,6	43,9	28,5	14,8	24,0	17,1	17,9	20,7
ІФС 13	-	23,3	40,0	47,5	37,8	52,8	27,1	23,0	33,9	45,2
ІФС 15	311,2	158,4	238,1	317,6	191,6	200,0	166,4	155,7	156,4	179,9
ІФС 16	192,9	130,8	159,1	-	168,0	137,3	139,5	116,2	80,6	145,8

Джерело: складено авторами за даними [3]

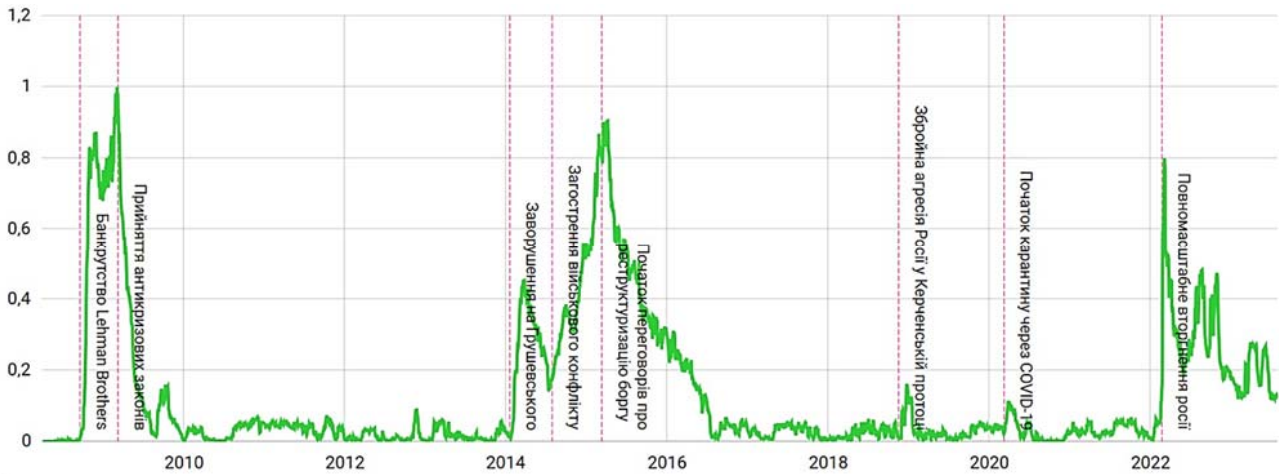


Рис. 1. Рівень індексу фінансового стресу в Україні за період 2010 – 31.07.2023

Джерело: [1]

- скасування обмеження на встановлення валютного курсу;
- тимчасове зменшення ліміту на зняття готівки за кордоном з гривневих рахунків, відкритих у банках-резидентах;
- скасування широких митних пільг, які були застосовані на початку воєнних дій;
- використання коштів від військових облігацій та ресурсів Національного банку із додатковим залученням кредитів від міжнародних фінансових організацій, а також двосторонніх кредитів і грантів;
- удосконалення механізму обов'язкового резервування залучених банками коштів;
- пом'якшення низки валютних обмежень з одночасним лімітуванням непродуктивного відпливу капіталу;
- затверджено Концепцію відкритого банкінгу.

Національним банком України також затверджено Правила здійснення оцінки стійкості банків і банківської системи України у 2023 році, за якими таку оцінку планується проводити у три етапи [9]:

1) оцінка якості активів та наявності достатнього забезпечення за кредитними операціями, контроль за оцінкою заставного майна, достовірністю розрахунків нормативів достатності капіталу;

2) застосування оцінок, отриманих на попередньому етапі до тих активів та кредитних операцій, які не увійшли у вибірку;

3) оцінка показників діяльності банку за основним механізмом та визначення необхідних нормативів достатності капіталу.

Сукупність чистих активів банків, які проходять зазначену вище оцінку становить понад 90% усіх активів банківської системи [9].

**Висновки.** Проведений аналіз стійкості банківської системи України у період воєнного стану засвідчив ефективність інструментів Національного банку і дає можливість очікувати на подальші позитивні тенденції зниження впливу воєнних ризиків на фінансову систему та економіку країни в цілому. Політика щодо поступового, хоч і незначного, зниження облікової ставки спрямована на активізацію кредитної діяльності банківських установ шляхом зменшення вартості позикових коштів та доходності державних цінних паперів. Позитивним також є впровадження відкритого банкінгу, основною ціллю якого є наближення вітчизняного ринку платіжних послуг до міжнародних стандартів.

Потребує уваги з боку регуляторів робота, спрямована на вжиття заходів зі скорочення непрацюючих кредитів, зокрема, через механізми своєчасної та достовірної оцінки кредитних ризиків та готовність банківських установ до швидкої реструктуризації проблемних кредитів.

З огляду продовження воєнного стану та невизначеності в термінах його завершення, окреслена у статті проблематика залишається актуальною і у подальших дослідженнях.

**Список використаних джерел:**

1. Про індекс фінансового стресу. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/fsi>
2. Основні (стратегічні) напрями діяльності банків державного сектору на період дії воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки. Київ, 2022. URL: <http://surl.li/ktkxe>
3. Індикатори фінансової стійкості. Офіційна сторінка Міжнародного валютного фонду. URL: <https://data.imf.org/regular.aspx?key=63174545>
4. Барановський О. І. Стійкість банківської системи України. *Фінанси України*. 2007. № 9. С. 75–87.
5. Семенча І. Є., Горбунова Ю. Р. Фінансова стійкість та стабільність у банківській діяльності: розмежування понять та аналіз дефініцій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Випуск 32. С. 81–85. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/32\\_2020ua/15.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/32_2020ua/15.pdf)
6. Рисін В. В., Біда А. П. Фінансова стійкість банку: чинники та особливості забезпечення. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2021/3.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/3.pdf)
7. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні: Постанова Національного банку України від 28.08.2001 № 368. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text>
8. Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості в умовах воєнного стану в Україні. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiykosti-v-umovakh-voynenoho-14>
9. Про затвердження Правил здійснення оцінки стійкості банків і банківської системи України в 2023 році: Постанова Правління Національного банку України від 25.04.2023 № 56. URL: [https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution\\_25042023\\_56](https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_25042023_56)

**References:**

1. Pro indeks finansovoho stresu [About the financial stress index]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/stability/fsi>
2. Osnovni (strategichni) napryamy diyalnosti bankiv derzhavnoho sektoru na period diyi voyennoho stanu ta pisl'yavoyennoho vidnovlennya ekonomiky [The main (strategic) areas of activity of public sector banks during the period of martial law and post-war economic recovery]. Kyiv. Available at: <http://surl.li/ktkxe>
3. Indykatory finansovoyi stiykosti [Indicators of financial stability]. Available at: <https://data.imf.org/regular.aspx?key=63174545>
4. Baranovsky O. I. (2007) Stiykist bankivskoyi systemy Ukrayiny [Stability of the banking system of Ukraine]. *Finansy Ukrayiny*, no. 9, pp. 75–87.
5. Semencha I. Ye., Horbunova Yu. R. (2020) Finansova stiykist ta stabilnist u bankivskiy diyalnosti: rozmezhuvannya ponyat ta analiz definitysiy [Financial stability and stability in banking: distinction of concepts and analysis of definitions]. *Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, no. 32, pp. 81–85. Available at: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/32\\_2020ua/15.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/32_2020ua/15.pdf)
6. Rysin V. V., Bida A. P. (2021) Finansova stiykist banku: chynnyky ta osoblyvosti zabezpechennya [Financial stability of the bank: factors and peculiarities of provision]. *Efektivna ekonomika*, no. 3. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2021/3.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/3.pdf)
7. Pro zatverdzhennya Instruktsiyi pro poryadok rehulyuvannya diyalnosti bankiv v Ukrayini: Postanova Natsionalnoho banku Ukrayiny vid 28.08.2001 No. 368 [On the approval of the Instruction on the procedure for regulating the activities of banks in Ukraine: Resolution of the National Bank of Ukraine dated August 28, 2001 No. 368]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text>
8. Ohlyad instrumentiv pidtrymky finansovoyi stiykosti v umovakh voyennoho stanu v Ukrayini [An overview of financial stability support tools in the conditions of martial law in Ukraine]. Available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiykosti-v-umovakh-voynenoho-14>
9. Pro zatverdzhennya Pravyl zdiysnennya otsinky stiykosti bankiv i bankivskoyi systemy Ukrayiny v 2023 rotsi: Postanova Pravlinnya Natsionalnoho banku Ukrayiny vid 25.04.2023 No. 56 [On the approval of the Rules for assessing the stability of banks and the banking system of Ukraine in 2023: Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine dated April 25, 2023 No. 56]. Available at: [https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution\\_25042023\\_56](https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_25042023_56)

Стаття надійшла до редакції 28.10.2023

УДК 355.4:323:327.5:330.3:334:338.1(477)  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-10>

### **Пушак Ярослав Ярославович**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри соціально-поведінкових,  
гуманітарних наук та економічної безпеки,  
Львівський державний університет внутрішніх справ  
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1369-8770>

### **Хаустова Вікторія Євгенівна**

доктор економічних наук, професор, директор,  
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку  
Національної академії наук України  
провулок Інженерний, 1а, Харків, 61165, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5895-9287>

### **Трушкіна Наталія Валеріївна**

кандидат економічних наук, старший дослідник,  
докторант, старший науковий співробітник,  
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку  
Національної академії наук України  
провулок Інженерний, 1а, Харків, 61165, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6741-7738>

## **БЕЗПЕКОВА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

**Анотація.** Статтю присвячено науково-методичному обґрунтуванню необхідності формування безпечної стратегії розвитку критичної інфраструктури України в умовах повоєнної відбудови національної економіки України. Безпеку слід розглядати як рівень захищеності критичної інфраструктури держави від реальних або потенційних загроз, що створюються через природні катаклізми, збройні конфлікти, екологічні, техногенні, військові катастрофи. Доведено, що на даний час доцільно розробляти безпекову стратегію розвитку критичної інфраструктури як концептуальний документ, який містить бачення майбутнього, напрями розвитку критично важливих об'єктів інфраструктури і цільовий блок з низки стратегічних та оперативних цілей досягнення належного рівня національної безпеки. Визначено принципи та управлінські підходи, на яких має ґрунтуватися реалізація даної безпекової стратегії. Запропоновано комплекс заходів з розроблення безпекової стратегії розвитку критичної інфраструктури у рамках виконання Плану відновлення України, який включає: 1) удосконалення державної політики у сфері захисту критичної інфраструктури шляхом визначення та забезпечення впровадження чіткої схеми регулювання безпеки (вимоги – методи перевірки – організаційна схема); 2) розроблення заходів протидії кризовим явищам (організація і проведення онлайн-вебінарів та воркшопів з обміном кращим досвідом; впровадження сучасних стандартів (ISO 5500, ISO 31000); підготовка фахівців з управління інформаційною, економічною, енергетичною, національною безпекою); 3) формування відповідної безпекової екосистеми (створення центрів навчання персоналу сучасним стандартам безпеки і методикам обслуговування об'єктів критичної інфраструктури); 4) посилення та розширення міжнародної співпраці (допомога ключовим операторам критично важливих об'єктів інфраструктури у переході на сучасні методи та стандарти в обслуговуванні виробничих активів шляхом міжнародної технічної, інформаційної, організаційної та фінансової підтримки). Встановлено, що у сучасних кризових умовах необхідно приділити особливу увагу підготовці кадрів у національній системі захисту критичної інфраструктури в Україні.

**Ключові слова:** національна економіка, повоєнна відбудова, захист, безпека, стратегія, критична інфраструктура, процес стратегічного управління, безпекова стратегія розвитку, безпекове середовище, трансформація, ризики, загрози, кризова ситуація, національна безпека, національна стійкість.

**Pushak Yaroslav**

Lviv State University of Internal Affairs

**Khaustova Viktoriia, Trushkina Nataliia**

Research Center for Industrial Problems of Development  
of the National Academy of Sciences of Ukraine

## SECURITY STRATEGY FOR THE CRITICAL INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF THE POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE'S ECONOMY

***Abstract.** The article is devoted to the scientific and methodological substantiation of the need to form a security strategy for the development of critical infrastructure of Ukraine in the conditions of the post-war reconstruction of the national economy of Ukraine. Security should be considered as the level of protection of the state's critical infrastructure from real or potential threats created by natural disasters, armed conflicts, ecological, man-made, military disasters. It has been proven that currently it is expedient to develop a security strategy for the development of critical infrastructure as a conceptual document that contains a vision of the future, directions for the development of critical infrastructure objects and a target block of a number of strategic and operational goals for achieving an adequate level of national security. The principles and management approaches on which the implementation of this security strategy should be based are determined. A set of measures for the development of a security strategy for the development of critical infrastructure as part of the implementation of the Recovery Plan of Ukraine is proposed: 1) improvement of state policy in the field of critical infrastructure protection by defining and ensuring the implementation of a clear security regulation scheme (requirements – verification methods – organizational chart); 2) development of measures to counter crisis phenomena (organization and holding of online webinars and workshops with the exchange of best practices; implementation of modern standards (ISO 5500, ISO 31000); training of experts in the management of information, economic, energy, national security); 3) formation of an appropriate security ecosystem (creation of staff training centres for modern security standards and methods of maintenance of critical infrastructure facilities); 4) strengthening and expansion of international cooperation (assistance to key operators of critical infrastructure facilities in the transition to modern methods and standards in servicing production assets through international technical, informational, organizational and financial support). It was established that in the current crisis conditions, it is necessary to pay special attention to the training of personnel in the national system of protection of critical infrastructure in Ukraine.*

***Keywords:** national economy, post-war reconstruction, defence, security, strategy, critical infrastructure, strategic management process, security development strategy, security environment, transformation, risks, threats, crisis situation, national security, national resilience.*

**Вступ.** На даний час у світі особливо гострим постало питання створення належних умов формування й розвитку глобального безпекового середовища. При цьому особливості актуальності набувають проблеми забезпечення стійкості та захисту критичної інфраструктури [1–2] з урахуванням сучасних викликів і загроз інформаційної, економічної та національної безпеки [3–5] держав у системі міжнародної безпеки. Тому уряди більшості країн світу приділяють значну увагу розробленню відповідних національних безпекових стратегій, концепцій захисту і програм розвитку критично важливих об'єктів інфраструктури.

Це підтверджують і результати опитувань і обстежень міжнародних консалтингових компаній та інформаційно-аналітичних центрів. Так, у ході опитування, яке проведено у 2022 р. Центром досліджень армії, конверсії та роззброєння [6], встановлено, що 18% респондентів очікують у майбутньому проблеми кібератак і кіберзагроз. А 8% висловили думку, що вони взагалі не сподіваються на ефективне вирішення цієї проблеми (такої точки зору дотримуються респонденти, чия організація належить до переліку об'єктів критичної інфраструктури). Приблизно 90% опитаних вважають, що уряд їх країни має робити більше для захисту критичної інфра-

структури від кібератак, які спонсоруються ворожою державою.

Результати соціологічного опитування, що проводилося соціологічною службою Центру Разумкова за підтримки Представництва Фонду Конрада Аденауера в Україні з 22 вересня по 1 жовтня 2022 р. [7], показали, що 56% респондентів обирають безпеку. Але вибір на користь безпеки зараз істотно менший, ніж у 2020 р., коли перевагу безпеці надавали 66% українців. І це у ситуації, коли в Україні йде широкомасштабна війна і актуальність питання безпеки надзвичайно зростає.

При цьому вступ України до НАТО більшість громадян України (49% серед 2018 респондентів) вважають пріоритетним напрямом гарантування національної безпеки після російської агресії. Про це свідчать дані опитування, проведеного з 13 по 21 грудня 2022 р. Фондом «Демократичні ініціативи» та соціологічною службою Центру Разумкова у співпраці з «Європейською правдою» [8]. Так, 48,9% опитаних заявили, що саме членство в Альянсі у майбутньому гарантує безпеку Україні. Близько 10% вважають найкращим варіантом угоду про стратегічну оборонну співпрацю з кількома союзниками (наприклад, Польща, країни Балтії) без США. А 8,5% респондентів підтримують позаблоковий або нейтральний статус з міжнародними безпековими гарантіями для України. 6,7% опитаних виступають за угоду про стратегічну оборонну співпрацю із США.

У ході опитування, проведеного Київським міжнародним інститутом соціології з 29 вересня по 9 жовтня 2023 р. [9], виявлено, що членство України в ЄС з точки зору довгострокової безпеки підтримують 59% громадян. А 54% респондентів вважають, що пріоритетом забезпечення розвитку безпекового простору України є вступ у НАТО.

Крім цього, слід наголосити, що в Україні ситуація щодо функціонування стратегічних об'єктів критичної інфраструктури залишається вкрай складною та напруженою унаслідок бойових дій. У зв'язку з цим на сьогоднішній день безпекові аспекти розвитку критичної інфраструктури в Україні набу-

вають особливої важливості та потребують пошуку обґрунтованих управлінських рішень на національному рівні. Важливість даної проблематики підтверджується організацією й проведенням багатьох науково-практичних заходів, серед яких можна вказати круглий стіл «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (12 травня 2023 р., м. Львів, Львівський державний університет внутрішніх справ) і Форум «Безпека критичної інфраструктури та гуманітарна протимінна діяльність» (17 травня 2023 р., м. Київ, компанія «Євроіндекс», Ліга оборонних підприємств України за підтримки Міністерства оборони України, Міністерства внутрішніх справ України, Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України, Державної служби України з надзвичайних ситуацій) тощо. Під час цих заходів розглядалися нагальні проблеми відновлення безпеки життєдіяльності, захисту об'єктів критичної інфраструктури, промисловості та енергетики України у воєнний і післявоєнний періоди.

З огляду на це, проблематика забезпечення захисту й безпеки критичної інфраструктури в умовах нестабільного безпекового простору залишається надзвичайно актуальною і потребує розширення й поглиблення досліджень у цьому напрямі.

**Матеріали та методи.** Дослідженню еволюційного розвитку безпекових орієнтирів, проблем формування безпекового середовища в умовах глобалізації присвячено багато наукових публікацій зарубіжних (Bersick S. et al. [10]; Buzan B. [11]; David Ch.-Ph. [12]; Nanto D. [13]; Żurkowski K., Grącik M. [14]) та українських учених (Олексюк М. [15], Резнікова О. [16], Тимків Я. [17] та інші).

Різноманітні аспекти стратегічного управління висвітлено у значній кількості наукових праць (Aaker D., McLoughlin D. [18], Ansoff H. [19], Hamel G. [20], Hoskisson R. et al [21], Lorange P., Vacil R. [22], Mintzberg H. et al. [23], Stern C., Deimler M. [24], Thompson A., Strickland A. [25]).

Зазначимо, що у науковій літературі з менеджменту відсутнє єдине трактування

понять «стратегія», «стратегія розвитку», «стратегічний розвиток», «стратегічне управління». Це обумовлено тим, що дослідники є представниками різних наукових шкіл, які базуються на застосуванні різних економічних теорій, мають свою специфіку, відмінності та підходи. Як правило, під стратегією розуміється мистецтво планування; комплекс стратегічних рішень; визначення цілей і завдань; набір правил і прийомів; засіб досягнення мети; система; інструмент; механізм; модель; план; програма розвитку тощо.

Окремі питання стратегічного розвитку критичної інфраструктури, обґрунтування інституційних, концептуальних та управлінських засад її функціонування у різних секторах економіки входять до кола наукових інтересів багатьох видатних зарубіжних (Ampratwum G. et al. [26]; Argyroudis S. et al. [27]; Arvidsson B. et al. [28]; Clark-Ginsberg A. et al. [29]; Dunn-Cavelty M., Suter M. [30]; Forsberg C.-J., Kourti N. [31]; Galbusera L. et al. [32]; Kumar N. et al. [33]; Mottahedi A. et al. [34]; Osei-Kyei R. et al. [35]; Poustourli A., Kourti N. [36]; Rathnayaka B. et al. [37]; Rehak D. et al. [38]; Shen L. et al. [39]; Uralinis A. et al. [40]; Wells E. et al. [41]) і вітчизняних дослідників (Волобуєв Р., Чуб В. [42]; Гора І., Батюк О. [43]; Єрменчук О. [44]; Суходоля О. [45] та ін.).

Незважаючи на широке коло наукових досліджень з обраної теми, багатоаспектність і дискусійність окремих питань потребують проведення подальших розробок. І особливо вирішення даної проблеми актуалізується у сучасних умовах повоєнної модернізації національної економіки у рамках виконання Плану відновлення України.

Таким чином, дана проблема зумовила мету даної статті, яка полягає у науково-методичному обґрунтуванні необхідності формування безпекової стратегії розвитку критичної інфраструктури України в умовах кризових ситуацій.

Для досягнення поставленої мети використано такі загальнонаукові методи дослідження: діалектичний, історичний, формально-логічний, аксіоматичний, теорія логіки та гіпоте-

тико-дедуктивний, аналізу й синтезу, індукції та дедукції, компонентного аналізу, порівняльного аналізу, аналогії, класифікації, структурно-логічного узагальнення.

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять положення інституційної теорії, зокрема парадигми еволюційного розвитку; теорій систем, інфраструктури, стратегічного менеджменту, глобалізації, національних інтересів Моргентау Г. (Morgenthau H.); геополітичні погляди Маккіндера Г. (Mackinder H. J.), Спайкмена Н. (Spykman N. J.), Бжезіньського З. (Brzeziński Z. K.), Хаусхофера А. (Haushofer A.); концепція зіткнення цивілізацій Гантінгтона С. (Huntington S.); мондалістські парадигми Фукуями Ф. (Fukuyama F.); теорія глобального хаосу Санторо К. (Santoro C.); концепції національної безпеки, можливих конфліктів інтересів у сфері забезпечення національної стійкості за Андерісом Дж. (Anderis J.), Мартін-Бріном П. (Martin-Breen P.), Чендлером Д. (Chandler D.); моделі національної стійкості та розвитку безпекового середовища.

**Результати.** Широке використання поняття «безпека» одержало у США наприкінці 1940-х – на початку 1950-х років. Цим терміном стали визначати комплексну сферу військово-громадських досліджень стратегії, технологій, контролю над озброєнням в умовах «холодної війни», коли проблема військового протистояння, особливо у новому ядерному вимірі, перетворилася на домінуючу сферу міжнародних відносин [46].

У роботі [47] автор наголошує, що науковці тлумачать безпеку з точки зору наявності чи відсутності загроз, іншими словами – через тлумачення небезпечного. Так, С. Біскоп (S. Biscop) [48] посилається на Оксфордський словник англійської мови, що визначає безпеку як відчуття безпеки чи свободи або відсутність небезпеки. І хоча різні визначення можуть надавати дещо іншого розуміння безпеки – від появи екзистенційної загрози [49] до відсутності будь-яких зовнішніх [50] і внутрішніх [51] загроз, а також спроможності боротьби проти них [52], – тлумачення небезпеки або загрози безпеці невіддільне від самого

поняття. При цьому Х. Гертнер (H. Gärtner) [52] стверджує, що поряд із можливістю зміни політичних, економічних і культурних умов середовища, в якому може виникнути загроза, одним зі способів підвищення безпеки є збільшення військової спроможності. Андрен Н. (Andrén N.) [53] визначає безпеку як внутрішню свободу самостійно приймати політичні рішення під тиском зовнішнього агресора. Всі ці визначення посилаються на поняття загрози, агресора, небезпеки, запозичені з неореалізму. Такий комплексний підхід, який запропоновано Хельберг У. [47] призводить до подальшого розвитку наукового безпекового дискурсу та нормативного конструювання безпекової політики, наприклад, у рамках ЄС, у військово-політичному контексті, звужуючи таким чином «всеосяжний» характер безпеки.

Шутий М. [54] вважає, що у цілому категорія «безпека» характеризується такими критеріями: 1) відсутність загрози життю, здоров'ю людей, майну, тваринам, рослинам і довкіллю; 2) стан стабільності та спокою, який дає можливість громадянам користуватися своїми правами та виконувати свої обов'язки; 3) відсутність ризику та нестабільності, яка може створити загрози для життя і здоров'я людей.

Як наголошує Олексюк М. [15], безпеку можна розглядати як явище об'єктивного порядку, що існує у позацивілізаційному просторі, функціонує незалежно від певного історичного сформованого суспільства.

Отже, на підставі узагальнення понятійно-категоріального апарату відповідно до різноманітних наукових гіпотез, теорій і концепцій під безпекою пропонується розуміти:

– стан захищеності життєво важливих об'єктів інфраструктури від внутрішніх та зовнішніх загроз і ризиків;

– рівень захищеності критичної інфраструктури держави від реальних або потенційних загроз, що створюються через природні катаклізми, збройні конфлікти, екологічні, техногенні, військові катастрофи тощо.

У результаті дослідження встановлено, що доцільним є розроблення безпекової стратегії,

під якою пропонується розуміти процес формування генерального перспективного плану розвитку критично важливої інфраструктури на основі визначення якісно нових цілей, завдань, принципів, підходів, механізмів, узгодження внутрішніх можливостей об'єктів з умовами зовнішнього середовища та визначення комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення. Тобто це концептуальний документ, який містить бачення майбутнього, напрями розвитку критичної інфраструктури і цільовий блок з низки стратегічних та оперативних цілей досягнення належного рівня національної безпеки.

Реалізація безпекової стратегії має ґрунтуватися на таких принципах і підходах:

– ризик-орієнтований підхід як основа усіх управлінських рішень;

– визначення можливостей і засобів захисту фізичних і кібернетичних активів;

– об'єкти інфраструктури мають здійснювати перехід на методи превентивного та предиктивного обслуговування;

– реалізація технічної політики та механізму державної підтримки має містити визначення чіткої схеми «вимоги державного регулювання – методи фінансового контролю та моніторингу – організаційна схема управління, що визначає розподіл відповідальності, стейкхолдерів і процеси розвитку.

**Висновки.** Виходячи з вищевикладеного можна дійти такого висновку. На даний час для розроблення безпекової стратегії розвитку критичної інфраструктури в Україні пропонується:

– удосконалити державну політику у сфері захисту критичної інфраструктури шляхом визначення та забезпечення впровадження чіткої схеми регулювання безпеки (вимоги – методи перевірки – організаційна схема);

– розробити комплекс коротко- і середньострокових заходів протидії кризовим явищам (організація і проведення онлайн-вебінарів і воркшопів з обміном кращим досвідом; впровадження сучасних стандартів (ISO 5500, ISO 31000, ІЕС 61508/511); підготовка фахівців з управління інформаційною, економічною, енергетичною, національною безпекою);



– сформувати відповідну безпекову екосистему (створення центрів навчання персоналу сучасним стандартам безпеки і методикам обслуговування об'єктів критичної інфраструктури);

– посилити та розширити міжнародну співпрацю (допомога ключовим операторам критично важливих об'єктів інфраструктури у переході на сучасні методи та стандарти в обслуговуванні виробничих активів шляхом міжнародної технічної, інформаційної, організаційної та фінансової підтримки).

Крім цього, варто приділити особливу увагу підготовці кадрів у національній системі захисту критичної інфраструктури в Україні. Для цього необхідно:

– розвивати спеціалізацію «Захист критичної інфраструктури та її стійкість» і розробляти й впроваджувати відповідні освітні програми з підготовки фахівців з урахуванням передової європейської практики (наприклад, вивчити та застосувати досвід Польщі);

– проаналізувати й узагальнити нормативно-правове підґрунтя щодо підготовки фахівців у сфері захисту критичної інфраструктури (зараз відсутні нормативно-правові акти, які пов'язано з підготовкою кадрів у сфері управління розвитком, забезпечення безпеки і стійкості критичної інфраструктури);

– надати практичні рекомендації щодо створення національної системи підготовки та перепідготовки кадрів у сфері захисту критичної інфраструктури на засадах державно-приватного партнерства;

– обґрунтувати й запропонувати організаційний, економічний і фінансовий механізми запровадження системи підготовки фахівців у сфері захисту критичної інфраструктури.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні рекомендацій щодо правового регулювання розвитку критичної інфраструктури з позицій національної безпеки України.

#### Список використаних джерел:

1. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Сутність поняття «критична інфраструктура» з позицій національної безпеки України. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 58–78. DOI: <https://doi.org/10.32983/222-4459-2022-12-58-78>
2. Bezpartochnyi M., Trushkina N., Birca I. Critical infrastructure development management mechanism: theoretical aspects. *Current issues of the management of socio-economic systems in terms of globalization challenges: scientific monograph*. Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, 2023. P. 612–628. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7799542>
3. Bezpartochna O., Pushak Ya., Trushkina N. Current issues of information security management during the state of martial. *Current issues of security management during martial law: scientific monograph*. Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, 2022. P. 8–19.
4. Kwilinski A., Pajak K., Halachenko O., Vasylychak S., Pushak Y., Kuzior P. Marketing tools for improving enterprise performance in the context of social and economic security of the state: innovative approaches to assessment. *Marketing and Management of Innovations*. 2019. Iss. 4. P. 172–181.
5. Пушак Я. Я., Трушкіна Н. В. Механізм стратегічного управління економічною безпекою держави в умовах Індустрії 4.0. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.3>
6. Кривенко П. Опитування у сфері захисту від кіберзагроз. 2022. URL: <https://cacds.org.ua/%D0%BE%D0%BF%D0%B8%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D1%83>
7. Оцінка громадянами ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, політико-ідеологічні орієнтації громадян України в умовах російської агресії (вересень–жовтень 2022 р.). 2022. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadia-namy-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-institutiv-politykoideologichni-oriientsatsii-gromadian-ukrainy-v-umovakh-rosiiskoi-agresii-veresen-zhovten-2022r>
8. Українці вважають вступ в НАТО найкращою гарантією нацбезпеки – опитування. 2022. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2022/12/29/7153319/>
9. Васьків О. Українці вважають вступ до НАТО пріоритетнішим за членство у ЄС – опитування. 2023. URL: <https://suspilne.media/596827-ukrainci-vvazaut-vstup-do-nato-prioritetnisim-za-clenstvo-u-es-opituvanna/>

10. Multiregionalism and Multilateralism. Asian-European Relations in a Global Context / Edited by Bersick S., Stokhof W., van der Velde P. Amsterdam : Amsterdam University Press, 2006. 192 p.
11. Buzan B. The security dynamics of a 1+4 world. Paradigms in transition: globalization, security and the nation state / Edited by E. Aydinli, J. N. Rosenau. Albany, NY: State University of New York Press, 2005. P. 177–198.
12. David Ch.–Ph. La guerre et la Paix: approches contemporaines de la securiti et de la strategie. 2-e ed. Paris: Presses de Sciences Po, 2006. 530 p.
13. Nanto D. K. Economics and National Security: Issues and Implications for U.S. Policy. Washington: Congressional Research Service, 2011. 82 p.
14. Żurkowski K., Graćik M. Bezpieczeństwo międzynarodowe teoria i praktyka. Warszawa : Szkoła główna handlowa w Warszawie, 2006. 346 s.
15. Олексюк М. М. Безпека держави в умовах воєнного стану (характеристики та особливості). *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Сер.: Економічна*. 2022. № 2. С. 9–15. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2022-2-2>
16. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. 532 с.
17. Тимків Я. Теорія і практика сучасної європейської політики безпеки: приклад Польщі. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. 224 с.
18. Aaker D. A., McLoughlin D. Strategic Market Management: Global Perspectives. New Jersey : John Wiley & Sons, 2009. 368 p.
19. Ansoff H. I. Strategic Management. London: Palgrave Macmillan, 2007. 252 p. DOI: <https://doi.org/10.1057/9780230590601>
20. Hamel G. Strategy as Revolution. *Harvard Business Review*. July-August 1996. P. 69–82.
21. Hoskisson R. E., Hitt M. A., Wan W. P., Yiu D. W. Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum. *Journal of Management*. 1999. Vol. 25. No. 3. P. 417–456. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639902500307>
22. Lorange P., Vacil R. F. Strategic Planning Systems. 1st ed. New Jersey : Prentice Hall, 1977. 364 p.
23. Mintzberg H. et al. Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds Of Strategic Management. 1st ed. London : The Free Press, 2005. 416 p.
24. Stern C. W., Deimler M. S. The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives Hardcover. 2nd ed. New Jersey : Wiley, 2006. 432 p.
25. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management. New York : McGraw-Hill, 2003. 450 p.
26. Ampratwum G., Osei-Kyei R., Tam V. W. Y. Exploring the concept of public-private partnership in building critical infrastructure resilience against unexpected events: A systematic review. *International Journal of Critical Infrastructure Protection*. 2022. Vol. 39. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijcip.2022.100556>
27. Argyroudou S. A., Mitoulis S. A., Hofer L., Zanini M. A., Tubaldi E., Frangopol D. M. Resilience assessment framework for critical infrastructure in a multi-hazard environment: Case study on transport assets. *Science of The Total Environment*. 2020. Vol. 714. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.136854>
28. Arvidsson B., Johansson J., Guldåker N. Critical infrastructure, geographical information science and risk governance: A systematic cross-field review. *Reliability Engineering & System Safety*. 2021. Vol. 213. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ress.2021.107741>
29. Clark-Ginsberg A., Rueda I. A., Monken J. et al. Maintaining critical infrastructure resilience to natural hazards during the COVID-19 pandemic: hurricane preparations by US energy companies. *Journal of Infrastructure Preservation and Resilience*. 2020. Vol. 1. DOI: <https://doi.org/10.1186/s43065-020-00010-1>
30. Dunn-Cavelty M., Suter M. Public–Private Partnerships are no silver bullet: An expanded governance model for Critical Infrastructure Protection. *International Journal of Critical Infrastructure Protection*. 2009. Vol. 2. Iss. 4. P. 179–187. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijcip.2009.08.006>
31. Forsberg C.-J., Kourti N. European reference network for critical infrastructure protection – ERNCIP 2020 strategy. *JRC Scientific and Policy Reports (JRC85351)*. Italy, Ispra : European Commission, Joint Research Centre, Institute for the Protection and Security of the Citizen, 2013. 55 p.
32. Galbusera L., Trucco P., Giannopoulos G. Modeling interdependencies in multi-sectoral Critical Infrastructure systems: evolving the DMCI approach. *Reliability Engineering and System Safety*. 2020. Vol. 203. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ress.2020.107072>
33. Kumar N., Poonia V., Gupta B.B., Goyal M. K. A novel framework for risk assessment and resilience of critical infrastructure towards climate change. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 165. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120532>

34. Mottahedi A., Sereshki F., Ataei M., Qarahasanlou A. N., Barabadi A. Resilience estimation of critical infrastructure systems: Application of expert judgment. *Reliability Engineering & System Safety*. 2021. Vol. 215. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ress.2021.107849>
35. Osei-Kyei R., Tam V., Ma M., Mashiri F. Critical review of the threats affecting the building of critical infrastructure resilience. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2021. Vol. 60. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2021.102316>
36. Poustourli A., Kourti N. Standarts for critical infrastructure protection. *Cooperation among standardization organizations and the scientific and academic community: Conference Proceedings / Edited by I. Mijatovic, K. Jakobs. Germany, Aachen : Euras Contributions to Standardisation Research, 2014. P. 181–195.*
37. Rathnayaka B., Siriwardana C., Robert D., Amaratunga D., Setunge S. Improving the resilience of critical infrastructures: Evidence-based insights from a systematic literature review. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2022. Vol. 78. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.103123>
38. Rehak D., Hromada M., Onderkova V., Walker N., Fuggini C. Dynamic robustness modelling of electricity critical infrastructure elements as a part of energy security. *International Journal of Electrical Power & Energy Systems*. 2022. Vol. 136. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijepes.2021.107700>
39. Shen L., Li J., Suo W. Risk response for critical infrastructures with multiple interdependent risks: A scenario-based extended CBR approach. *Computers & Industrial Engineering*. 2022. Vol. 174. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108766>
40. Urlainis A., Ornai D., Levy R., Vilnay O., Shohet I. M. Loss and damage assessment in critical infrastructures due to extreme events. *Safety Science*. 2022. Vol. 147. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105587>
41. Wells E. M., Boden M., Tseytlin I., Linkov I. Modeling critical infrastructure resilience under compounding threats: A systematic literature review. *Progress in Disaster Science*. 2022. Vol. 15. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pdisas.2022.100244>
42. Волобуєв Р. В., Чуб В. І. Теоретичні підходи щодо удосконалення захисту об'єктів критичної інфраструктури в Україні. *Наукові інновації та передові технології. Сер.: Управління та адміністрування, Право, Економіка, Психологія, Педагогіка*. 2023. № 6(20). С. 91–98. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6\(20\)-91-98](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6(20)-91-98)
43. Гора І. В., Батюк О. В. Окремі питання захисту об'єктів критичної інфраструктури: зарубіжний досвід. *Соціально-правові студії*. 2021. Вип. 1 (11). С. 132–139.
44. Єрменчук О. П. Основні підходи до організації захисту критичної інфраструктури в країнах Європи: досвід для України : монографія. Дніпро : ДДУ ВС, 2018. 180 с.
45. Суходоля О. М. Захист критичної інфраструктури в умовах гібридної війни: проблеми та пріоритети державної політики України. *Стратегічні пріоритети*. 2016. № 3(40). С. 62–76.
46. Васильєв Г. Ю. Підтримка міжнародної безпеки – глобальна проблема людства. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. 2014. № 2(21). С. 155–166.
47. Хельберг У. Теоретичні підходи до розуміння європейської безпеки. *Політичний менеджмент*. 2011. № 5. С. 51–59.
48. Biscop S. *The European Security Strategy: A Global Agenda for Positive Power*. Aldershot: Ashgate, 2005. 152 p.
49. Buzan B., Wever O., De Wilde J. *Security: A New Framework for Analysis*. Boulder, Colo: Lynne Rienner, 1998. 239 p.
50. Wolfers A. “National Security” as an Ambiguous Symbol. *International Security / Edited by B. Buzan and L. Hansen. Vol. 1. The Cold War and Nuclear Deterrence. London : SAGE Publications, 2007. P. 15–29.*
51. Ayooob M. Security in the Third World: The Worm About to Turn? *International Security / Edited by B. Buzan, L. Hansen. Vol. 1. The Cold War and Nuclear Deterrence. London : SAGE Publications, 2007. P. 317–329.*
52. Gärtner H. *Internationale Sicherheit: Definitionen von A – Z*. Baden-Baden : Nomos-Verl.-Ges., 2005. 184 p.
53. Andrén N. *Säkerhetspolitik*. Stockholm : Utrikespolitiska inst., 1984. 167 p.
54. Шутий М. В. Аспекти визначення поняття «безпека» та його значення для забезпечення особистої безпеки працівників органів внутрішніх справ України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2014. № 3(74). С. 173–178.

References:

1. Kyzym M. O., Khaustova V. E., Trushkina N. V. (2022) Sutnist poniattia «krytychna infrastruktura» z pozytsii natsionalnoi bezpeky Ukrainy [The essence of the concept of “critical infrastructure” from the standpoint of national security of Ukraine]. *Business Inform*, no. 12, pp. 58–78. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-58-78>. [in Ukrainian]
2. Bezpartochnyi M., Trushkina N., Birca I. (2023) Critical infrastructure development management mechanism: theoretical aspects. *Current issues of the management of socio-economic systems in terms of globalization challenges: scientific monograph* (pp. 612–628). Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7799542>
3. Bezpartochna O., Pushak Ya., Trushkina N. (2022) Current issues of information security management during the state of martial. *Current issues of security management during martial law: scientific monograph* (pp. 8–19). Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach.
4. Kwilinski A., Pajak K., Halachenko O., Vasylychak S., Pushak Y., Kuzior P. (2019) Marketing tools for improving enterprise performance in the context of social and economic security of the state: innovative approaches to assessment. *Marketing and Management of Innovations*, iss. 4, pp. 172–181.
5. Pushak Ya. Ya., Trushkina N. V. (2023) Mekhanizm stratehichnoho upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu derzhavy v umovakh Industrii 4.0 [The mechanism of strategic management of the economic security of the state in the conditions of Industry 4.0]. *Efektivna ekonomika*, no. 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.3> [in Ukrainian]
6. Kryvenko P. (2022) Opytuvannia u sferi zakhystu vid kiberzahroz [Survey in the sphere of protection against cyber threats]. Available at: <https://cacds.org.ua/%D0%BE%D0%BF%D0%B8%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D1%83> [in Ukrainian]
7. Ukrainian Center for Economic and Political Research named after O. Razumkova (2022) *Citizens' assessment of the situation in the country, trust in social institutions, political and ideological orientations of Ukrainian citizens in the conditions of Russian aggression (September–October 2022)*. Available at: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadia-namy-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-politykoideologichni-oriientsii-gromadian-ukrainy-v-umovakh-rosiiskoi-agresii-veresen-zhovten-2022r> [in Ukrainian]
8. European Truth (2022) *Ukrainians consider joining NATO the best guarantee of national security – survey*. Available at: <https://www.euointegration.com.ua/news/2022/12/29/7153319/> [in Ukrainian]
9. Vaskiv O. (2023) Ukraintsi vvazhaiut vstup do NATO prioritetnym za chlenstvo u YeS – opytuvannia [Ukrainians consider joining NATO a higher priority than membership in the EU – survey]. *Socio-political information internet publication “Public Broadcasting”*. Available at: <https://suspilne.media/596827-ukrainci-vvazaut-vstup-do-nato-prioritetnim-za-clenstvo-u-es-opytuvanna/> [in Ukrainian]
10. Bersick S. et al. (2006) *Multiregionalism and Multilateralism. Asian-European Relations in a Global Context*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
11. Buzan B. (2005) *The security dynamics of a 1+4 world*. In E. Aydinli, J. N. Rosenau (Eds.), *Paradigms in transition: globalization, security and the nation state* (pp. 177–198). Albany, NY: State University of New York Press.
12. David Ch.–Ph. (2006) *La guerre et la Paix: aproches contemporaines de la securiti et de la strategie* (2-e ed.). Paris: Presses de Sciences Po.
13. Nanto D. K. (2011) *Economics and National Security: Issues and Implications for U.S. Policy*. Washington: Congressional Research Service.
14. Żurkowski K., Grącik M. (2006) *Bezpieczeństwo międzynarodowe teoria i praktyka*. Warszawa: Szkoła główna handlowa w Warszawie.
15. Oleksiuk M. M. (2022) Bezpeka derzhavy v umovakh voiennoho stanu (kharakterystyky ta osoblyvosti) [State security in the conditions of martial law (characteristics and peculiarities)]. *Scientific Bulletin of the Lviv State University of Internal Affairs. Ser.: Economic*, no. 2, pp. 9–15. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2022-2-2> [in Ukrainian]
16. Reznikova O. O. (2022) *Natsionalna stiikist v umovakh minlyvoho bezpekovooho seredovyshcha: monohrafiia* [National stability in the conditions of a changing security environment: monograph]. Kyiv: NISS. [in Ukrainian]
17. Tymkiv Ya. (2011) *Teoriia i praktyka suchasnoi yevropeiskoi polityky bezpeky: pryklad Polshchi* [Theory and practice of modern European security policy: the example of Poland]. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic. [in Ukrainian]
18. Aaker D. A., McLoughlin D. (2009) *Strategic Market Management: Global Perspectives*. New Jersey: John Wiley & Sons.

19. Ansoff H. I. (2007) *Strategic Management*. London: Palgrave Macmillan. DOI: <https://doi.org/10.1057/9780230590601>
20. Hamel G. (July-August 1996) Strategy as Revolution. *Harvard Business Review*, pp. 69–82.
21. Hoskisson R. E. et al. (1999) Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum. *Journal of Management*, vol. 25, no. 3, pp. 417–456. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639902500307>
22. Lorange P., Vacil R. F. (1977) *Strategic Planning Systems* (1st ed.). New Jersey: Prentice Hall.
23. Mintzberg H. et al. (2005) *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds Of Strategic Management* (1st ed.). London: The Free Press.
24. Stern C. W., Deimler M. S. (2006) *The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives Hardcover* (2nd ed.). New Jersey: Wiley.
25. Thompson A. A., Strickland A. J. (2003) *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill.
26. Ampratwum G., Osei-Kyei R., Tam V. W. Y. (2022) Exploring the concept of public-private partnership in building critical infrastructure resilience against unexpected events: A systematic review. *International Journal of Critical Infrastructure Protection*, vol. 39. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijcip.2022.100556>
27. Argyroudou S. A. et al. (2020) Resilience assessment framework for critical infrastructure in a multi-hazard environment: Case study on transport assets. *Science of The Total Environment*, vol. 714. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.136854>
28. Arvidsson B., Johansson J., Guldåker N. (2021) Critical infrastructure, geographical information science and risk governance: A systematic cross-field review. *Reliability Engineering & System Safety*, vol. 213. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ress.2021.107741>
29. Clark-Ginsberg A. et al. (2020) Maintaining critical infrastructure resilience to natural hazards during the COVID-19 pandemic: hurricane preparations by US energy companies. *Journal of Infrastructure Preservation and Resilience*, vol. 1. DOI: <https://doi.org/10.1186/s43065-020-00010-1>
30. Dunn-Cavelty M., Suter M. (2009) Public–Private Partnerships are no silver bullet: An expanded governance model for Critical Infrastructure Protection. *International Journal of Critical Infrastructure Protection*, vol. 2, iss. 4, pp. 179–187. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijcip.2009.08.006>
31. Forsberg C.-J., Kourti N. (2013) European reference network for critical infrastructure protection – ERNCIP 2020 strategy. *JRC Scientific and Policy Reports (JRC85351)*. Italy, Ispra: European Commission, Joint Research Centre, Institute for the Protection and Security of the Citizen.
32. Galbusera L., Trucco P., Giannopoulos G. (2020) Modeling interdependencies in multi-sectoral Critical Infrastructure systems: evolving the DMCI approach. *Reliability Engineering and System Safety*, vol. 203. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ress.2020.107072>
33. Kumar N. et al. (2021) A novel framework for risk assessment and resilience of critical infrastructure towards climate change. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 165. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120532>
34. Mottahedi A. et al. (2021) Resilience estimation of critical infrastructure systems: Application of expert judgment. *Reliability Engineering & System Safety*, vol. 215. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ress.2021.107849>
35. Osei-Kyei R. et al. (2021) Critical review of the threats affecting the building of critical infrastructure resilience. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, vol. 60. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2021.102316>
36. Poustourli A., Kourti N. (2014) Standards for critical infrastructure protection. In I. Mijatovic, K. Jakobs (Eds.), *Cooperation among standardization organizations and the scientific and academic community: Conference Proceedings* (pp. 181-195). Germany, Aachen: Euras Contributions to Standardisation Research.
37. Rathnayaka B. et al. (2022) Improving the resilience of critical infrastructures: Evidence-based insights from a systematic literature review. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, vol. 78. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.103123>
38. Rehak D. et al. (2022) Dynamic robustness modelling of electricity critical infrastructure elements as a part of energy security. *International Journal of Electrical Power & Energy Systems*, vol. 136. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijepes.2021.107700>
39. Shen L., Li J., Suo W. (2022) Risk response for critical infrastructures with multiple interdependent risks: A scenario-based extended CBR approach. *Computers & Industrial Engineering*, vol. 174. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108766>
40. Urlainis A. et al. (2022) Loss and damage assessment in critical infrastructures due to extreme events. *Safety Science*, vol. 147. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105587>
41. Wells E. M. et al. (2022) Modeling critical infrastructure resilience under compounding threats: A systematic literature review. *Progress in Disaster Science*, vol. 15. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pdisas.2022.100244>

42. Volobuiev R. V., Chub V. I. (2023) Teoretychni pidkhody shchodo udoskonalennia zakhystu ob'ektiv krytychnoi infrastruktury v Ukraini [Theoretical approaches to improving the protection of critical infrastructure facilities in Ukraine]. *Scientific innovations and advanced technologies. Ser.: Management and administration, Law, Economics, Psychology, Pedagogy*, no. 6(20), pp. 91–98. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6\(20\)-91-98](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6(20)-91-98) [in Ukrainian]
43. Hora I. V., Batiuk O. V. (2021) Okremi pytannia zakhystu ob'ektiv krytychnoi infrastruktury: zarubizhnyi dosvid [Separate issues of protection of critical infrastructure objects: foreign experience]. *Social and legal studies*, iss. 1(11), pp. 132–139. [in Ukrainian]
44. Iermenchuk O. P. (2018) *Osnovni pidkhody do orhanizatsii zakhystu krytychnoi infrastruktury v krainakh Yevropy: dosvid dlia Ukrainy: monohrafiia* [Basic approaches to the organization of critical infrastructure protection in European countries: experience for Ukraine: monograph]. Dnipro: DSUIA. [in Ukrainian]
45. Sukhodolia O. M. (2016) Zakhyst krytychnoi infrastruktury v umovakh hibrydnoi viiny: problemy ta priorityty derzhavnoi polityky Ukrainy [Protection of critical infrastructure in conditions of hybrid war: problems and priorities of the state policy of Ukraine]. *Strategic priorities*, no. 3(40), pp. 62–76. [in Ukrainian]
46. Vasyliiev H. Yu. (2014) Pidtrymka mizhnarodnoi bezpeky – hlobalna problema liudstva [Support of international security is a global problem of humanity]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu “Iurydychna akademiia Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho”*, no. 2(21), pp. 155–166. [in Ukrainian]
47. Khelberh U. (2011) Teoretychni pidkhody do rozuminnia yevropeiskoi bezpeky [Theoretical approaches to understanding European security]. *Political Management*, no. 5, pp. 51–59. [in Ukrainian]
48. Biscop S. (2005) *The European Security Strategy: A Global Agenda for Positive Power*. Aldershot: Ashgate.
49. Buzan B., Wever O., De Wilde J. (1998) *Security: A New Framework for Analysis*. Boulder, Colo: Lynne Rienner.
50. Wolfers A. (2007) “National Security” as an Ambiguous Symbol. In B. Buzan, L. Hansen (Eds.), *International Security, The Cold War and Nuclear Deterrence* (vol. 1, pp. 15–29). London: SAGE Publications.
51. Ayoob M. (2007) Security in the Third World: The Worm About to Turn? In B. Buzan, L. Hansen (Eds.), *International Security, The Cold War and Nuclear Deterrence* (vol. 1, pp. 317–329). London: SAGE Publications.
52. Gärtner H. (2005) *Internationale Sicherheit: Definitionen von A – Z*. Baden-Baden: Nomos-Verl.-Ges.
53. Andrén N. (1984) *Säkerhetspolitik*. Stockholm: Utrikespolitiska inst.
54. Shutyi M. V. (2014) Aspekty vyznachennia poniattia “bezpeka” ta yoho znachennia dlia zabezpechennia osobystoi bezpeky pratsivnykiv orhaniv vnutrishnikh sprav Ukrainy [Aspects of the definition of the concept of “security” and its importance for ensuring the personal safety of employees of internal affairs bodies of Ukraine]. *Foreign trade: economy, finance, law*, no. 3(74), pp. 173–178. [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 10.11.2023

УДК 339.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-11>**Сай Леся Петрівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
вулиця С. Бандери, 12, Львів, 79013, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5081-4235>

**Поріцький Юрій Андрійович**

аспірант,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
вулиця С. Бандери, 12, Львів, 79013, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6875-2757>

**Іщук Андрій Юрійович**

аспірант,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
вулиця С. Бандери, 12, Львів, 79013, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0692-8675>

## АНАЛІЗУВАННЯ УЧАСТІ КИТАЮ В ТРАНСНАЦІОНАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ В ЄВРОПІ

***Анотація.** Китай – це країна з великими геополітичними амбіціями, яка займає важливе місце в транснаціоналізаційних процесах, бо є як великим реципієнтом, так і інвестором, на світовому ринку. В статті досліджено міжнародні аспекти діючих програм економічного розвитку Китаю і їх вплив на його участь у транснаціоналізаційних процесах в Європі. Розглянуто план «Made in China 2025», що вплинув на формування нової політики розвитку економіки Китаю, яка орієнтована на імпортозаміщення, досягнення технологічної незалежності і перетворення його в найбільшу промислову державу світу. Розглянуто китайську програму «Один пояс, один шлях», яка передбачає інвестування Китаєм мільярдів доларів у інфраструктуру (дороги, залізниці та іншу інфраструктуру) в країни Євразії та Африки, і у розвиток торгівлі та фінансових зв'язків з ними. Розглянуто місце китайських ТНК у міжнародних рейтингах і пріоритетні напрямки їх інвестування, котрими є: автомобілебудування, енергетика, телекомунікації, інформаційні технології, інфраструктура, туризм та нерухомість. Досліджено сукупну величину прямих іноземних інвестицій з Китаю в ЄС і Великобританію з 2000–2022 рр. Розглянуто специфіку транснаціоналізаційних процесів за участю китайських ТНК в Німеччині, Великобританії та Франції, які є основними центрами їх економічного інтересу, і, на які в період з 2012–2020 роки припало 57 відсотків загального обсягу китайських прямих іноземних інвестицій в Європі. Виділено основні причини економічного інтересу Китаю при здійсненні інвестування в Європу, а саме: доступ до передових технологій, найбільший у світі єдиний ринок, великі корпоративні мережі, що охоплюють всю земну кулю, визнані торгові марки, інтегровані регіональні та глобальні ланцюжки створення вартості, а також стабільне правове, нормативне та політичне середовище. Досліджено специфіку інвестування в Східну Європу, на яку припадає найнижче акумулювання китайських прямих іноземних інвестицій в Європі. Виділено позитивні і негативні аспекти китайського інвестування в європейський бізнес.*

***Ключові слова:** транснаціоналізація, транснаціональна корпорація, міжнародна економіка, інвестування, експансія.*

Sai Lesia, Poritskyi Yurii, Ishchuk Andrii

Lviv Polytechnic National University

## ANALYSIS OF CHINA'S PARTICIPATION IN TRANSNATIONALIZATION PROCESSES IN EUROPE

**Abstract.** China is a country with great geopolitical ambitions, which occupies an important place in transnationalization processes, because it is both a large recipient and investor in the world market. The article examines the international aspects of China's current economic development programs and their impact on its participation in transnationalization processes in Europe. The plan "Made in China 2025" was considered, which influenced the formation of a new policy for the development of China's economy, which is focused on import substitution, achieving technological independence and transforming it into the largest industrial state in the world. The Chinese program "One Belt, One Road" is considered, which involves the investment by China of billions of dollars in infrastructure (roads, railways and other infrastructure) in the countries of Eurasia and Africa, and in the development of trade and financial ties with them. The place of Chinese TNCs in international rankings and priority areas of their investment are considered, which are: automotive, energy, telecommunications, information technologies, infrastructure, tourism and real estate. The aggregate amount of direct foreign investment from China to the EU and Great Britain from 2000–2022 was studied. The specifics of transnationalization processes with the participation of Chinese TNCs in Germany, Great Britain and France, which are the main centers of their economic interest, and which in the period from 2012–2020 accounted for 57 percent of the total volume of Chinese foreign direct investment in Europe. The main reasons for China's economic interest in investing in Europe are highlighted, namely: access to advanced technologies, the world's largest single market, large corporate networks spanning the globe, recognized brands, integrated regional and global value chains, and stable legal, regulatory and political environment. The specifics of investing in Eastern Europe, which accounts for the lowest accumulation of Chinese foreign direct investment in Europe, are studied. Positive and negative aspects of Chinese investment in European business are highlighted.

**Key words:** transnationalization, transnational corporation, international economy, investment, expansion.

**Вступ.** Китай займає важливе місце в транснаціоналізаційних процесах, бо є як великим реципієнтом, так і інвестором, на світовому ринку. У транснаціоналізаційних процесах задіяні корпорації, які працюють у всіх галузях промисловості Китаю. Транснаціональні компанії Китаю уже тривалий час входять до 100 найкращих відповідно Forbes і топ-500 за версією Fortune Global 500.

Китай є основним торговим партнером для багатьох країн світу, не є виключенням і країни Європи, для яких він є другим після США. Сьогодні, європейський бізнес активно використовує китайську продукцію, яка має важливе значення у забезпеченні безперервного виробництва і постачання конкурентоспроможної європейської продукції і послуг на міжнародні ринки. Інвестиційні відносини між ЄС та Китаєм, як і торговельні, зберігають тенденцію до зростання. Інвестиції у Китай становлять 2% ВВП Європи. Близько 8% своїх доходів європейські публічні компанії отримують з Китаю. Однак, сьогодні,

насамперед, Китай зацікавлений у збільшенні своєї присутності в Європі, а не навпаки, як це було 20 років тому [1]

**Матеріали та методи.** Особливості транснаціоналізаційних процесів та роль у них транснаціональних корпорацій на сучасному етапі розвитку світової економіки є об'єктом досліджень багатьох науковців: Воробйової К., Лимонової Е., Лібман А., Моторнюк У., Павлюк Т., Рокочі В., Ткаченка Д., та інших. Оскільки, Китай є однією з найбільших економік світу, то дослідження його участі в транснаціоналізаційних процесах є в центрі уваги науковців, зокрема: Варламової М., Завидовської А., Корзун Л., Лазарчук М., Лучко М., Українець Л. та інших.

У процесі написання статті використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, а саме: методи індукції та дедукції, логічний метод, метод порівняльного аналізу, системний підхід, метод узагальнення.

**Результати.** Сьогодні кожна п'ята компанія світу – родом з Китаю. Появі та зростанню



китайських компаній на світовій арені сприяли кілька факторів: підтримка урядом Китаю компаній, що інвестують за кордон, і сприятливе середовище в приймаючих країнах відносно інвестицій китайських міжнародних корпорацій.

Важливе значення для розвитку Китаю мав розроблений у 2015р. китайським урядом план «Made in China 2025», який направлений на формування нової політики розвитку економіки з акцентом на імпортозаміщення, досягнення технологічної незалежності і перетворення Китаю в найбільшу промислову державу світу. Зокрема цей план передбачає [13]:

1) розвиток китайських промислових гігантів, які б використовували сучасні технології, що сприяло б завоюванню ними лідируючих позицій на світовому ринку в галузі автомобілебудування, робототехніки тощо.

2) зменшення підтримки іноземних виробників і проведення більш жорсткої внутрішньої політики щодо них;

3) активне впровадження високотехнологічних виробничих потужностей на китайських підприємствах.

У цьому плані важливе значення у побудові високотехнологічної держави було відведено десятиєм секторам: інформаційні технології нового покоління; виробництво верстатів з розширеним числовим керуванням і робототехніка; аерокосмічна техніка, включаючи авіаційні двигуни та бортове обладнання; біофармацевтика; високоефективне медичне обладнання; електричне обладнання; сільськогосподарські машини; залізничне обладнання; енергозберігаючі та нові енерготранспортні засоби; океанська інженерія. Важливе значення для розвитку цих секторів мали державна підтримка і залучені прямі іноземні інвестиції, насамперед із Західної Європи.

Результатом реалізації цього плану є те, що Китай за величиною ВВП та за обсягом імпорту перебуває на другому місці у світі, але на першому – за величиною експорту. За ВВП на душу населення на 68 місці і за індексом економічної складності (ECI) на 28 місці в світі.

Найамбітнішою програмою китайської зовнішньої політики є ініціатива «Один пояс, один шлях» (BRI), яка передбачала інвестування Китаєм мільярдів доларів у інфраструктуру (дороги, залізниці та іншу інфраструктуру) з країнами Євразії та Африки, і у розвиток торгівлі та фінансових зв'язків з ними. Згодом географія цієї ініціативи поширилася на всі регіони світу. До 2023 року 154 країни підписали офіційні документи про співпрацю з Китаєм в межах BRI. До 2021 року відповідно до BRI було надано понад 330 мільярдів доларів позик країнам, що розвиваються, що більше, ніж Світовий банк надав за кілька років [16].

Метою ініціативи «Один пояс, один шлях» було перетворення Євразії на економічну та торговельну зону (де домінує Китай), щоб конкурувати з трансатлантичною (де домінує Америка).

Саме ця ініціатива і інші стратегічні плани Китаю активізували процес прямого інвестування китайськими корпораціями в світову економіку і в європейські країни, зокрема, які в період чергової фінансової кризи, вжили рішучих заходів економії, які включали продаж об'єктів інфраструктури і інших об'єктів.

Китайські транснаціональні корпорації (ТНК) протягом останніх десятиліть зросли в розмірах та впливові на світову економіку. Саме в Китаї зосереджено найбільше провідних транснаціональних корпорацій світу. За рейтингом Fortune Global 500 у 2020 р. серед 500 найбільших корпорацій світу 124 це були китайські, а у 2023 р. – 129. Більше половини цих компаній Китаю зосереджені в трьох секторах: фінанси (21,8%), енергетика (18,6%) і виробництво рідкоземельних матеріалів (12,1%). Китайські фінансові та енергетичні компанії домінують у рейтингу найбільших транснаціональних корпорацій світу Global 500.

Китайські компанії активно використовують свої фінансові та технологічні ресурси для просування на європейському ринку, отримання доступу до його ресурсів і нових технологій. Цей процес транснаціоналізації китайськими компаніями в Європі має

значний вплив на економіку та бізнес-середовище регіону. Він сприяє змінам у конкурентній ситуації, створює нові можливості для співпраці та обміну технологіями між Китаєм і Європою.

Згідно зі звітом консалтингової компанії Ernst & Young, державне інформаційне агентство Xinhua повідомило, що у 2021 році китайські інвестори купили 155 компаній у Європі на загальну суму 12,4 мільярда доларів.

Проте, важливо враховувати, що активність процесу транснаціоналізації може варіюватися в залежності від різних факторів, таких як політичні умови, регуляторні обмеження, економічні труднощі та інші.

Велика кількість фінансових ресурсів та бажання проникнути на міжнародні ринки допомагають китайським компаніям зайняти значні позиції у Європі та впливати на місцеві економічні процеси.

Протягом останніх років, китайські корпорації ведуть активну експансію на європейському ринку шляхом придбання та створення підрозділів (дочірніх компаній, дослідницьких центрів та логістичних мереж тощо) і підприємств. Вони володіють компаніями у різних сферах, таких як: автомобілебудування, енергетика, телекомунікації, інформаційні технології, інфраструктура, туризм та нерухомість. Так, на сектор енергетики припадає 22% загальної вартості ПІІ, на нерухомість – 19%, на сектор інформаційно-телекомунікаційних технологій, ІТТ – 17%. Такі галузі як телекомунікації і електроніка, зазнають більшого впливу з боку китайських корпорацій.

Придбання по всьому світу активів – це спосіб забезпечення доступу до ресурсів для подальшого розвитку китайської економіки і збільшення впливу на світову економіку [5].

Китайські компанії володіють або мають частки в широкому спектрі європейської критичної інфраструктури, включаючи порти, аеропорти, електричні компанії, вітрові та сонячні електростанції, а також телекомунікації.

З 2008–2018 рр. китайські державні та приватні компанії брали участь в угодах на суму щонайменше 255 мільярдів доларів на європейському континенті. Близько 360 компаній

були придбані, зокрема: італійська компанія з виробництва шин Pirelli & C. SpA, ірландська лізингова компанія Avolon Holdings Ltd., швейцарський виробник пестицидів Syngenta AG, чотири аеропорти, шість морських портів, вітрові електростанції в дев'яти країнах і 13 професійних футбольних команд.

Китайські компанії, такі як Huawei, Alibaba, Geely, Tencent і China Three Gorges, активно розширюють свою присутність в Європі. Вони інвестують у створення спільних підприємств з європейськими компаніями, викупують акції європейських підприємств.

Сьогодні, китайські компанії володіють частками в портах в країнах ЄС, включаючи Грецію, Італію, Португалію, Іспанію, Бельгію, Нідерланди та Німеччину, а також в аеропортах, таких як Тулуза, Франція. Китайські компанії мають частки в європейських електричних мережах, а також у сферах відновлюваної енергетики та телекомунікаційних системах [17].

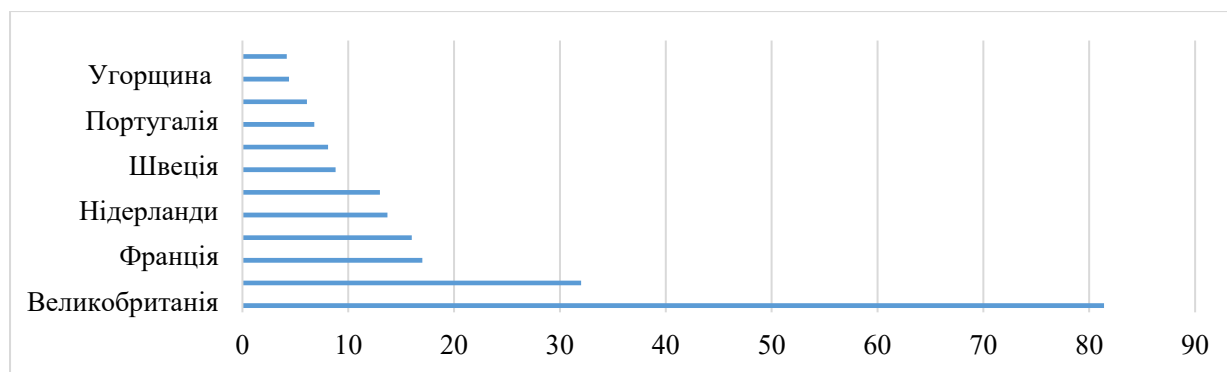
Китайські інвестори також виявили великий інтерес до європейської галузі охорони здоров'я, фармацевтичної та біотехнологічної промисловості, інвестувавши 961 млн євро у 2021 році, а також до інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) (941 млн євро). На обидві галузі автомобільної промисловості та ІКТ припадає 94 відсотки загальних інвестицій у Європі.

В період з 2000-2022 роки загальна вартість прямих іноземних інвестицій (ПІІ) з Китаю в європейські країни була найвищою у Сполученому Королівстві – 81,4 мільярда євро. Країни Східної Європи мали найнижчий рівень кумулятивних китайських ПІІ в Європі.

Найбільш інвестованими країнами були Великобританія з 36 компаніями, Німеччина з 35 компаніями.

В результаті активної транснаціоналізації в Європі п'ять європейських автомобільних компаній стали власністю китайських ТНК [19]:

1. Британський автомобільний бренд MG Motor належить шанхайському китайському державному автовиробнику SAIC MOTOR, а виробництво автомобілів відбувається на заводах у Китаї, Таїланді та Індії.



**Рис. 1. Сукупна величина прямих іноземних інвестицій з Китаю в ЄС і Великобританію з 2000–2022 рр., млрд. євро**

Джерело: [18]

2. Власником автомобільної компанії Volvo є китайська транснаціональна автомобільна компанія Geely Holding.

3. Британський виробник фургонів LDV або Leyland DAF Vans – ще одна компанія, яка була захоплена SAIC Motor під час розпаду Rover Group.

4. Британська компанія Lotus належить китайській транснаціональній компанії Geely, партнером якої є Etika Automotive. Lotus Engineering, яка є відгалуженням Lotus Cars, що має підприємства у Великобританії, США, Китаї та Малайзії.

5. У 2015 році China National Chemical Corp. Ltd., більш відома як ChemChina, придбала контрольний пакет акцій Pirelli, яка не тільки є одним із найбільших виробників шин у світі, але й є офіційним постачальником шин для гонок Формули-1.

Важливо відзначити, що існуючі цифри недооцінюють справжній розмір і масштаби амбіцій Китаю в Європі. Так, до 2018 року відбулося більше 300 злиттів та створень спільних підприємств, за оцінкою Bloomberg, на загальну суму 13,3 мільярда доларів. Також, на фондовому ринку Китаєм було проведено операцій на загальну суму понад 40 мільярдів доларів, зокрема, на 9 мільярдів доларів придбано акцій материнської компанії Mercedes-Benz Daimler AG головою Zhejiang Geely Holding Group Co. Лі Шуфу.

Лише з 2008–2018 роки понад 670 китайських або кваліфікованих гонконгських орга-

нізацій інвестували в Європу. З них майже 100 це державні компанії або інвестиційні фонди, які разом брали участь в угодах на суму щонайменше 162 мільярди доларів, або 63 відсотки від загальної суми угод.

Німеччина, Великобританія та Франція, «велика трійка» економік Європи, постійно залучає основну частину китайських інвестицій. З 2012–2020 роки їхня частка становила 57 відсотків загального обсягу китайських прямих іноземних інвестицій в Європі. Ця частка впала до історичного мінімуму в 39 відсотків у 2021 році через мегаугоду по придбанню гонконгською компанією Hillhouse Capital підрозділу побутової техніки голландського виробника електроніки Phillips за 4,4 мільярда доларів. У результаті чого Нідерланди стали найбільшим одержувачем китайських інвестицій, на частку яких припадало 35 відсотків загального обсягу прямих іноземних інвестицій Китаю в Європі [21].

За обсягом придбань або інвестицій китайськими компаніями у 2022 Велика Британія займає перше місце з 27 транзакціями (попередній рік: 36), випереджаючи Німеччину з 26 транзакціями (попередній рік: 35). На третьому місці Франція, яка є однією з небагатьох європейських країн, де було зафіксовано більше китайських інвестицій, ніж минулого року – кількість транзакцій у Франції зросла з 12 минулого року до 17 у 2022 році. Швейцарія посідає 9 місце разом із Норвегією,

Польщею, Португалією, Росією та Швецією, у яких також зареєстровано по три транзакції.

У 2022 році поглинань компаній та інвестицій в Європі було більше в сегменті високих технологій, до якого в основному входять компанії з програмного забезпечення та напівпровідників, ніж у традиційних галузях промисловості: кількість поглинань високо-технологічних компаній зросла порівняно з 27 до 32, в той же час кількість промислових компаній скоротилася з 30 до 25. У промисловому секторі найбільше угод було зараховано в Німеччині з дев'ятьма транзакціями, коли мова йде про транзакції в секторі високих технологій, великий Британія займає перше місце з шістьма угодами, випереджаючи Францію (п'ять) і Німеччину (чотири).

У Німеччині особливо велика кількість транзакцій у 2022 році була зафіксована в секторі охорони здоров'я, який включає не тільки біотехнологічні компанії, але також фармацевтичний і медичний сектори. У цьому сегменті по всій Європі було 17 транзакцій, дев'ять з яких – у Німеччині [16].

Інвестиції в інші європейські країни за межами «великої трійки», як правило, є більш нестабільними. Наприклад, у 2020 році частка китайських інвестицій у Східній Європі досягла історичного максимуму в 10 відсотків після однієї великої транзакції в секторі логістики. У 2021 році китайські інвестиції в Східну Європу впали на 74 відсотки через завищену базу в попередньому році, склавши лише 4 відсотки від загального обсягу китайських інвестицій в Європі, що в цілому відображає середній показник за 10 років у 5 відсотків. Найбільший обсяг китайських прямих інвестицій в Східній і Центральній Європі припадає на Чехію, Угорщину і країни Західних Балкан, перш за все Боснію й Герцеговину і Сербію.

На даний час, в Європі політики адаптують режими скринінгу інвестицій і уважно вивчають китайські інвестиції. Німеччина, Італія та Велика Британія вже публічно заблокували китайські інвестиції в стратегічні галузі у 2022 році. Зараз ЄС розробляє нові правила,

зокрема щодо закупівель та іноземних субсидій, які можуть серйозно вплинути на доступ китайських компаній до ринку [20].

**Висновок.** Враховуючи динаміку глобальних економічних зв'язків, очікується, що процес транснаціоналізації китайськими компаніями в Європі продовжиться, вносячи зміни в структуру і конкурентоспроможність європейського ринку.

Європа як цільовий об'єкт для інвестицій китайських ТНК залишається дуже привабливою. Як наголошено Seaman et al., європейські економіки мають широкий спектр активів і функцій, які шукають китайські інвестори, а саме: передові технології, найбільший у світі єдиний ринок, великі корпоративні мережі, що охоплюють всю земну кулю, визнані торгові марки, інтегровані регіональні та глобальні ланцюжки створення вартості, а також стабільне правове, нормативне та політичне середовище.

Наслідки такого активного процесу транснаціоналізації для Європи можуть бути різними. З одного боку, це може призвести до збільшення конкуренції на європейському ринку, стимулювання розвитку економіки і зростання інноваційної активності через отримання китайських інвестицій. З іншого боку, це може мати певний негативний вплив, як на європейський бізнес, так і на країни Європи:

- збільшення впливу і захисту інтересів китайських корпорацій в Європі шляхом зловживання юридичними колізіями і корупційними схемами;
- вплив на політичні еліти в регіонах, які отримали найбільше китайських інвестицій, в своїх інтересах;
- нехтування вимогами законів про працю;
- недотримання екологічних стандартів;
- зниження конкуренції в приймаючій країні через поглинання конкурентів, зниження цін на продукцію тощо;
- отримання доступу до сучасних технологій, ноу-хау і контролю над ними з метою отримання технологічного лідерства;
- невиконання критеріїв доброчесності при веденні бізнесу;

- низька соціальна відповідальність;
- зростання економічного і політичного впливу Китаю на приймаючі країни через свої ТНК;
- вплив на світовий ринок певної продукції через володіння європейськими ТНК, що мають відому торгову марку, розгалужену структуру і налагоджені зв'язки з контрагентами по всьому світу;
- контроль над європейськими інфраструктурними об'єктами, що при певних несприятливих світових тенденціях може нести загрозу національній безпеці країн;

- порушення правил і стандартів ЄС щодо транспарентності й раціонального управління проектами тощо.

Отже, транснаціоналізаційні процеси, які відбуваються в Європі за участю китайських ТНК, є закономірним явищем в умовах розвитку глобальних економічних зв'язків між країнами. Однак, поряд з вигодами для приймаючих країн від поступлення інвестицій, є чимало потенційних загроз, на мікро і макрорівнях, котрі потрібно враховувати, щоб не потрапити в залежність від Китаю і не нанести шкоду національній безпеці.

#### Список використаних джерел:

1. Варламова М., Завидовська А. Вплив провідних азіатських транснаціональних корпорацій на економіку країн світу. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 2 (75). С. 92–104.
2. Корзун Л., Горенчук С., Погребняк А. Тренди, що роблять Китай бізнес-середовищем майбутнього. Стратегія бізнесу: футурологічні виклики : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 20–22 листоп. 2019 р. М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2019. С. 100–105.
3. Лазарчук М. О. Соціально-економічні реформи в Китаї: генезис та чинники. *Вісник Міжнародного слов'янського університету. Сер. : Економічні науки*. 2013. Т. XVI. № 1–2. С. 117–124.
4. Лимонова Е. М., Воробйова К. О. Дослідження впливу ТНК на країни базування та приймаючі країни. Дніпропетровський університет ім. Альфреда Нобеля. URL: <http://duer.edu/uploads/vidavnitstvo14-15/10107.pdf> (дата звернення: 29.10.2023).
5. Лібман А. В. Конкуренція юрисдикцій і подолання неефективної рівноваги в умовах глобалізації. *Суспільство і економіка*. 2004. № 5–6. С. 265
6. Лучко М. Китайські ТНК на світовому інвестиційному полі. *Світова економіка і міжнародні відносини*. 2017. № 9. С. 45–53
7. Михайлишин Л. І. Транснаціоналізація світової економіки: інноваційний аспект : монографія. Вінниця : ДонНУ, 2016. 314 с.
8. Моторнюк У. І., Теребух М. І., Стасюк Н. Р. Транснаціоналізація як фактор розвитку світової економіки. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.103> (дата звернення: 07.11.2023).
9. Павлюк Т. С. Аналіз розвитку світових ТНК: досвід для України. *Економіка та суспільство*. 2018. № 5. С. 46–52.
10. Рокоча В. Трансакційні корпорації. URL: <http://readbookz.com/book/50/2010.html> (дата звернення: 01.11.2023).
11. Ткаченко Д. О. Сутність транснаціоналізації та особливості діяльності транснаціональних корпорацій в умовах глобальної економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 13. С. 72–76
12. Українець Л. А. Ініціатива «Пояс і шлях» як основа нарощування економічної експансії Китаю. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2019. Вип. 3. № 24 . С. 109–113
13. Офіційний сайт ChinaPower. URL: <https://chinapower.csis.org/chinese-companies-global-500/> (дата звернення: 04.11. 2023).
14. The rise of Chinese TNCs, BRICS, and current global challenges. URL: <https://www.tni.org/en/article/therise-of-chinese-tncs-brics-and-current-global-challenges> (дата звернення: 04.11.2023).
15. The influence of leading Transnational Corporations on the development of the global economy. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38822/2/GEB\\_2022v75n2\\_Varlamova\\_M-The\\_influence\\_of\\_leading\\_92-104.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38822/2/GEB_2022v75n2_Varlamova_M-The_influence_of_leading_92-104.pdf) (дата звернення: 01.11.2023).
16. How China's Belt and Road Took Over the World URL: <https://thediplomat.com/2023/09/how-chinas-belt-and-road-took-over-the-world/> (дата звернення: 26.10.2023).

17. Europe is fretting over China owning key EU infrastructure. URL: <https://www.euronews.com/my-europe/2022/11/10/heres-how-china-could-use-its-ownership-of-eu-critical-infrastructure-to-exert-pressure> (дата звернення: 01.11.2023).

18. Cumulative value of completed foreign direct investment (FDI) transactions from China in EU-27 and UK between 2000 and 2022, by country. URL: <https://www.statista.com/statistics/1244460/china-cumulative-foreign-direct-investment-to-eu-by-country/#statisticContainer> (дата звернення: 04.11.2023).

19. Five European Automotive Brands Now Owned By Chinese Companies. URL: <https://www.carandbike.com/news/five-european-automotive-brands-now-owned-by-chinese-companies-2754883> (дата звернення: 26.10.2023).

20. Chinese foreign direct investment in Europe: the downward trend continues. URL: <https://iap.unido.org/articles/chinese-foreign-direct-investment-europe-downward-trend-continues> (дата звернення: 28.10.2023).

21. Chinese companies' acquisitions in Europe up eight-fold in 2021. URL: <https://www.aa.com.tr/en/asia-pacific/chinese-companies-acquisitions-in-europe-up-eight-fold-in-2021/2543546> (дата звернення: 26.10.2023).

### References:

1. Varlamova M. & Zavidovska A. (2022) Vplyv providnykh aziatskykh transnatsionalnykh korporatsii na ekonomiku krain svitu [The influence of leading Asian multinational corporations on the world economy]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk - Galician Economic Bulletin*, no. 2 (75), pp. 92–104. [in Ukrainian]

2. Korzun L., Horenchuk S. & Pohrebniak A. (2019) Trendi, shcho robliat Kytai biznes-seredovyschem maibutnoho [Trends that make China the business environment of the future]. *Zbirnyk materialiv Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. «Stratehiia biznesu: futurolohichni vyklyky» – Collection of materials of the International science and practice Internet conference «Business strategy: futuristic challenges» (Kyiv, November 20–22, 2019)* Kyiv: KNEU, pp. 100–105. [in Ukrainian]

3. Lazarchuk M. O. (2013) Sotsialno-ekonomichni reformy v Kytai: henezys ta chynnyky [Socio-economic reforms in China: genesis and factors. Ekonomichni nauky]. *Visnyk Mizhnarodnoho slovianskoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky – Bulletin of the International Slavic University. Series: Economic Sciences*, no. 1–2, pp. 117. [in Ukrainian]

4. Lymonova E. M. & Vorobiova K. O. Doslidzhennia vplyvu TNK na krainy bazuvannia ta pryimaiuchi krainy [Study of the impact of TNCs on base and host countries]. Available at: <http://dupep.edu/uploads/vidavnytstvo14-15/10107.pdf6718> (accessed November 7, 2023).

5. Libman, A. V. (2004) Konkurentsiiia yurysdyksii i podolannia neefektyvnoi rivnovahy v umovakh hlobalizatsii [Jurisdiction competition and overcoming inefficient balance in the conditions of globalization]. *Suspilstvo i ekonomika – Society and economy*, vol. 5–6, p. 265. *Bulletin of the International Slavic University. Series: Economic Sciences*, 275. [in Ukrainian]

6. Luchko M. (2017) Kytaiski TNK na svitovomu investytsiinomu poli [Chinese TNCs on the global investment field. Svitova ekonomika i mizhnarodni vidnosyny]. *Svitova ekonomika i mizhnarodni vidnosyny - World economy and international relations*, vol. 9, pp. 45–53. [in Ukrainian]

7. Mykhailyshyn L. I. (2016) *Transnatsionalizatsiia svitovoi ekonomiky: innovatsiinyi aspekt* [Transnatsionalizatsiia svitovoi ekonomiky: innovatsiinyi aspekt] Vinnytsia: DonNU, 314 p. [in Ukrainian]

8. Motorniuk U. I., Terebukh M. I. & Stasyuk, N. R. (2018) Transnatsionalizatsiia yak faktor rozvytku svitovoi ekonomiky [Transnationalization as factor of the world economy development]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.103> (accessed November 7, 2023).

9. Pavlyuk T. S. & Didenko M. V. (2018) Analiz rozvytku svitovykh TNK: dosvid dlia Ukrainy [Analysis of the promotion of world TNCs: experience for Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 5, pp. 46–52. [in Ukrainian]

10. Rokocha V. Transaktsiini korporatsii [Transaction corporations]. Available at: <http://readbookz.com/book/50/2010.html> (accessed November 4, 2023).

11. Tkachenko D. O. (2015) Sutnist transnatsionalizatsii ta osoblyvosti diialnosti transnatsionalnykh korporatsii v umovakh hlobalnoi ekonomiky [Features of transnational corporations in a global economy]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriiia : Ekonomika i menedzhment – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and management*, vol. 13, pp. 72–76. [in Ukrainian]

12. Ukrainets L. A. (2019) Initsiatyva «Poias i Shliakh» yak osnova naroshchuvannia ekonomichnoi ekspansii Kytauu“ [The Belt and Path Initiative as a Basis for Economic Expansion of China]. *Naukovyi*

*visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo-Scientific» – Bulletin Uzhhorod National University. Series «International Economic Relations and World Economy»*, vol. 3, no. 24, pp. 109–113. [in Ukrainian]

13. Ofitsiinyi sait ChinaPower [ChinaPower official website]. Available at: <https://chinapower.csis.org/chinese-companies-global-500/> (accessed November 4, 2023).

14. Zrostantia kytaiskykh TNK, BRIKS ta potochni hlobalni vyklyky [The rise of Chinese TNCs, BRICS, and current global challenges]. Available at: <https://www.tni.org/en/article/therise-of-chinese-tncs-brics-and-current-global-challenges> (accessed November 4, 2023).

15. The influence of leading Transnational Corporations on the development of the global economy. Available at: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38822/2/GEB\\_2022v75n2\\_Varlamova\\_M-The\\_influence\\_of\\_leading\\_92-104.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38822/2/GEB_2022v75n2_Varlamova_M-The_influence_of_leading_92-104.pdf) (accessed November 1, 2023).

16. How China's Belt and Road Took Over the World. Available at: <https://thediplomat.com/2023/09/how-chinas-belt-and-road-took-over-the-world/> (accessed October 26, 2023).

17. Europe is fretting over China owning key EU infrastructure. Available at: <https://www.euronews.com/my-europe/2022/11/10/heres-how-china-could-use-its-ownership-of-eu-critical-infrastructure-to-exert-pressure> (accessed November 1, 2023).

18. Cumulative value of completed foreign direct investment (FDI) transactions from China in EU-27 and UK between 2000 and 2022, by country. Available at: <https://www.statista.com/statistics/1244460/china-cumulative-foreign-direct-investment-to-eu-by-country/#statisticContainer> (accessed November 4, 2023).

19. Five European Automotive Brands Now Owned By Chinese Companies. Available at: <https://www.carandbike.com/news/five-european-automotive-brands-now-owned-by-chinese-companies-2754883> (accessed October 26, 2023).

20. Chinese foreign direct investment in Europe: the downward trend continues. Available at: <https://iap.unido.org/articles/chinese-foreign-direct-investment-europe-downward-trend-continues> (accessed October 28, 2023).

21. Chinese companies' acquisitions in Europe up eight-fold in 2021. Available at: <https://www.aa.com.tr/en/asia-pacific/chinese-companies-acquisitions-in-europe-up-eight-fold-in-2021/2543546> (accessed October 26, 2023).

*Стаття надійшла до редакції 10.11.2023*

УДК 368.1:368.022

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-12>

### **Слободянюк Ольга Василівна**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри національної економіки,  
Національний університет «Одеська юридична академія»  
вулиця Піонерська, 9, Одеса, 65058, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2678-4707>

### **Примаченко Іван Федорович**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри національної економіки,  
Національний університет «Одеська юридична академія»,  
вулиця Піонерська, 9, Одеса, 65058, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1908-4278>

## **СТРАХОВИЙ РИНОК: ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

***Анотація.** Стаття розглядає важливий аспект сучасного суспільства - економічну безпеку та її зв'язок зі страхуванням. Аналізуються ключові складові економічної безпеки та вказується на роль страхових компаній у її зміцненні. В статті розглядаються основні аспекти економічної безпеки та роль страхування у її зміцненні. Зроблено спробу визначити сутність страхового ринку, його значення для економічної безпеки суспільства та господарства у цілому. У багатьох країнах світу розвиток страхового ринку сприяв підвищенню економічної безпеки. Страховий ринок є одним із найбільш розвинених у світі, і він відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності країн. Аналізується взаємозв'язок між економічною безпекою та функціонуванням страхового ринку, який є однією з ключових складових економічної безпеки. Мета статті - дослідити роль страхового ринку у забезпеченні економічної безпеки країни. Страховий ринок є важливим елементом фінансової системи країни, який сприяє її стабільності та розвитку. Розвиток страхового ринку є важливим фактором підвищення економічної безпеки країни. Для забезпечення ефективного функціонування страхового ринку необхідна державна підтримка та регулювання. У статті обґрунтовано, що страховий ринок є важливим драйвером економічної безпеки країни, забезпечуючи захист громадян і підприємств від фінансових збитків, що можуть бути спричинені різними обставинами. Розроблено теоретичні підходи до оцінки впливу розвитку страхового ринку на економічну безпеку країни. У статті проведено комплексний аналіз ролі страхового ринку у забезпеченні економічної безпеки країни. Визначено, що розвиток страхового ринку сприяє: зниженню рівня ризиків у суспільстві; підвищенню інвестиційної активності; стимулюванню економічного зростання. Результати дослідження можуть бути використані для розробки та реалізації державної політики щодо розвитку страхового ринку. Робота надає чітке уявлення про те, як взаємодія між економічною безпекою та страхуванням впливає на соціальний та економічний розвиток країни. Висвітлення цих аспектів є важливим для розуміння економічної безпеки та ролі страхування у забезпеченні стабільності суспільства.*

***Ключові слова:** страховий ринок, економічна безпека, страхові компанії, страховий захист, страхувальники*

### **Slobodianiuk Olha, Prymachenko Ivan**

National University "Odesa Law Academy"

## **THE INSURANCE MARKET AS A DRIVER OF ECONOMIC SECURITY**

***Abstract.** The article examines an important aspect of modern society – economic security and its connection to insurance. It analyzes the key components of economic security and highlights the role of insurance companies in its strengthening. It also attempts to define the essence of the insurance market, its significance for the economic security of society and the economy as a whole. In many countries around the world, the development of the insurance market has contributed to an increase in economic security. The insurance market is one of the most developed*



globally, playing a crucial role in ensuring financial stability for nations. The article explores the correlation between economic security and the functioning of the insurance market, which is one of the key components of economic security. The aim of the article is to investigate the role of the insurance market in ensuring the economic security of the country. The insurance market is a crucial element of the country's financial system, contributing to its stability and development. The development of the insurance market is a significant factor in increasing the economic security of the country. To ensure the effective functioning of the insurance market, state support and regulation are necessary. The article argues that the insurance market is a key driver of the country's economic security, providing protection for citizens and businesses against financial losses that may be caused by various circumstances. The article develops theoretical approaches to assess the impact of the development of the insurance market on the country's economic security. For the first time, the article conducts a comprehensive analysis of the role of the insurance market in ensuring the country's economic security. It is determined that the development of the insurance market contributes to: reducing risks in society; increasing investment activity; stimulating economic growth. The research findings can be utilized in the formulation and implementation of state policies regarding the development of the insurance market. The work provides a clear understanding of how the interaction between economic security and insurance impacts the social and economic development of the country. Highlighting these aspects is crucial for comprehending economic security and the role of insurance in ensuring societal stability.

**Keywords:** insurance market, economic security, insurance companies, insurance protection, policyholders.

**Вступ.** Страховий ринок є важливим елементом фінансової системи країни. Він забезпечує захист громадян і підприємств від фінансових збитків, що можуть бути спричинені різними обставинами. Розвиток страхового ринку сприяє підвищенню економічної безпеки країни, зниженню рівня ризиків, стимулюванню інвестиційної активності та економічного зростання.

**Матеріали та методи.** Для дослідження були використані теоретичні матеріали: наукові статті, монографії, навчальні посібники, законодавчі акти, статистичні дані; емпіричні матеріали: дані страхового ринку України за перше півріччя 2023 року; аналіз та синтез: для вивчення теоретичних аспектів теми дослідження; статистичний аналіз: для аналізу даних страхового ринку; інформаційне моде-

лювання: для оцінки впливу розвитку страхового ринку на економічну безпеку країни.

**Результати.** Страховий ринок в сучасних умовах відіграє важливу роль у забезпеченні економічної безпеки як на рівні окремих громадян, так і на рівні підприємств та держави в цілому. Його функції та можливості суттєво розширюються, надаючи надійний захист від непередбачуваних фінансових ризиків та допомагаючи у створенні стійких економічних умов. Страховий ринок – це сфера економічних відносин, де об'єктом купівлі-продажу виступає страховий захист. Страховий захист – це послуга, яка забезпечує страховика компенсацією за збитки, понесені страхувальником в результаті настання страхового випадку. Основними учасниками страхового ринку є (рис. 1):



Рис. 1. Головні суб'єкти страхового ринку

Джерело: сформовано авторами [1]

Функціонування страхового ринку можна описати наступним чином: страхувальник укладає договір страхування зі страховою компанією, страхова компанія сплачує страховику страховий внесок, у разі настання страхового випадку страхова компанія виплачує страховику страхове відшкодування. Страхові компанії грають ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності. Шляхом збору премій вони формують фонди, які використовуються для виплат страхового відшкодування в разі страхових випадків. Цей механізм дозволяє зменшити фінансові ризики для страхувальників та сприяти стабільності економічного середовища.

Страхові продукти надають можливість захистити себе, свої майно та підприємство від негативних наслідків непередбачуваних подій, таких як природні катастрофи, аварії, крадіжки тощо. Це дозволяє людям та організаціям впевнено працювати та інвестувати, знаючи, що вони захищені від можливих фінансових втрат.

Страхові компанії є важливими учасниками фінансового ринку та активно інвестують зібрані премії в різноманітні фінансові інструменти. Це сприяє розвитку капіталовкладень та підтримує економічний розвиток.

За даними Національного банку України, кількість страхових компаній в Україні станом на кінець червня 2023 року скоротилася до 115, що є зменшенням на протязі року. На кінець серпня залишилося 109 страхових компаній, з них 99 спеціалізуються на нелайфовому страхуванні, і активно працюють близько 50 компаній, які здійснюють виплати на суму більше 1 млн гривень. Щодо лайфового страхування, на ринку активно працює 10 компаній. За перше півріччя 2023 року, згідно із даними журналу "Insurance TOP", страховий ринок України показав зростання премій на 20%.

Загальний розмір валових страхових премій за цей період збільшився з 17,8 млрд гривень до 21,36 млрд гривень. У першому півріччі 2023 року було виключено з державного реєстру 13 страхових компаній, включаючи 7 у другому кварталі 2023 року. Кількість

zareestrovanih straxovikiv dva roki tomu, v 2021 roci, stanovila 208 kompanij: 188 rizikovih ta 20 laifovih. Za danimi Natsionalnogo banku Ukraini, zagalnyi obseg aktiviv straxovikiv stanom na 31 chervnia 2023 roku zris z 65,7 mlrd griven' do 70,8 mlrd griven'. Aktivni straxovikiv zittja zbilshilisja na 3%, a za ves' 2022 rik – navit' na 18% do 20,6 mlrd griven'. Vodnochas, aktivni straxovikiv, sho zai'majutsja rizikovimi vidami straxuvannya, desho zmenshilisja za kvartal. Vlasnij kapital skorotivsja do 21,7 mlrd griven'. Straxovi rezervi zbilshilisja vid 36,6 mlrd griven' do 42,5 mlrd griven'. Vidrahuvannya u rezervi iz straxuvannya zittja sklali 692,2 mln griven'. Na kinets' zvitnogo periodu rezervi iz straxuvannya zittja perevishili 17,6 mlrd griven'. Zagalna suma investitsijnogo doходу, otrimanoго українськими страховиками життя від розміщення коштів резервів, становила 375 млн гривень. Страхові виплати та відшкодування клієнтам в першому півріччі 2023 року склали 7,8 млрд гривень (4,1 млрд гривень було сплачено фізичним особам). З цієї суми, 576 млн гривень відноситься до страхування життя (включаючи викупні суми та розриви договорів на суму 139 млн гривень). Рівень валових виплат склав 36,6%. Основна частина виплат з ризикового страхування припадає на КАСКО та ОСАГО, а в лайфовому страхуванні – на накопичувальне страхування життя.

Загальний обсяг відповідальності страховиків за добровільними видами страхування склав 5,6 трлн. гривень, а за обов'язковими видами – 8,4 трлн. гривень. Страхові компанії, що спеціалізуються на страхуванні життя, несуть відповідальність перед своїми клієнтами на суму 160,6 млрд гривень на кінець звітного періоду. Протягом цього періоду, страховиками, що займаються страхуванням життя було укладено 788 274 договори страхування, всі з них на користь страхувальників. Кількість фізичних осіб, які були застраховані протягом звітного періоду, склала 707 264 чоловіка. Загалом, кількість фізичних осіб, застрахованих на кінець звітного періоду, перевищила 3,95 млн людей.

У звітному періоді, страховиками було передано до перестраховання 2,37 млрд гривень. З цієї суми, 1,9 млрд гривень було передано перестраховикам-нерезидентам, включаючи 61 млн гривень перестрахових премій із страхування життя. Всього премій, переданих до перестраховання, складає 9% від загальної суми. Лише четверту частину цих премій передано на внутрішньому ринку. Страхові компанії вже третій квартал поспіль зменшують резерви збитків за добровільними видами страхування. Незважаючи на це, покриття премій резервами збитків залишається на високому рівні в порівнянні з показниками до війни – 99% (у річному вимірі). З іншого боку, резерви збитків за обов'язковими видами страхування зросли за квартал. Цей зріст пов'язаний з активізацією на ринку "Зеленої карти". Покриття премій резервами збитків наближається до історичних рівнів, досягши 156% (у річному вимірі). Зменшення резервів збитків покращило коефіцієнт збитковості добровільного страхування, який склав 37%, зменшившись на 4 відсоткових пункти за квартал. Навпаки, аналогічний показник обов'язкового страхування виріс на 2 відсоткових пункти, досягнувши свого історичного максимуму в 49%. Загальний коефіцієнт збитковості склав 41%, зменшившись на 2 відсоткових пункти. Однак, розрахований в нетто-вимірі, цей показник погіршився на 2 відсоткових пункти, склавши 42%. Це сталося через те, що права вимоги до перестраховиків за страхових подій, що вже відбулися, зменшувалися набагато швидше, ніж резерви збитків страховиків.

У другому кварталі витрати на приваблення клієнтів та укладання договорів перестраховання незначно зросли для страхових компаній, які займаються ризиковим страхуванням. Ці витрати частково скоротили позитивний ефект від зменшення загального коефіцієнта збитковості. В результаті, комбінований коефіцієнт покращився лише на 1 відсотковий пункт, склавши 94%.

У другому кварталі процентні доходи від депозитів та облігацій, що залишаються основним джерелом інвестиційного прибутку ризикових страховиків, зросли незна-

чно порівняно з попереднім кварталом. Коефіцієнт ефективності діяльності страхових компаній склав 86%. Доходи від інвестицій страховиків життя і надалі зростають, збільшившись на 8% у порівнянні з першим кварталом та навіть на 63% у порівнянні з аналогічним кварталом минулого року. Цей ріст в II кварталі в основному пов'язаний з доходами від облігацій. Страховий ринок виявився прибутковим у другому кварталі. Рентабельність капіталу ризикових страховиків залишилася на рівні 6%, що відповідає попереднім рокам. Діяльність 72% компаній була прибутковою. Страховики життя досягли рекордного прибутку за результатами кварталу, з прибутковою діяльністю 83% компаній.

Станом на 1 липня 2023 року, 11 страховиків порушували хоча б один із нормативів платоспроможності, достатності капіталу чи ризиковості операцій (порівняно з дев'ятьма страховиками станом на 1 квітня). Ще один страховик порушував норматив якості активів. Частка порушників нормативів в активах зросла майже до 1,8%. Протягом перших шести місяців 2023 року витрати, пов'язані з укладанням та продовженням договорів страхування (аквізичні витрати), склали 5 317,4 млн гривень. З цієї суми, 4 898,7 млн гривень витрачено на агентські винагороди. Витрати, пов'язані з регулюванням страхових випадків, що сталися протягом звітного періоду, склали 221,3 млн гривень. Інші адміністративні витрати становили 2 656,4 млн гривень, а витрати на збут послуг склали 1 032 млн гривень. Витрати на оплату праці через скорочення робочих місць та виведення з ринку страховиків склали 1,62 млрд гривень.

Українські страховики сплатили податок на прибуток від звичайної діяльності у сумі 855,7 млн гривень. Прибуток до оподаткування (для прибуткових страховиків) склав 2,6 млрд гривень, а чистий збиток (для збиткових страховиків) становив 147,4 млн гривень. Чистий фінансовий результат показав, що галузь отримала чистий прибуток в сумі 1,8 млрд гривень, при цьому чистий збиток становив 216,9 млн гривень [2].

Страховий ринок відіграє важливу роль у фінансовій безпеці країни. Він забезпечує захист громадян і підприємств від фінансових збитків, що можуть бути спричинені різними обставинами, такими як стихійні лиха, нещасні випадки, виробничі аварії та інші. Страховий захист дозволяє страхувальникам зменшити фінансові збитки в разі настання страхового випадку. Страхові компанії є значними інвесторами, які вкладають кошти в економіку країни. Страховий ринок сприяє розвитку малого та середнього бізнесу, а також підвищенню конкурентоспроможності країни.

Економічна безпека – це стан, при якому суспільство, економіка та її суб'єкти (підприємства, громадяни тощо) захищені від зовнішніх та внутрішніх загроз, спрямованих на завдання шкоди їхній економічній діяльності, стійкості та розвитку.

Економічна безпека передбачає здатність уникати, відстоювати та адаптуватися до різних ризиків, таких як економічні кризи, надмірна інфляція, природні катастрофи, кіберзагрози тощо. Вона включає в себе елементи фінансової стійкості, економічної стійкості, соціальної стабільності та загальної стійкості суспільства перед різними внутрішніми та зовнішніми впливами. Економічна безпека є важливою складовою загальної безпеки суспільства та впливає на його соціальний та економічний розвиток. Реалізація програм та стратегій щодо підвищення економічної безпеки сприяє стабілізації економіки, підвищенню довіри до економічних інститутів та покращенню якості життя громадян.

Економічна безпека охоплює всі аспекти, які впливають на економічну стійкість та добро-

бут суспільства. Вона включає в себе заходи та стратегії, спрямовані на запобігання економічним кризам, мінімізацію втрат та забезпечення стабільності в економічній сфері [3].

Страховання важливою мірою впливає на економічну безпеку, оскільки воно дозволяє громадянам та підприємствам захистити свої фінансові ресурси та майно від непередбачуваних ризиків. Крім того, страхові компанії виконують важливу роль у веденні стандартів безпеки та управлінні ризиками.

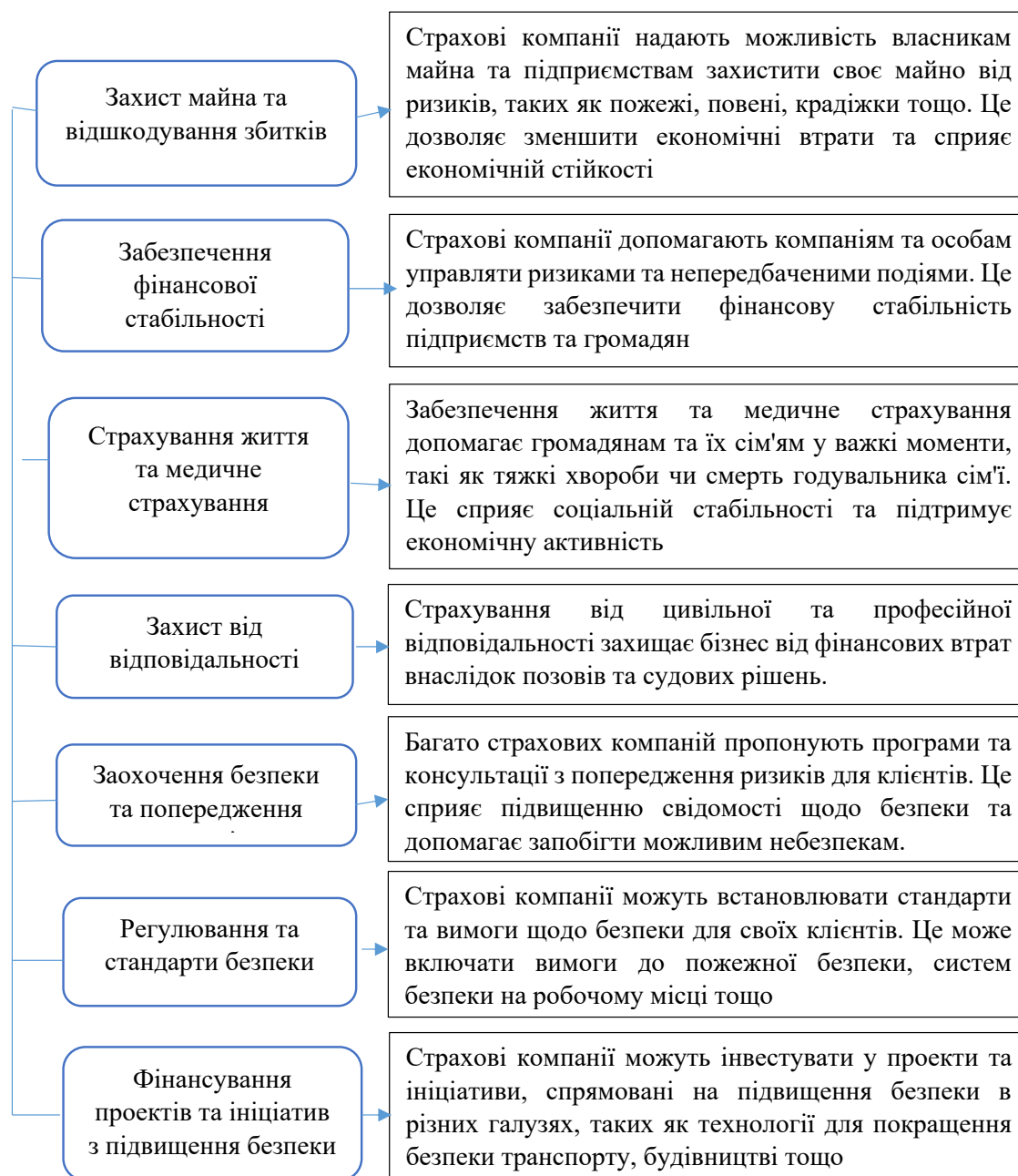
Таким чином, взаємодія між страхуванням та безпекою сприяє зміцненню економічної безпеки суспільства.

**Висновки.** Проведені дослідження дають можливість зробити наступні висновки, що страховий ринок є суттєвим компонентом економічної безпеки країни і його розвиток сприяє зниженню ризиків у суспільстві, підвищує інвестиційну активність та стимулює економічний ріст. Державна підтримка та регулювання є необхідними для ефективного функціонування страхового ринку. Взаємозв'язок між економічною безпекою та функціонуванням страхового ринку є важливою складовою економічної стійкості та стабільності суспільства. Розроблені у статті теоретичні підходи до оцінки впливу розвитку страхового ринку на економічну безпеку країни можуть бути використані для подальших досліджень та розробки стратегій розвитку страхового сектору. Таким чином проведений комплексний аналіз ролі страхового ринку у забезпеченні економічної безпеки країни дозволяє зрозуміти його значення для стабільності та процвітання суспільства.



Рис. 2. Роль страхового ринку

Джерело: розроблено авторами



**Рис. 3. Взаємозв'язок страхового ринку з економічною безпекою**

Джерело: розроблено авторами

#### Список використаних джерел:

1. Про страхування. Закон України № 85/96-ВР, чинний, поточна редакція від 06.05.2023 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Огляд страхового ринку України за 1 півріччя 2023 року. *Електронний журнал про страхування*. 2023. № 3 (95). С. 16–21. URL: <https://forinsurer.com/files/file00746.pdf>
3. Луцик Ю. Економічна безпека в умовах глобальних викликів та загроз. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № (15). С. 74–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.9>
4. Лашик І., Кондрат І., Віблій П., Білець В. Страховий ринок України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 5 (66). URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/66/894.pdf>

5. Хропонюк Д. О., Длугопольський О. В. Сучасні проблеми та перспективи розвитку страхового ринку України. *Західноукраїнський національний університет*. 2022. № 1. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/37653/13.pdf?sequence=1>

6. Братюк В. Сучасний стан страхового ринку в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № (12). С. 37–45. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.5>

#### References:

1. About insurance. Law of Ukraine No. 85/96-VR, effective, current version as of May 6, 2023. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80#Text>

2. Overview of the Insurance Market in Ukraine for the 1st Half of 2023. *Electronic Journal on Insurance*, no. 3 (95), pp. 16–21. Available at: <https://forinsurer.com/files/file00746.pdf>

3. Lutsyk Y. (2023) Economic Security in the Face of Global Challenges and Threats. *Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics*, no. (15), pp. 74–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.9>

4. Lashchik I., Kondrat I., Viblij P., Bilets V. (2020) Insurance Market of Ukraine: Current State and Development Prospects. *Galician Economic Bulletin*, no. (5)66. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/66/894.pdf>

5. Khroponyuk D. O., Dlugopolskyi O. V. (2022) Current Problems and Prospects of Development of the Insurance Market in Ukraine. *Western Ukrainian National University*, no. 1. Available at: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/37653/13.pdf?sequence=1>

6. Bratyuk V. (2022) Current State of the Insurance Market in Ukraine. *Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics*, no. (12), pp. 37–45. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.5>

Стаття надійшла до редакції 08.11.2023

УДК 64.066.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-13>**Томаневич Леся МIRONІВНА**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри спеціальної освіти,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
вулиця Університетська, 1, Львів, 79000, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5771-3659>

**Саврас Ірина Зеновіївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Львівський торговельно-економічний університет  
вулиця Туган-Барановського, 10, Львів, 79000, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-00023593-305X>

## БЕЗПЕКА ОСІБ З ОСОБЛИВИМИ ПОТРЕБАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

***Анотація.** Формування теорії безпеки держави і суспільства під час війни пов'язане із низкою актуальних безпекових питань, зокрема й теоретико-методологічного характеру. Однією з основних і важливих проблем, які стосуються забезпечення безпеки цивільного населення є, вироблення основних засад і побудова базису безпеки, вироблення алгоритмів дій та визначення способів захисту соціуму та соціально вразливих верств населення в умовах повномасштабної війни. Метою публікації є огляд і упорядкування цілісного уявлення про створення безпечного середовища та функціонування у ньому осіб з фізичними та ментальними порушеннями, розвиток нових підходів і поведінкових навичок, формування стійких компетенцій, а також викладення власного бачення щодо забезпечення безпеки маломобільних груп населення. У публікації уперше розглянуто питання комплексного та системного підходу до забезпечення безпеки соціально вразливих груп населення в кризових ситуаціях та умовах війни. Виокремлено основні фактори, які посилюють вразливість маломобільних груп населення в небезпечних ситуаціях. Висвітлено прогалини нормативно-правової бази та відсутність конкретних заходів щодо безпеки осіб з різноманітними порушеннями здоров'я в ситуаціях ризиків та небезпеки, відсутність універсального дизайну та місць для екстреного розміщення осіб з особливими потребами з метою усунення конкретних ризиків та створення безпечного простору, тощо. Проаналізовано основні ризики, загрози, виклики та економічний захист для найуразливішої частини населення нашої держави. Запропоновано основні концептуальні підходи щодо створення безпекового середовища та життєдіяльності осіб з особливими потребами, які залишилися в зоні бойових дій так і на безпечній території як в Україні так і за кордоном. Авторами запропоновано алгоритм стратегії взаємодії та комунікації батьків, педагогів, громадських організацій, держави та осіб з особливими потребами, створення шляхів екстреного виходу та умов для безпечної евакуації та логістики у разі виникнення небезпеки, отримання гуманітарної допомоги, пошук волонтерських організацій та прихистків для здійснення порятунку.*

***Ключові слова:** безпека, безпечне середовище, інклюзивний простір, ризики, загрози, виклики, стан захищеності, критична точка, небезпечні ситуації, засоби протидії.*

**Tomanevych Lesya**

Ivan Franko National University of Lviv

**Savras Iryna**

Lviv University of Trade and Economics

## SAFETY OF PERSONS WITH SPECIAL NEEDS IN WARTIME CONDITIONS

***Abstract.** Formation of the theory of security of the state and society during war is connected with a number of urgent security issues, in particular of a theoretical and methodological nature. One of the main and important problems related to ensuring the safety of the civilian population is the development of basic principles and the*

*construction of a security base, the development of action algorithms and the determination of ways to protect society and socially vulnerable sections of the population in conditions of full-scale war. The purpose of the publication is to review and organize a holistic view of the creation of a safe environment and the functioning of persons with physical and mental disabilities in it, the development of new approaches and behavioral skills, the formation of sustainable competencies, as well as the presentation of one's own vision for ensuring the safety of low-mobility population groups. In the publication, for the first time, the issue of a complex and systematic approach to ensuring the safety of socially vulnerable population groups in crisis situations and conditions of war is considered. The main factors that increase the vulnerability of less mobile population groups in dangerous situations are highlighted. The gaps in the legal framework and the lack of specific measures for the safety of persons with various disabilities are highlighted health disorders in situations of risk and danger, lack of universal design and places for emergency accommodation of persons with special needs in order to eliminate specific risks and create a safe space, etc. The main risks, threats, challenges and economic protection for the most vulnerable part of the population of our state are analyzed. The main conceptual approaches to the creation of a safe environment and life activities of persons with special needs who remained in the war zone and in safe territory both in Ukraine and abroad are proposed. The authors proposed an algorithm for the strategy of interaction and communication between parents, teachers, public organizations, the state and people with special needs, creating emergency exit routes and conditions for safe evacuation and logistics in case of danger, receiving humanitarian aid, finding volunteer organizations and shelters for rescue.*

**Keywords:** *safety, safe environment, inclusive space, risks, threats, calls, state of protected, critical point, dangerous accidents, counter weapons.*

**Вступ.** Потреба у безпеці є базовою потребою кожного окремого індивіда, суспільства і держави загалом. Будь яка особа почувається у безпеці, якщо вона відчуває захищеність, спокій і впевненість у завтрашньому дні. В умовах повномасштабної війни питання гарантування безпеки мирному населенню, соціально незахищеним категоріям, дітям, людям літнього віку, особам з особливими потребами та іншим категоріям населення, є найбільш актуальним питанням держави, яке потребує швидкої реакції, практичного переосмислення, нових дій і підходів на усіх функціональних рівнях.

Як відомо, безпека передбачає захищеність кожної людини та соціуму загалом від різного роду ризиків та загроз, а практика засвідчила, що в умовах воєнного часу, особливої турботи і піклування, потребують особи з порушеннями психофізичного розвитку, особи з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи, діти-біженці, діти-мігранти, діти із сімей з низьким прожитковим рівнем, безпритульні діти, діти-сироти, діти із захворюваннями СНІД/ВІЛ, літні люди та інші вразливі категорії. Наявність своєчасної інформації, обізнаність про проблеми евакуації зазначених вище категорій із зони активних бойових дій у безпечні регіони в тому числі за кордон, забезпечення продуктами харчування, меди-

каменами та іншими необхідними товарами і послугами тих хто залишився у зоні ведення бойових дій, створення безпечного середовища, адаптація до нових умов, психологічна підтримка під час надзвичайних ситуацій воєнного характеру, дасть можливість прийняти ефективні управлінські рішення та здійснити комплекс заходів щодо управління ризиками та загрозами.

**Матеріали та метод.** У сучасних літературних джерелах існує чимала кількість досліджень щодо безпеки різних рівнів та її складових. Вагомий внесок у дослідження проблем національної безпеки та її складових зробили провідні вітчизняні науковці: Андрійчук, Бабурін С., Борисенко З., Бінков І., Васильців Т., Власюк О., Варналій З., Геєць В., Горбулін В., Грищенко І., Гальчинський А., Жаліло Я., Живко З., Захаров О., Колот А., Ковальчук Т., Копитко М., Козаченко А., Ляшенко О., Пригунов П., Сідак В., Флейчук М., Франчук В., Черняк О., Чумаченко М., Швець М., Штангрет А., Яловий Г., та багато інших.

Питання соціальної, соціально-педагогічної та безпекової роботи з людьми з особливими потребами досліджували у своїх працях такі науковці, як Архипова С., Безпалько О., Бондар Н., Гамрецький І., Чайковський М., Островська К., Сулятицький І.



Разом з тим, в умовах загострення ризиків та небезпек, організація системи безпеки та управління нею, оцінка її стану та ефективності потребує комплексного системного підходу до вивчення та її забезпечення.

**Результати.** Повномасштабна війна в Україні створила прямі загрози для життя та здоров'я мільйонам цивільних осіб, які втратили доступ до житла, продовольства, медичних послуг, безпечної води, електрики, освіти, через пошкодження інфраструктури та бойові дії. Станом на 28.03. 2023 року постраждало 984 дитини, 465 дітей загинуло, 943 дитини отримали поранення, 395 дітей пропало, 19 514 депортовано, 10 831 дитину знайдено, 327 дітей повернуто [12].

За даними ЮНІСЕФ ООН, після початку повномасштабного вторгнення російських окупаційних військ з України виїхало понад 7,5 млн людей, з яких 1,8 млн, діти. Найбільша кількість виїхала в Польщу – 1,1 млн дітей, а решту в інші наближені до України країни: Австрію, Бельгію, Болгарію, Грецію, Данію, Естонію, Іспанію, Італію, Німеччину, Португалію, Словаччину, Туреччину, Угорщину, Фінляндію, Францію, Чехію, Швецію. Цей факт свідчить про те, що діти і батьки залишають Україну у пошуках безпечного середовища, допомоги та прихистку. Майже 6,5 млн українців стали внутрішньо переміщеними особами, які виїхали на території де не ведуться бойові дії. Війна безпосередньо вплинула на соціальний добробут усіх дітей, які були вирвані зі своїх домівок, розлучені з опікунами і зазнали впливу війни. Значну кількість дітей було депортовано до Росії та переправлено через так звані фільтраційні табори. За офіційних даними, станом на 7 травня до Росії було перевезено понад 1 мільйон українців, у тому числі 200 тисяч дітей. З них 2 тисячі – діти-сироти або позбавлені батьківського піклування. Умови життя цих дітей, стан їхнього психічного та фізичного здоров'я на сьогоднішній день залишаються невідомими [12].

Загалом, від початку війни, вдалося евакуювати понад 6000 дітей, які були розміщені у 270 закладах на цілодобовому перебуванні

у спеціальних школах-інтернатах, дитбудинках, і центрах соціально-психологічної реабілітації. Також зазначимо, що через бомбардування та обстріли росією українських міст та сіл пошкоджено 1 940 закладів освіти, 184 з яких зруйновано повністю [7].

З першого дня війни в Україні державні установи, громадські організації, бізнес, волонтери, допомагають постраждалим дітям і родинам, які виховують дітей з ОП та забезпечують їх евакуацію із зони бойових дій, підтримку в місцях зосередження переміщених сімей, постачання ліків, медичних товарів, покращення доступу до санітарії, психосоціальної підтримку вразливих категорій населення, підтримку формальної та неформальної освіти, а також підвищення життєстійкості осіб з ОП, тощо.

Отже, перед суспільством постав важливий виклик, як забезпечити безпеку та необхідну підтримку особам з особливими потребами в умовах жорстокої війни.

Загальновідомо, що потреба людини у безпеці та захисті від небажаних впливів на життя людини, її сім'ю, суспільство і державу, є однією із базових потреб піраміди Маслоу А. і знаходиться на другому рівні після фізіологічних потреб [4, с. 124]. Відтак, до первинних потреб індивідів відносять основні фізіологічні потреби (їжа, одяг, тепло, повітря, вода, тощо) та потребу у забезпеченні та відчутті безпеки (захисність, самозбереження, впевненість у майбутньому, тощо). Потреби середнього або вищого рівня не будуть задоволені до тих пір доки у суспільстві не буде забезпечено потреби нижчого рівня, чим більш привілейоване місце в ієрархічній піраміді має потреба, тим меншу роль вона відіграє у визначенні поведінки людини.

Так як, потреба у безпеці, захисті й упевненості у майбутньому знаходиться на другому місці у піраміді потреб, то вона відіграє пріоритетну роль у житті суспільства. Забезпечення безпеки також виражається через захист від стихійних лих та природних факторів, економічний захист, в гарантуванні стабільності, у прогнозованості подій

та в забезпеченні від хвороб, страху, стресів, травм, хаосу, тощо.

Розглянемо поняття безпеки, як універсальної категорії природних, соціальних, технічних та інформаційних систем.

Так, у деяких літературних джерелах поняття «безпека» трактувалося, як «спокійний стан духу людини, яка вважає себе захищеною від будь-якої небезпеки» [1, с. 12]. В сучасних умовах дефініція «безпеки» набула більш широкого значення і трактується, як комплексне поняття та система до якої входять військова, економічна, соціальна, економічна, політична, продовольча, інформаційна, екологічна та інші види безпеки, як підсистеми, що водночас також є системами» [1, с. 13].

Сучасні наукові дослідження безпеки включають взаємопов'язані бачення цього феномену у площині збереження та подальшого розвитку системи базисних цінностей суспільства на усіх функціональних рівнях. Тому більшість наукових досліджень про безпеку ґрунтуються на тому, що це досить складне соціально-політичне явище, яке особливо актуалізувалося із повномасштабним вторгненням росії та потребує комплексного аналізу і системних підходів.

Погодимось із думкою тих науковців, які вважають, що безпеку особи характеризує такий стан, при якому дія будь яких факторів не призводить до погіршення функціонування та розвитку організму, свідомості, психіки чи смерті людини. Проте, слід зазначити, що ризики і загрози для життєво важливих інтересів, значно посилюються та перейшли критичну точку, як для цивільного населення так і для осіб з особливими потребами.

Отже, перед державою та суспільством постало питання, застосування ефективних інструментів з метою мінімізації ризиків та збереження фізичного і психічного здоров'я населення, створення засобів протидії від небезпечних ситуацій, аналіз сильних та слабких сторін, а також загроз, викликів і можливостей у кожній конкретній ситуації.

Слід зазначити, що Міжнародна демократична спільнота доклала і докладає зна-

чних економічних, військових, гуманітарних зусиль і ресурсів для підтримки нашої країни. Так, від початку повномасштабної війни обсяг фінансової допомоги (грантів і кредитів) від міжнародних партнерів склав \$23 млрд (США – \$8,5 млрд, ЄС – \$4,8 млрд). Це, крім фінансування дефіциту бюджету і погашення боргів, дозволило утримати валові міжнародні резерви на рівні понад \$25 млрд (3–4 місяці майбутнього імпорту). Також значна частина коштів була спрямована для підтримки осіб з інвалідністю та особливими потребами та таких, що потрапили у вразливе середовище [5].

Зважаючи на складну економічну ситуацію та воєнні умови, держава знаходить фінансовий ресурс для підтримки тих, хто опинився у складних життєвих обставинах, та вразливих категорій громадян. У Державному бюджеті України на 2023 рік закладено 444,13 млрд грн на соціальну сферу, що є на 41,9 млрд грн більше, ніж було передбачено у 2022 році.

За результатами соціологічних досліджень Центру Разумкова, поточний рівень добробуту (у самооцінках домогосподарств) не надто різниться з довоєнним, про що свідчать дані наведені у таблиці 1.

Як видно із показників наведених у табл. 1, оцінки 2021 року є кращими за листопад 2022 року, проте оцінки листопада – 2022 є кращими ніж у вересні – 2022. Таке покращення спостерігається за рахунок надання міжнародною демократичною спільнотою військової, економічної, гуманітарної, медичної, технічної, інформаційної та інших видів підтримки нашій державі та населенню.

Незважаючи на показники рівня добробуту українських родин зазначимо, що посилення масованих бомбардувань українських територій спричинило погіршення безпекової ситуації у країні та призвело до активізації ризиків і загроз, як для усього населення так і для найуразливіших членів нашого суспільства – зокрема, для осіб з особливими потребами та їхніх родин (чинники загроз зображено на рис. 1).

Таблиця 1

## Оцінка рівня добробуту родини, % відповідей

		Травень 2021	Вересень 2022	Листопад 2022
1.	Дуже погана	10.4	10,5	10,7
2.	Досить погана	25.5	28,1	27,6
3.	Досить погана + дуже погана	35.9	38,6	38,3
4.	Не погана і не добра	47.6	49,5	45,4
5.	Добра	13	8,5	12
6.	Дуже добра	0.9	1,1	1,2
7.	Добра + Дуже добра	13.9	9,6	13,2
8.	Важко відповісти	2.6	2,3	3,1
9.	<b>Баланс (позитивні +; Негативні – ;)</b>	<b>-22</b>	<b>- 29</b>	<b>- 25,1</b>

Джерело: [5]

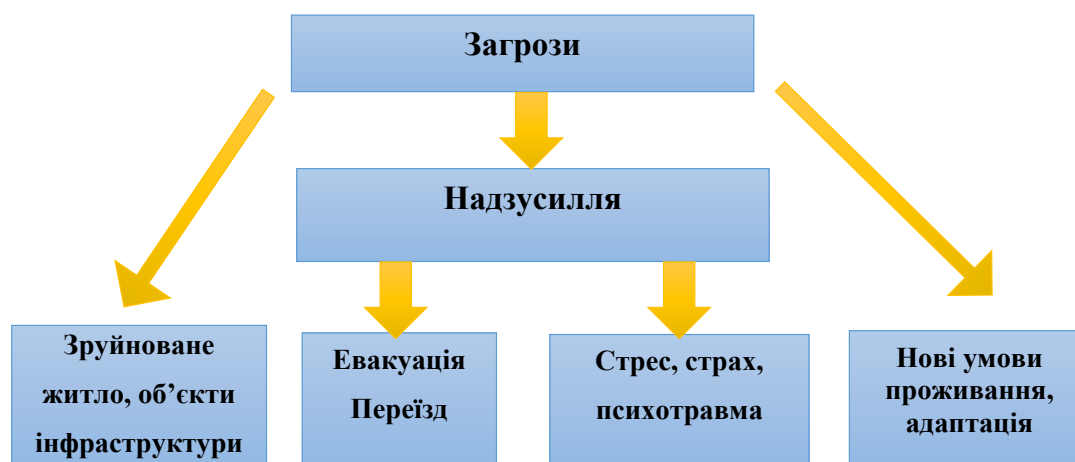


Рис. 1. Загрози для ООП під час війни

Як видно із рис. 1, загрозна ситуація потребує швидкого реагування та ефективних дій, створення психологічних центрів, відповідних умов для психологічної реабілітації, надання пільг та матеріальної допомоги, надання безоплатних послуг, тощо. Адже, психологічний стан індивіда впливає на фізичне здоров'я, адаптивну та комунікативну поведінку, навчання, пристосування, та інші сфери життя, які слід враховувати під час міграції населення.

Ще однією, не менш важливою проблемою, була і залишається проблема евакуації осіб, які не можуть евакуюватися через психологічний та матеріальний стан, недоступність інфраструктури, відсутність транспорту та особистих засобів пересування, а також і те що більшість осіб з особливими потребами проживають у спеціалізованих закладах у власних помешканнях, та в інших закладах

розміщення (структуру яких ми схематично зобразили на рис. 2).

Деякі заклади призначені для проживання осіб з особливими потребами опинилися в окупації або в центрі бойових дій, тому відповідальність та управлінські рішення приймалися місцевими органами влади виходячи з власних компетенцій. Особливої уваги та піклування потребує категорія дітей-сиріт, які залишилися без батьківського піклування, кількість яких за час війни становить 3182 дитини [12].

Війна змушує кожну цивільну особу змінювати свою поведінку та функціонування відповідно до безпекової ситуації, яку людина не може контролювати. Саме тому, важливим завданням кожного індивіда є розвиток нових поведінкових навичок, формування стійких компетенцій, спрямованих на забезпечення особистої безпеки та осіб з особливими потребами.

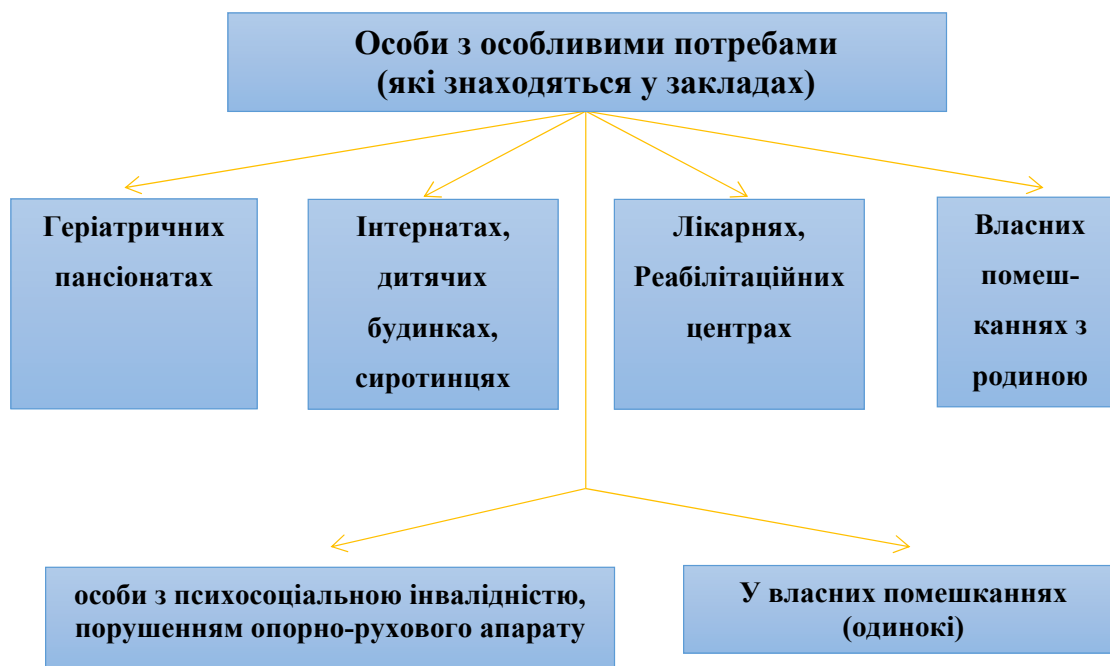


Рис. 2. Структура закладів проживання для осіб з особливими потребами

Таким чином, підсумовуючи вище викладене зауважимо, що особливої уваги потребує напрацювання безпекових алгоритмів дій у надзвичайних ситуаціях, вплив школи, батьків, опікунів за таких умов, зокрема проведення евакуації, комунікації, добору стратегії взаємодії педагогів та осіб з особливими потребами, зокрема із тими, які отримали посттравматичні стресові розлади, тощо.

Щодо осіб, які евакуювалися, зазначимо те, що держава зобов'язується надати безоплатне житло, матеріальну допомогу, харчування, медичні послуги, соціальний супровід при вирішенні правових питань, належний догляд та увагу, що потребує спеціально навченого персоналу та фахівців із безпеки. Як відомо, за надання соціальних послуг населенню відповідають органи місцевого самоврядування, які є неоднаковими за своїми фінансовими та адміністративними ресурсами і тому не всі можуть надавати відповідну матеріальну підтримку.

**Висновки.** Таким чином, першочерговим завданням для усього громадського сектору нашої держави є визначення проблеми, та шляхів її вирішення, формування ефективних механізмів та алгоритму дій щодо створення безпекового середовища для осіб з осо-

бливими потребами та соціально вразливих категорій населення під час війни та після її завершення, створення технологічної карти евакуації в безпечні регіони та за кордон і повернення громадян в Україну та вироблення поведінкового механізму людських взаємин.

Не менш важливими завданнями є створення інклюзивного простору, комфортного і безпечного середовища для батьків із маленькими дітьми, людей похилого віку, людей з інвалідністю, ветеранів, постраждалих через бойові дії, які стикаються із значними бюрократичними перешкодами, що потребує алгоритму спрощеної процедури отримання послуг у соціальних центрах та медичних і реабілітаційних закладах.

Актуальними питаннями також залишаються підвищення ефективності роботи координаційних центрів з підтримки ВПО та осіб з особливими потребами, сприяння та розвиток співпраці громадянського суспільства, донорських організацій і владних структур, розроблення нових концепцій, спрямованих на розширення можливостей та профілактики, комплексної терапії, лікування та реабілітації усіх потребуючих груп населення та які будуть включені до програми економічного відродження України.

**Список використаних джерел:**

1. Франчук В. І., Герасименко Л. В., Гончарова В. О., Живко З. Б. та ін.; Економічна безпека : навчальний посібник / за ред. В. І. Франчука. Львів : ЛьвДУВС, 2010. 348 с.
2. Малуґа В. М., Шевченко М. М., Скибун І. А. Комплексний механізм реалізації державного регулювання в системі забезпечення військово-соціальної безпеки. *Вісник Національного університету оборони України*. 2012. № 5 (30). С. 308–313.
3. Абрамов В. І., Ситник Г. П., Смолянчук В. Ф. та ін. Глобальна та національна безпека : підручник / за заг. ред. Г. П. Ситника. Київ : НАДУ, 2016. 784 с.
4. Кауфман С. За межами піраміди потреб. Новий погляд на самореалізацію. URL: <https://www.management.com.ua/review/rev1291.html>
5. Юрчишин В. Українська економіка почала відновлюватися навіть на тлі війни. Економічні ознаки та особливості осені-2022. URL: <https://mind.ua/openmind/20250301-ukrayinska-ekonomika-pochala-vidnovlyuvatisya-navit-na-tli-vijni-hto-i-shcho-comu-pospriyal>
6. Конституція України : зі змінами і доповненнями від 03.09.2019 р. Київ : ВВР, 2019. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
7. Чисельність населення, яке постраждало за період війни. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
8. Кількість осіб евакуйованих за межі України. URL: <https://dpsu.gov.ua/>
9. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/> (дата звернення: 01.08.2023).
10. Корнієвський О. Концепт суспільної безпеки: сучасний науково-експертний дискурс. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку*. 2009. Вип. 21. С. 103–107.
11. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія. Львів : Арал, 2008. 386 с.
12. Статистичні дані про дітей постраждалих від війни. URL: <https://childrenofwar.gov.ua/> (дата звернення: 28.08.2023).

**References:**

1. Franchuk V. I., Gerasimenko L. V., Honcharova V. O., Zhivko Z. B. and others (2010) *Ekonomichna bezpeka: navchalnyi posibnyk* [Economic security: study guide] under the editorship of V. I. Frenchuk. Lviv: LvivDUVS, 348 p.
2. Malyga V. M., Shevchenko M. M., Skibun I. A. (2012) Kompleksnyi mekhanizm realizatsii derzhavnogo rehulivannia v systemi zabezpechennia viiskovo-sotsialnoi bezpeky [A comprehensive mechanism for the implementation of state regulation in the system of ensuring military-social security]. *Bulletin of the National Defense University of Ukraine*, no. 5 (30), pp. 308–313.
3. Abramov V. I., Sytnyk H. P., Smolyanyuk V. F. and others (2016) *Hlobalna ta natsionalna bezpeka : pidruchnyk* [Global and national security : textbook] for general ed. G. P. Sytnyka. Kyiv: NADU, 784 p.
4. Kaufman S. Za mezhamy piramidy potreb. Novyi pohliad na samorealizatsiiu [Beyond the pyramid of needs. A new look at self-realization]. *Management*. Available at: <https://www.management.com.ua/review/rev1291.html>
5. Yurchyshyn V. Ukrainska ekonomika pochala vidnovlyuvatysia navit na tli viiny. Ekonomichni oznaky ta osoblyvosti oseni-2022 [The Ukrainian economy began to recover even against the background of the war. Economic signs and features of Autumn 2022]. Available at: <https://mind.ua/openmind/20250301-ukrayinska-ekonomika-pochala-vidnovlyuvatysia-navit-na-tli-vijni-hto-i-shcho-comu-pospriyal>
6. Konstytutsiia Ukrainy : zi zminamy i dopovnenniamy vid 03.09.2019 r. [The Constitution of Ukraine, with changes and additions from September 3, 2019]. (2019) Kyiv: VVR. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
7. Chyselnist naseleennia, yake postrazhdalo za period viiny [The number of the population that suffered during the war. State Statistics Service of Ukraine]. Available at: [www.ukrstat.gov.ua/](http://www.ukrstat.gov.ua/)
8. Kilkist osib evakuiovanykh za mezhi Ukrainy [An amount of persons evacuated is outside Ukraine]. Available at: <https://dpsu.gov.ua/>
9. Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 21.06.2018 № 2469-VIII [Law of Ukraine "On national safety of Ukraine". Law of Ukraine dated 21.06.2018 No. 2469-VIII]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/> (accessed August 1, 2023).
10. Kornievsky O. (2009) Kontsept suspilnoi bezpeky: suchasnyi naukovo-ekspertnyi dyskurs [The concept of public security: modern scientific and expert discourse]. *Ukrainian national idea: realities and prospects of development*, no. 21, pp. 103–107.

11. Vasylytsiv T. G. (2008) *Ekonomichna bezpeka pidpriemnytstva Ukrainy : stratehiia ta mekhanizmy zmitsnennia : monohrafiia* [Economic security of Ukrainian entrepreneurship: strategy and strengthening mechanisms : monograph]. Lviv: Aral, 386 p.

12. Statystychni dani pro ditei postrazhdalykh vid viiny. Dity viiny [Statistical data on children affected by the war. Children of war]. Available at: <https://childrenofwar.gov.ua/> (accessed August 28, 2023).

*Стаття надійшла до редакції 31.10.2023*

УДК 338.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-14>**Людвенко Дмитро Віталійович**

доктор економічних наук, доцент,  
старший науковий співробітник відділу економіки  
регіонального розвитку та прогнозування,  
ННЦ «Інститут аграрної економіки»  
вулиця Героїв Оборони, 10, Київ, 03127, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7908-5718>

**Томілова-Яремчук Надія Олександрівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку і оподаткування,  
Білоцерківський національний аграрний університет  
площа Соборна, 8/1, Біла Церква, 09117, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6409-7487>

**Крупа Наталія Миколаївна**

кандидат біологічних наук, доцент,  
доцент кафедри садово-паркового господарства,  
Білоцерківський національний аграрний університет  
площа Соборна, 8/1, Біла Церква, 09117, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5299-3580>

**Хомовий Михайло Миколайович**

кандидат сільськогосподарських наук, доцент,  
доцент кафедри землеробства, ґрунтознавства та захисту рослин,  
Подільський державний університет  
вулиця Шевченка, 12, Кам'янець-Подільський, 32316, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7964-7733>

## НАПРЯМИ РОЗРОБКИ РІШЕННЯ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЗЮ РОСЛИННИЦТВА НА ОСНОВІ ПРОГНОЗУ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ У ПОВОЄННИЙ ЧАС

***Анотація.** Світова практика показала, що наприкінці 2021 року глобальна продовольча безпека перебувала в стані підвищеної готовності до повільного зростання через тривалі наслідки пандемії COVID-19, загострення кліматичної кризи, а також постійні локальні конфлікти та потрясіння по всьому світу. Проблема управління галуззю рослинництва завжди мала актуальне значення, а особливо у повоєнний період, оскільки рослинництво є провідною галуззю, а підвищення цін на продукти харчування викликає низку питань. Активні військові дії на території нашої країни найбільше вплинули на світові ринки продовольства та сільськогосподарської продукції, оскільки в них були задіяні два найбільші світові виробники сільськогосподарської продукції. Метою статті є аналіз прогнозного виробництва продукції рослинництва, що здійснено на основі обчислених з урахуванням оцінок Держстату очікуваних площ посівів та урожайності на 2023 рік та запропоновано стратегічні напрями розробки рішення з удосконалення управління галуззю рослинництва на основі прогнозу виробництва продукції у повоєнний час. Розрахунок прогнозних показників виробництва сільськогосподарських культур в Україні проведено за трьома варіантами: оптимістичним, середнім та песимістичним, а також визначено можливий варіант (прогноз) на 2023 рік. Ефективність діяльності підприємств залежить від великої кількості факторів, які можна поділити на внутрішні та зовнішні, а для забезпечення сталого розвитку економіки сільське господарство, як її частину, слід розглядати як органічну складову цілісної макроекономічної системи, а його ресурсний потенціал – як частку національного потенціалу. Обґрунтовано доцільність прийняття подальших управлінських рішень щодо*

виробництва та підвищення конкурентоспроможності продукції рослинництва. Запропоновано стратегічні напрями розробки рішень. Підвищення рівня прибутковості сільськогосподарських товаровиробників забезпечується за рахунок оптимізації їх виробничої структури на основі результатів економіко-математичного моделювання. За результатами оптимізації виробничої структури очікується збільшення обсягів виробництва продукції рослинництва.

**Ключові слова:** ефективність, продукція рослинництва, сталий розвиток, сільське господарство, рентабельність виробництва, управлінські рішення.

**Liudvenko Dmytro**

NSC «Institute of Agrarian Economics»

**Tomilova-Yaremchuk Nadiia**

Bila Tserkva National Agrarian University

**Krupa Nataliia**

Bila Tserkva National Agrarian University

**Khomoyi Mykhailo**

Soil Science and Plant Protection Podillia State University

## DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF SOLUTIONS FOR IMPROVING THE MANAGEMENT OF THE CROP INDUSTRY BASED ON THE FORECAST OF PRODUCTION IN THE POST-WAR PERIOD

**Abstract.** World practice has shown that at the end of 2021, global food security was on high alert for slow growth due to the lingering effects of the COVID-19 pandemic, the worsening climate crisis, and ongoing local conflicts and upheavals around the world. The problem of crop production management has always been of great importance, especially in the postwar period, since crop production is a leading branch of agriculture and rising food prices raise a number of issues. Active military operations on the territory of our country have had the greatest impact on the global food and agricultural markets, as they involved the world's two largest agricultural producers: Russia and Ukraine. The aim of the article is to analyze the forecast production of crop production based on the expected crop areas and yields for 2023 calculated with due regard to the State Statistics Service estimates, and to propose strategic directions for developing a solution to improve the management of the crop production industry based on the forecast of production in the post-war period. Methods of theoretical generalization, comparative analysis and synthesis were used in the paper. The calculation of the forecast indicators of agricultural crop production in Ukraine was carried out according to three options: optimistic, medium and pessimistic, and a possible option (forecast) for 2023 was determined. The efficiency of enterprises depends on a large number of factors that can be divided into internal and external, and to ensure sustainable economic development, agriculture, as part of it, should be considered as an organic component of the entire macroeconomic system, and its resource potential as a share of the national potential. The expediency of making further managerial decisions on the production and competitiveness of crop production is substantiated. Strategic directions for developing solutions to improve the management of the crop production industry based on the forecast are proposed production in the postwar period. Increasing the level of profitability of agricultural producers is ensured by optimizing their production structure based on the results of economic and mathematical modeling. According to the results of optimization of the production structure, it is expected to increase the volume of crop production and increase the revenue from the sale of products.

**Keywords:** efficiency, crop production, sustainable development, agriculture, profitability of production, management decisions.

**Вступ.** Світова практика показала, що наприкінці 2021 року глобальна продовольча безпека перебувала в стані підвищеної готовності до повільного зростання через тривалі наслідки пандемії COVID-19, загострення кліматичної кризи, а також постійні локальні кон-

флікти та потрясіння по всьому світу. Початок війни в Україні спричинив черговий шок для світової економіки. У результаті відновлення, що спостерігалось у 2021 році, дещо сповільнилося у 2022 році, коли світовий валовий внутрішній продукт (ВВП) зріс на 3,4%.



Активні військові дії на території нашої країни найбільше вплинули на світові ринки продовольства та сільськогосподарської продукції, оскільки в них були задіяні два найбільші світові виробники сільськогосподарської продукції: росія та Україна. Так, за даними ФАО, у 2021 році обидві країни входили до трійки найбільших світових експортерів пшениці, кукурудзи, ріпаку, макухи та соняшникової олії. У цьому контексті одним із головних наслідків війни стало зростання світових цін на продовольство. Враховуючи, що світові ціни на продовольство неухильно зростали і до війни, додаткова невизначеність, спричинена війною, сприяла різкому зростанню цін на продовольство. Індекс цін на продовольство ФАО підскочив до історичного максимуму в березні 2022 року (хоча він постійно знижувався протягом року, він залишався набагато вищим, ніж до пандемії). Через високі світові ціни на продовольство зросла вартість імпорту продовольства, що особливо позначилося на країнах, які сильно від нього залежать. За оцінками, у 2022 році світовий імпорт продовольства досяг історичного максимуму – майже \$2 трлн, що на 10% більше (майже \$181 млрд), ніж у 2021 році. Оскільки агресор є значним експортером добрив, світові ціни на цей продукт також різко зросли, що пов'язано зі збільшенням вартості енергії та природного газу. За оцінками, у 2022 році світовий імпорт цього сільськогосподарського ресурсу збільшився на 48% до \$424 млрд. Всі ці заходи сприяли зростанню цін на продукти харчування.

Теоретичні, методологічні та загально-методичні питання, пов'язані з плануванням і програмуванням діяльності сільськогосподарських підприємств, розробкою їх оптимальних виробничих програм, знайшли відображення в працях таких зарубіжних вчених, як: Акофф Р., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Д. та ін. Серед вітчизняних вчених, які ґрунтовно висвітлили резерви раціонального використання виробничих ресурсів сільськогосподарських підприємств на основі застосування економіко-математичних методів, можна виділити Лукінов І. І.,

Месель-Веселяк В. Я., Наконечний С. І., Онищенко О. М., Пасхавер Б. Й., Савіна С. С., Трегобчук В. М., Турченко М., Швайка Л. та ін. Проте, недостатня вивченість процесу використання інструментів планування при прогнозуванні виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств з урахуванням їх виробничо-галузевої структури на основі розв'язання оптимізаційних викликів, зумовлює необхідність подальших теоретичних і практичних досліджень.

**Метою статті** є аналіз прогнозних виробництв продукції рослинництва, що здійснено на основі обчислених з урахуванням оцінок Держстату очікуваних площ посівів та урожайності на 2023 рік та запропонувати стратегічні напрями розробки рішення з удосконалення управління галуззю рослинництва на основі прогнозу виробництва продукції у повоєнний час.

**Матеріали та методи.** Дослідження проведено із застосуванням методів теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу. Аналіз особливостей економічних процесів проведено із використанням принципів діалектики, що дозволить класифікувати ефекти кризових процесів економіки України. Крім цього, під час проведення дослідження також використано такі системи методів дослідження як: монографічний – при формулюванні мети дослідження, загальнонаукові методи пізнання – для узагальнення висновків.

**Результати.** Ефективність виробництва – це складна економічна категорія, яка відображає дію економічних законів і розкриває найважливіший аспект господарювання – результативність діяльності фермерських господарств. Немає сумнівів, що економічна ефективність виробництва продукції рослинництва визначається системою показників, як урожайність, собівартість продукції з гектара в грошах (за середніми цінами реалізації), валовим і чистим прибутком з гектара посівів. Головне завдання агробізнесу є збільшення виходу готової продукції та зниження загальних витрат на одиницю продукції [5].

Важко не погодитися, що чистий прибуток від реалізації не є кінцевим фінансовим

результатом господарської діяльності. Якщо відома собівартість продукції та прибуток, розраховується такий показник, як рентабельність. Основна мета кожного підприємства – працювати з прибутком та генерувати дохід для покриття усіх виробничих витрат і отримання кращих умов на ринку в наступному операційному році.

Для здійснення поставленого завдання, допомагає система індикаторів оцінки ефективності корпоративного управління, що включає як кількісні, так і якісні показники. Так, деякі з цих показників мають порогові значення або нормативи, за допомогою яких оцінюють їх позитивний або негативний вплив на загальну ефективність корпоративного управління без додаткових розрахунків. Однак, для більшості індикаторів не існує стандартів, і чітко визначити ступінь їх впливу на ефективність дуже складно. Це пов'язано з галузевою специфікою компанії, особливостями її діяльності та економічним середовищем, в якому вона функціонує. У цьому контексті виникає проблема формалізації ефективності корпоративного управління [3].

Наступним ключовим моментом у процесі прийняття управлінських рішень є прогнозування, де ефективність рішення залежить від послідовності випадків, які передбачаються після його прийняття. Перспективна оцінка цих подій до прийняття рішення, дозволить керівнику чи власнику бізнесу обрати найкращий з можливих варіантів.

Експертні методи прогнозування ефективно використовуються для діагностики фінансового стану підприємств та передбачення наявності значної невизначеності в інформації. Існує ризик суттєвих помилок, а навіть помилок, так як різні експерти по-різному оцінюють значення показників, що визначає точну оцінку досить складною і трудомісткою.

Рослинництво пророкує низку ефективних і взаємопов'язаних агротехнологічних заходів, що стали можливими завдяки багаторічним експериментальним дослідженням в польових та лабораторних умовах, а саме:

- підбір кращих сортів для посівів одного виду та сумішей сортів різних морфотипів;
- застосування адекватних норм висіву, доз, способів і строків внесення мінеральних добрив, регуляторів росту рослин, мікродобрив та біопрепаратів;
- використання дієвих сівозмін, з високою адаптивністю рослин до стресових умов зростання (ознаки високої врожайності та якості зерна) щоб забезпечити стабільну економічну ефективність та енергоефективність [1].

Загально відомо, за допомогою математичних інструментів оцінюють та прогнозують рівень економічних показників сільськогосподарського виробництва для надання рекомендацій особам, що приймають рішення. Тому, особливої уваги заслуговує доопрацьована в Національному науковому центрі «Інститут аграрної економіки» (ННЦ) методика розрахунку прогнозованих показників виробництва сільськогосподарських культур в Україні за трьома варіантами: оптимістичний, середній і песимістичний та визначено можливий варіант (прогноз) на 2023 рік [4].

Для моделювання динамічних рядів в ННЦ розроблено пакет прикладних програм який дозволяє провести первинний аналіз ряду, визначити його параметри, побудувати математичну модель ряду і розрахувати прогноз на період до дванадцяти кроків.

Інформаційною основою пакету визначено базу даних «Виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції», яка містить інформацію за 1997–2022 рр. і підтримується в актуальному стані.

Згідно даної методики та за рахунок застосування відповідного програмного забезпечення розроблялися прогнози 2019–2022 рр. (рис. 1). Побудова моделей і розрахунок прогнозу проводився як методами адаптивного моделювання, так і методом авто регресії ковзного середнього. У кожному окремому випадку застосування того чи того методу визначалося виходячи із результатів попереднього аналізу ряду: виду тренду, значень авто кореляційної і часткової авто кореляційної функції, статистичної достовірності параметрів моделей.

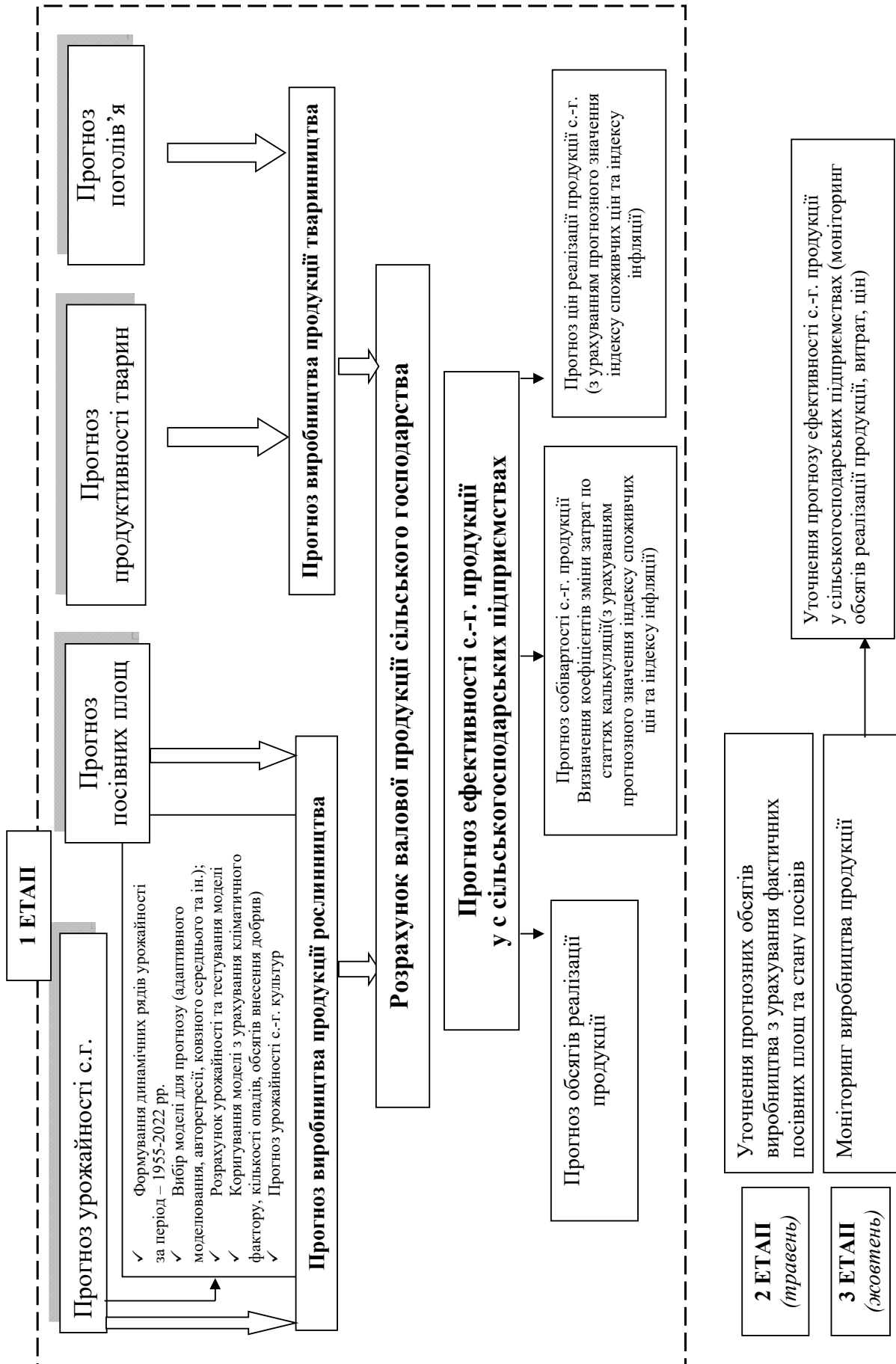


Рис. 1. Методика розрахунку прогнозованих показників виробництва сільськогосподарських культур в Україні [4]

У загальному підході приймається гіпотеза, що ряд, який досліджується, є параболою  $n$ -го порядку, а прогноз на  $\tau$  кроків наперед описується формулою 1:

$$Y_t(\tau) = a_1 + a_2\tau + \frac{1}{2!}a_3\tau^2 + \dots + \frac{1}{n!}a_{n+1}\tau^n. \quad (1) [4]$$

Прогнозовані посіви основних сільськогосподарських культур (зернові та зернобобові) під урожай 2023 року на контрольованій території України склали 10596,8 тис. га, що на 11761,1 тис. га менше від показника минулого року (або на 10%), що видно із даних табл. 1.

Серед основних причин зменшення посівів слід виділити неможливість обробки землі через близькість до лінії фронту, залишків боєприпасів, мін тощо. Разом з тим, скорочення посівної площі відносно різних культур мають і специфічний характер: під озиму пшеницю, вимушено були зменшені в 2023 році, на 847,8 тис. га (на 16,7%) через тенденцію обмеження експортних можливостей та дорожчої логістики.

Найпомітніше зменшення посівної площі (260,3 тис. га або на 32,3%) прослідковується під ячмінь озимий. У групі ярих зернових культур (пшениця, жито, ячмінь) слід виділити скорочення посівної площі під жито – на 21,1 тис. га або на 20,8%.

Що стосується посівної площі під круп'яні культури (гречка, просо), дослідження показують відносну стабільність: несуттєве зменшення площі під гречку на 0,3 тис. га або на 0,2%, а під просо навіть збільшення – на 2 тис. га або на 4,1%. Разом із тенденцією до скорочення посівної площі сільськогосподарських культур у 2023 році до 2022 року, необхідно відзначити певні і позитивні моменти.

Так, дослідження показують зростання посівної площі:

- під яру пшеницю на 63,5 тис. га або на 29,3%;
- під цукровий буряк на 29,3 тис. га або 15,9%;
- під олійними культурами, де лідером є ріпак на 17,7% або на 204,1 тис. га; соя –

на 16,5% або на 252,6 тис. га; незначне збільшення у соняшника – на 1,3% або 69,5 тис. га.

Також слід зазначити про зростання посівної площі під зернобобові культури, зокрема під горох – на 13,6 тис. га або на 10,8%.

За прогнозами ННЦ зниження врожайності прогнозується за такими сільськогосподарськими культурами: ячмінь на 19,8% або на 7,8 ц/га, овес на 8,9% або на 2,2 ц/га, плоди та ягоди на 7,8% або на 9,1 ц/га, ріпак на 7,7% або на 2,2 ц/га, буряк цукровий на 6,3% на 35,8 ц/га. Таке зменшення може бути пов'язане з кліматичною кризою (зміна середньої температури сезону, вологості повітря, руху кліматичних зон), з часом посіву, недотримання технологічних норм обробки ґрунту, якості насіннєвого матеріалу.

Збільшення врожайності, згідно прогнозу, має зрости по рису на 20,6% або на 8,6 ц/га, сорго на 10,6% або на 2,8 ц/га, просо на 7,1% або на 1,3 ц/га, гречка на 4,9% або на 0,6 ц/га.

Аналізуючи дані щодо валового збору сільськогосподарських культур в Україні, підкреслимо два основних фактори, що вплинули на цей показник: зміна посівних площ та зміна врожайності.

Якщо за рахунок зменшення посівної площі озимої пшениці прогнозується зменшення валового збору цієї культури на 3531,5 тис. т, то за рахунок підвищення її врожайності очікується збільшення на 291,7 тис. т. Сумарне зменшення валового збору озимої пшениці за прогнозом у 2023 становить 3037,9 тис. т.

Факторний вплив на обсяг валового збору ярої пшениці носить протилежний характер. Так, посівні площі були збільшені, що спричинило відповідне зростання валового збору на 2074,7 тис. га, а прогнозована врожайність має негативно вплинути на збір – знизити на 379,5 ц/га.

Використання представленої методики в діяльності сільськогосподарських підприємств дозволить збільшити дохід від реалізації продукції рослинництва за рахунок раціоналізації посівних площ, відповідно до якої посіви одних рослин слід збільшити за рахунок скорочення площ під інші. За умови прийняття управлінського рішення про виве-

Таблиця 1  
Прогноз виробництва сільськогосподарських культур в Україні у 2023 році [4]

Сільськогосподарські культури	2022 рік (факт)			Можливий варіант на 2023 рік (прогноз)			Прогноз на 2023 рік (варіанти)						
	Площа, з якої зібрано врожай, тис. га	Урожайність, ц/га	Валовий збір, тис. тонн	Площа до збирання, тис. га	Урожайність, ц/га	Валовий збір, тис. тонн	Оптимістичний		Середній		Песимістичний		
							Урожайність, ц/га	Валовий збір, тис. тонн	Урожайність, ц/га	Валовий збір, тис. тонн	Урожайність, ц/га	Валовий збір, тис. тонн	
Зернові та зернобобові – всього	11772,9	45,8	53863,7	10596,8	47,3	50124,5	10596,8	51,6	546794,9	48,2	510765,8	44,7	473677,0
Пшениця – всього	5281,5	39,2	20729,2	4497,2	39,8	17893,6	4497,2	44,6	200575,1	42,0	188882,4	39,4	177189,7
у т.ч. пшениця озима	5065,0	39,3	19906,7	4217,2	40,0	16868,8	4217,2	44,8	188930,6	42,2	177965,8	39,6	167001,1
пшениця яра	216,5	38,0	822,5	280,0	36,6	1024,8	280,0	42,1	11788,0	39,3	11004,0	36,6	10248,0
жито	101,5	30,9	314,0	80,4	30,2	242,8	80,4	34,2	2749,7	32,2	2588,9	30,2	2428,1
гречка	121,0	12,2	147,7	120,7	12,8	154,5	120,7	14,1	1701,9	12,8	1545,0	11,6	1400,1
кукурудза	4124,5	63,5	26186,9	4043,5	65,5	26484,9	4043,5	70,4	284662,4	65,5	264849,3	60,6	245036,1
Ячмінь – всього	1740,2	39,3	5608,2	1368,1	31,5	4312,0	1368,1	36,8	50346,1	34,0	46515,4	31,3	42821,5
у т.ч. ячмінь озимий	806,5	33,0	2663,3	546,2	33,2	1813,4	546,2	39,8	21738,8	36,5	19936,3	33,2	18133,8
ячмінь ярий	933,7	31,5	2944,9	821,9	30,4	2498,6	821,9	35,4	29095,3	32,9	27040,5	30,4	24985,8
горох	125,7	20,6	259,7	139,3	22,1	307,9	139,3	25,5	3552,2	22,1	3078,5	18,7	2604,9
овес	153,5	24,6	378,5	150,1	22,4	336,2	150,1	27,8	4172,8	25,1	3767,5	22,4	3362,2
просо	49,1	18,4	90,6	51,1	19,7	100,7	51,1	21,8	1114,0	19,7	1006,7	17,5	894,3
рис	0,7	41,7	3,1	0,7	50,3	3,5	0,7	52,7	36,9	50,3	35,2	47,9	33,5
сорго	15,2	26,4	40,3	15,2	29,2	44,4	15,2	36,0	547,2	32,6	495,5	29,2	443,8
інші зернові та зернобобові	60,0	17,6	105,5	130,5	18,7	244,0	130,5	20,9	2727,5	18,7	2440,4	16,5	2153,3
Буярак цукровий фаб.	183,8	541,2	9941,5	213,1	505,4	10770,1	213,1	526,7	112239,8	505,4	107700,7	484,1	103161,7
Соняшник	5238,0	21,6	11328,7	5307,5	20,8	11039,6	5307,5	25,0	132687,5	22,9	121541,8	20,8	110396,0
Соя	1527,2	22,6	3443,8	1779,8	23,8	4235,9	1779,8	25,5	45384,9	23,8	42359,2	22,1	39333,6
Ріпак	1156,2	28,7	3318,0	1360,3	26,5	3604,8	1360,3	28,8	39176,6	26,5	36048,0	24,2	32919,3
Картопля	1204,3	173,5	20899,2	1205,0	168,4	20292,2	1205,0	176,3	212441,5	168,4	202922,0	160,4	193282,0
Овочі – всього	374,9	200,3	7511,6	370,0	199,2	7370,4	370,0	219,7	81289,0	209,4	77478,0	199,2	73704,0
Плоди та ягоди	171,2	116,1	1994,8	170,0	107,0	1819,0	170,0	114,8	19516,0	107,0	18190,0	99,2	16864,0
Виноград	29,0	89,0	257,9	29,0	86,0	249,4	29,0	94,0	2726,0	86,0	2494,0	78,0	2262,0

дення однієї культури з товарного портфелю та враховуючи сучасні тенденції нішевого рослинництва на аграрних ринках і активний розвиток галузі, пропонується відкриття нового напрямку – культивування різних видів сільськогосподарських рослин.

За результатами обґрунтування виробничої програми на основі оптимізації структури виробництва очікується збільшення обсягів продукції рослинництва та зростання виручки від її реалізації. На основі прогнозу запропоновано системний підхід до планування посівних площ перспективних культур.

В результаті реалізації запропонованих заходів буде досягнуто оптимального співвідношення посівних площ, що дозволить збільшити їх обсяги продукування [2].

Основою подальших досліджень є прийняття управлінських рішень щодо планування з урахуванням витрат на виробництво продукції для підвищення ефективності управління сільськогосподарської діяльності підприємства. Як метод дослідження можливих варіантів тактики господарського процесу для забезпечення оптимізації виробничої програми підприємства, доцільно використовувати метод економіко-математичного моделювання, оскільки:

- по-перше, в повній мірі реалізується принцип системного підходу;
- по-друге, вирішується проблема реалізації багатоваріантної постановки завдання;
- по-третє, є можливість оперативного коригування параметрів, що досліджуються відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на сільськогосподарське підприємство.

Побудова економіко-математичної моделі оптимізації виробничої структури дозволить визначити сукупність базових умов реалізації господарської діяльності в різних його складових: продуктові та ресурсні обмеження, способи виробництва, варіанти використання ресурсів з точки зору витрат та ефективності. Необхідно звернути увагу на те, що доцільність спеціалізації галузі рослинництва визначається врожайністю культур та величиною витрат на одиницю посівної площі [2].

У рослинництві оптимізація забезпечує практичне використання ресурсів та підвищує ефективність сільськогосподарського виробництва шляхом моделювання процесу застосування інтенсивних технологій, які пов'язані зі збільшенням витрат на вирощування сільськогосподарських культур, насамперед на добрива, засоби захисту, насіння вищої якості, збирання та переробку врожаю тощо. Однак, при цьому відбувається зростання собівартості одиниці сільськогосподарської продукції. Одним з ключових питань при визначенні спеціалізації аграрного підприємства є розробка та застосування критерію оптимальності, який базується на порівнянні продуктивності сільськогосподарських угідь з рівнем виробничих витрат.

При цьому необхідно враховувати зовнішні умови, внутрішні економічні зв'язки, виявляти залежності та пропорції за допомогою економіко-математичних моделей, процес розв'язання яких повинен включати ітеративні розрахунки та коригування рішень. Підвищення ефективності виробництва досягається за рахунок дотримання принципу пропорційного розвитку культур, що дозволяє забезпечити певний баланс всередині підприємства між його ресурсами та запланованими обсягами виробництва і продукування окремих видів рослин.

**Висновки.** Як наслідок, економічне відновлення після пандемії, що відбулося у 2021 році, сповільнилося у 2022 році. Зростання цін на харчові продукти, сільськогосподарську продукцію, енергоносії, посилений впливом війни в Україні, підірвало відновлення зайнятості та доходів найбільш вразливих верств населення, що не дозволило знизити рівень голоду.

Важливим процесом є розробка управлінських рішень, що пов'язує основні функції управління: планування, організацію, мотивацію та контроль. Рішення, що приймаються керівниками кожного підрозділу, визначають не тільки ефективність їх діяльності, а й можливість сталого розвитку та виживання в умовах швидкозмінного ринку. Розробка альтернативних управлінських рішень щодо

виробництва сільськогосподарської продукції дозволяє обирати, з декількох варіантів, поєднання різних видів матеріальних, трудових та інших ресурсів для кожного технологічного рівня і відповідної технологічної операції.

Удосконалення галузевої структури має здійснюватися в напрямку прискорення розвитку та пошуку резервів, де слід звертати увагу на агрокліматичні та ґрунтові особливості, традиційні культури регіону, забезпеченість водними та матеріально-технічними ресурсами, зручний доступ до переробних підприємств, зручні логістичні канали, впровадження інноваційних технологій в господарську діяльність виробництва.

У рослинництві збільшення виробництва можливе за рахунок:

- кормових культур, як розвиток кормової бази для тваринництва та відродження пасовищ;
- технічних культур (цукровий буряк, соя, ріпак)
- плодово-ягідні культури, виноград тощо;
- розширення переробки сільськогосподарської продукції безпосередньо в сільськогосподарських підприємствах або на кооперативних засадах, що дозволить збільшити додану вартість і прибуток за рахунок продажу готової до вживання продукції, а не сировини.

#### Список використаних джерел:

1. Короход Я. Д. Психологічні аспекти прийняття рішень в умовах ризику. *Габітус*. 2021. Вип. 21. С. 146–150.
2. Кузнецова І. О., Сокурєнко І. А. Технологія прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 5. С. 169–188.
3. Морозов Є. Ю. Антикризисні заходи в системі управління підприємством. *Держава та регіони. Серія. Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 114–120.
4. Лупенко Ю. О., Нечипоренко О. М., Грищенко О. Ю., Волосяк Ю. В. Прогноз виробництва сільськогосподарської продукції в Україні у 2023 році (березень 2023 року) / за ред. Ю. О. Лупенка, О. М. Нечипоренка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2023. 18 с.
5. Томчук О. Ф., Градомська І.О. Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. С. 307–312.

#### References:

1. Korokhod Y. (2021) Psykholohichni aspekty pryiniattia rishen v umovakh ryzyku [Psychological aspects of decision-making in risky conditions]. *Habitus*, vol. 21, pp. 146–150. [in Ukrainian]
2. Kuznetsova I. O., Sokurenko I. A. (2019) Tekhnolohiia pryiniattia upravlinskykh rishen [Technology of managerial decision-making]. *Naukoviu visnik Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin Odesa National Economic University*, vol. 5, pp. 169–188. [in Ukrainian]
3. Morozov E. (2018) Antykryzovi zakhody v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis measures in the enterprise management system]. *Derzhava ta rehiony serii ekonomika ta pidpriemnytstvo - State and regions. Series. Economics and entrepreneurship*, vol. 3, pp. 114–120. [in Ukrainian]
4. Lupenko Y., Nychyporenko O., Hryshchenko O., Volosyuk Y. (2023) Prohnoz vyrobnytstva silskohospodarskoi produktsii v Ukraini v 2023 (berezen 2023 roku) [Forecast of agricultural production in Ukraine in 2023 (March 2023)]. Kyiv : NSC «IAE», p. 18. [in Ukrainian]
5. Tomchuk O., Gradomskaya I. (2020) Vykorystannia metodiv stratehichnoho upravlinskoho analizu pid chas pryiniattia upravlinskykh rishen [The use of methods of strategic management analysis in making managerial decisions]. *Infrasstruktura rinky - Market infrastructure*, vol. 41, pp. 307–312. [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 08.11.2023

UDC 338.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-15>**Franchuk Vasyl**

Vice-Rector, Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Lviv State University of Internal Affairs  
Horodotska Street, 26, Lviv, 79000, Ukraine  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5305-3286>

**Moysa Volodymyr**

Postgraduate Student,  
Lviv State University of Internal Affairs  
Horodotska Street, 26, Lviv, 79000, Ukraine  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5617-7903>

## FEATURES OF THE ADOPTION AND IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT DECISIONS IN THE SYSTEM OF COUNTERING CRISIS SITUATIONS AT THE ENTERPRISE

**Abstract.** *The purpose of the article is to study the features of the adoption and implementation of managerial decisions in the system of counteracting crisis situations at enterprises. In the study, to study the features of making and implementing managerial decisions in the system of countering crisis situations at the enterprise, general scientific research methods were used, namely the method of theoretical and comparative analysis, induction and deduction, and the graphical method. It has been proved that the timely application of tools to prevent crisis situations and eliminate their consequences is a condition for achieving long-term stability and efficiency in the functioning of any socio-economic system, including enterprises of various forms and types of activity. Research aimed at developing such tools meets specific difficulties due to the complexity and versatility of the crisis as a phenomenon in the functioning of the company. This has led to discrepancies in the definition of crisis situations, which, in turn, leads to inaccurate diagnosis, and blurring of the mechanisms for preventing and overcoming crisis situations. Therefore, work on managing crisis situations for such socio-economic systems as enterprises should begin using a systematic approach. It has been established that crisis situations management at an enterprise is a set of measures for analyzing, monitoring, and eliminating the negative impact of crisis phenomena and consequences, designed to destabilize all elements of the socio-economic system. It has been determined that crisis situations management is a complex process that requires appropriate skills, means, capabilities, and other priority elements to achieve the maximum socio-economic effect, one of which should be effective counteraction to any manifestations of the formation of a crisis. The key threats in the crisis situations management system at the enterprise are identified.*

**Keywords:** *crisis, crisis situations, crisis situations management, counteraction to crisis situations.*

**Франчук Василь Іванович**

проректор, доктор економічних наук, професор,  
Львівський державний університет внутрішніх справ  
вулиця Городоцька, 26, м. Львів, 79000, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5305-3286>

**Мойса Володимир Володимирович**

аспірант,  
Львівський державний університет внутрішніх справ  
вулиця Городоцька, 26, м. Львів, 79000, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5617-7903>



## ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ ПРОТИДІЇ КРИЗОВИМ СИТУАЦІЯМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Анотація.** Метою статті є дослідження особливостей прийняття та реалізації управлінських рішень у системі протидії кризовим ситуаціям на підприємствах. У дослідженні для вивчення особливостей прийняття та реалізації управлінських рішень у системі протидії кризовим ситуаціям на підприємстві використано загальнонаукові методи дослідження, а саме метод теоретичного та порівняльного аналізу, індукції та дедукції та графічний метод. Доведено, що своєчасне застосування інструментів запобігання кризовим ситуаціям та усунення їх наслідків є умовою досягнення довгострокової стійкості та ефективності функціонування будь-якої соціально-економічної системи, в тому числі і підприємств різної форми та виду діяльності. Дослідження, створені задля розробки такого інструментарію, зустрічають об'єктивні труднощі, зумовлені складністю і багатогранністю кризи як явища у функціонуванні підприємства. Це спричинило виникнення різночитань у визначенні кризових ситуацій, що, у свою чергу, зумовлює неточність діагностики, розмитість механізмів попередження та подолання кризових ситуацій. Тому роботу з управління кризовими ситуаціями для таких соціально-економічних систем як підприємства, слід починати використанням системного підходу. Встановлено, що управління кризовими ситуаціями на підприємстві – це сукупність заходів аналізу, моніторингу та елімінації негативного впливу кризових явищ та наслідків, що мають на меті дестабілізувати усі елементи соціально-економічної системи. Визначено, що управління кризовими ситуаціями є складним процесом, який вимагає відповідних навичок, засобів, можливостей і інших пріоритетних елементів, щоб досягнути максимального соціально-економічного ефекту, одним з яких повинно бути ефективна протидія будь-яким проявам утворення кризи. Виділено ключові загрози в системі управління кризовими ситуаціями на підприємстві.

**Ключові слова:** криза, кризові ситуації, управління кризовими ситуаціями, протидія кризовим ситуаціями.

**Introduction.** It is well known that the timely application of tools to prevent crises and eliminate their consequences is a condition for achieving long-term stability and efficiency in the functioning of any socio-economic system, including enterprises of various forms and types of activity. Research aimed at developing such tools meets specific difficulties due to the complexity and versatility of the crisis as a phenomenon in the functioning of the company. This has led to discrepancies in the definition of crisis situations, which, in turn, leads to inaccurate diagnosis, and blurring of the mechanisms for preventing and overcoming crisis situations. Therefore, work on managing crisis situations for such socio-economic systems as enterprises should begin using a systematic approach.

It should be noted that any solution to the problem of preventing and diagnosing crisis situations, based on monitoring violations of consistency between the parameters of the enterprise's functioning and environmental conditions, comes down to identifying the criteria for such a violation and determining the boundaries along which it becomes dangerous for the enterprise's activities. The possibility of

a positive outcome in crisis situations makes it possible to form an appropriate crisis situations management system.

**Materials and methods.** Important aspects of the essence of crisis situations management at the enterprise are disclosed in the works of such scientists as Ansoff I., Golovach K., Gavrilenko V., Davydenko N., Evtukh A., Epifanova I., Zakharov V., Kopylyuk A., Kopytko M., Koshkin V., Kovan S., Ligotenko L., Litvin A., Lyashenko E., Prokhorova Yu., Panchenko A., Rudyk A., Savchuk D., Sylkin A., Tereshchenko A., Chernysheva V., Schwartz I., Shkolnik A., Shtangret A., etc. However, a number of theories and concepts have not yet been fully disclosed, which led to the choice of this topic and its relevance.

The purpose of the article is to study the features of the adoption and implementation of managerial decisions in the system of counteracting crisis situations at the enterprise.

In the study, to study the features of making and implementing managerial decisions in the system of countering crisis situations at the enterprise, general scientific research methods were used, namely the method of theoretical and

comparative analysis, induction and deduction, and the graphical method.

**Results.** Today's world cannot be imagined without the phenomenon of management in all spheres of activity. The need for coordinated activity of people in the spheres of production, the creation of the state, and other areas led to the active development of managerial thought in the world. With the advent of the first beginnings of management, humanity began its evolutionary path as a society in which all its members have their role and place, and function harmoniously to achieve certain goals and objectives. In itself, the development of society would simply be impossible without the formation of a set of management elements, such as laws, ethical standards, traditions, and rules. All of them were formed with one goal – to manage the activities of a person, a group of people or an entire state, in order to achieve the desired result, which manifested itself both in the formation of a safe and favourable living environment for people and in the development and prosperity of a separate country [1–3].

The modern management theory, despite the basic similarities and the preservation of key elements, has gone through a significant evolutionary path and developed along with the world society. The current management is scientifically normalized, it obeys not only the principles of efficiency but also relies on the paradigm of humanism [4–6]. The scientific substantiation and regulation of the management phenomenon led to the formation of new functions and principles in its structure, the implementation of which creates the basis for the introduction of protective and preventive activities in response to phenomena, challenges, and crises that can negatively affect not only the result but also the structural elements of the management system.

Management has gone through a significant evolutionary path, having transformed from isolated simple management systems that concerned a separate type and sphere of human activity into a separate scientific discipline, the field of activity of which covers all spheres of human life, and the importance of which is

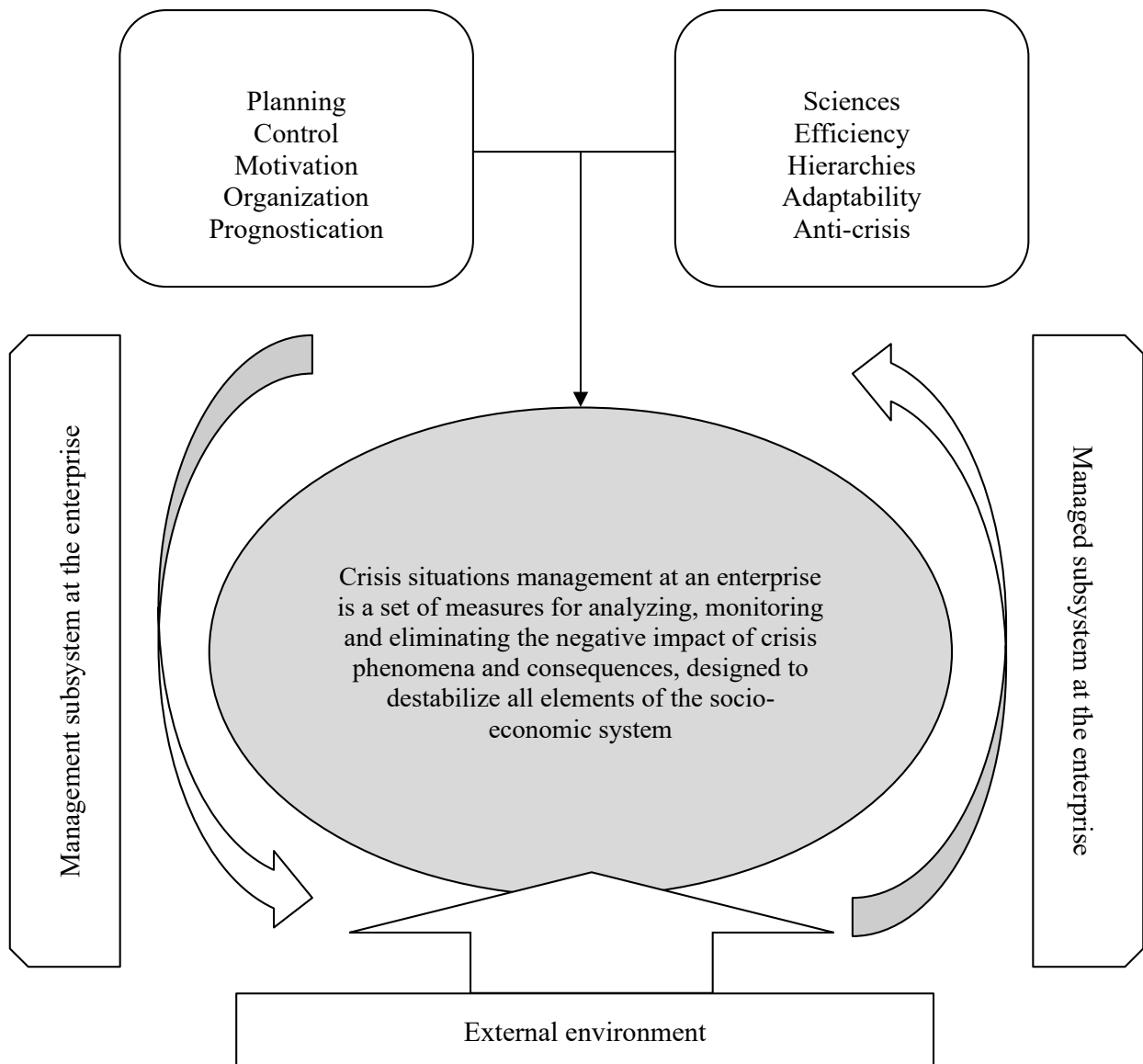
generally recognized and is a condition for the continued development of world society. Today's aspects of security management, given the complexity and multi-vector nature of its phenomenon, are characterized by the presence of a significant set of functions, principles, and tasks that determine its activities and determine the formation in its structure of basic mechanisms and methods for implementing and maintaining managerial links [7–10].

Management is at all hierarchical levels of human activity. One of the most common, and therefore the most interesting among the scientific community, is enterprise management. Although the basic essential characteristics correspond to the main elements of a unified management theory, the development of enterprises led to a parallel active development of management theory, the structure and content of which included elements of management psychology, as well as elements of protection against potential and real threats, risks and crisis situations. Today, without taking into account security aspects, the consequence for the enterprise may be the creation of a crisis situation, the management of which constitutes a separate scientific direction for research.

A crisis in an enterprise's activities is not an unpredictable process if it is not caused by force majeure or natural phenomena, such as floods, fires, hurricanes, wars, explosions, epidemics, pandemics, etc. On the contrary, a crisis is a result that economic entities can influence. In addition, with constant monitoring and control, managers can predict the emergence of a crisis in the organization's activities. Forecasting bankruptcy or the occurrence of crises in the development of an enterprise leading to bankruptcy is designed to prevent in advance the likelihood of negative consequences up to the complete loss of the financial solvency of the enterprise.

The model of the essence of the crisis situations management system at the enterprise is shown in Figure 1.

Crisis situations at an enterprise are a turning point in the functioning of the system, due to the creation of a certain level of negative influence of factors of the internal and external environment,



**Figure 1. The model of the essence of the crisis situations management system at the enterprise**

which requires a response from the system and measures aimed at restoring normal functioning and adapting to new conditions of existence.

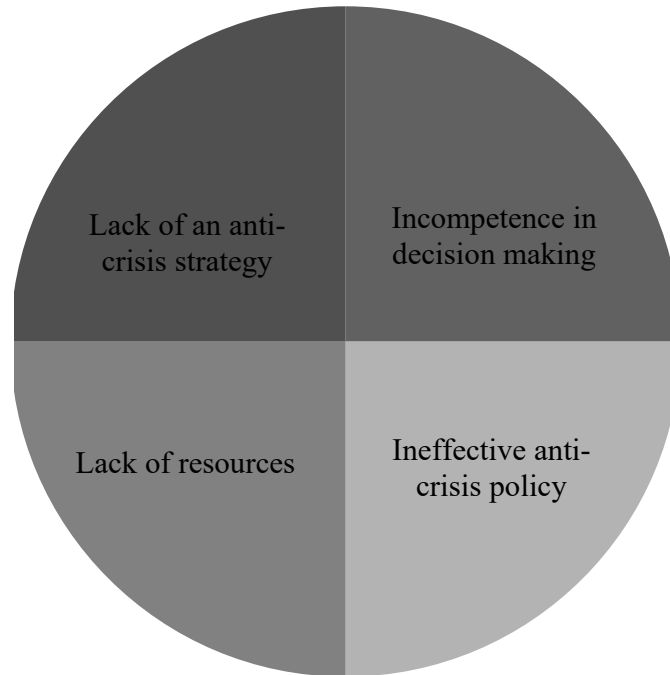
The main threats to the crisis situations management system at the enterprise are presented in Figure 2.

Crisis situations management at an enterprise is a set of measures for analysing, monitoring, and eliminating the negative impact of crisis phenomena and consequences, designed to destabilize all elements of the socio-economic system.

**Conclusions.** Summing up, it should be noted that in the conditions of instability of the modern human environment, crises have

become an inseparable companion of all human activity, ranging from individual crises in the physiological and mental state of a person to the threat of existential crises that can have a negative impact on all of humanity. In addition, with the intensification of globalization processes, crises practically cannot be limited to one country, covering a significant number of states during their manifestation.

The onset of a crisis is marked by the beginning of a difficult period, during which the system affected by the crisis can either degrade to complete destruction or adapt and form effective mechanisms to counteract and manage crisis situations. Given such a significant impact and



**Figure 2. The main threats to the crisis situations management system at the enterprise**

possible significant negative consequences, the issues of studying the phenomenon of the crisis, as well as finding ways out of it, are relevant and actively discussed in the circles of both domestic

and world scientists. That is why further research should be devoted to the search for new methodological approaches to counteracting crisis situations in enterprises.

#### References:

1. Melnyk S., Shuprudko N., Kolosovska I., Berest I. & Pasichnyk M. (2020) Anti-crisis personnel management in the process of ensuring the economic security of the enterprise. *Business: Theory and Practice*, no. 21(1), pp. 272–281. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2020.1143>
2. Krivka A. (2013) Research into the impact of the economic crisis on Lithuanian industries. *Business: Theory and Practice*, no. 14(3), pp. 188–199. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2013.2>
3. Rahim M. & Herman A. (2017) Features of personnel management of a crisis enterprise. Education and science in the 21 century. *Articles of the International Scientific and Practical Conference*, pp. 151–15
4. Sylkin O., Kryshchanovych M., Zacheva A., Bilous S. & Krasko A. (2019) Modeling the process of applying anti-crisis management in the system of ensuring financial security of the enterprise. *Business: Theory and Practice*, no. 20, pp. 446–455. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2019.4>
5. Entringer T., Nascimento D., Ferreira A., Siqueira P., Boechat A., Cerchiaro I., Mendonça S., Ramos R. (2019) Comparative analysis main methods business process modeling: literature review, applications and examples. *IJAERS*, no. 6 (5). DOI: <https://doi.org/10.22161/ijaers.6.5.1>
6. Sylkin O., Shtangret A., Ogirko O., Melnikov A. (2018) Assessing the financial security of the engineering enterprises as preconditions of application of anti-crisis management: practical aspect. *Business and Economic Horizons*, no. 14 (4), pp. 926–940. DOI: <https://doi.org/10.15208/beh.2018.63>
7. Wu Y., Meng F. (2019) Categorizing security for security management and information resource management. *Journal of Strategic Security*, no. 11 (4), pp. 72–84. DOI: <https://doi.org/10.5038/1944-0472.11.4.1694>
8. Shtangret A., Topalova E., Polovcev O., Chornenka O. & Musiyovskyi A. (2021) Practical aspects of the use of antisipative management in the process of ensuring the economic security of an enterprise. *Business: Theory and Practice*, no. 22(1), pp. 202–210. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2021.13556>
9. Pakhomova T. (2011) Anti-crisis management as the most important condition for sustainable development of enterprises. *Bulletin*, no. 14, pp. 39–40.
10. Soltysik M. (2014) Crisis management system in the enterprise. *Organization and Management*, no. 4 (164), pp. 85–98.

Стаття надійшла до редакції 28.10.2023

УДК 339.5; 334.725

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-16>**Черниш Ольга Василівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів та бізнес-консалтингу,  
Київський національний університет технологій та дизайну  
вулиця Мала Шияновська, 2, Київ, 01011, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0815-4525>

## АНАЛІЗ КЕЙСІВ ІНОЗЕМНИХ FINTECH-КОМПАНІЙ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ

**Анотація.** У статті визначено стратегічне значення розвитку FinTech в Україні на основі кейси іноземних FinTech-компаній. Досліджено елементи фінансово-кредитних установ, які забезпечують належні умови функціонування даного ринку та встановлено відмінні риси вітчизняного ринку FinTech. Уточнено визначення сутності поняття «FinTech» як інновації заснованої на використанні інформаційних технологій радикальної інновації у фінансовій сфері, впровадження якої призводить до кардинальних змін у фінансових продуктах, технологіях (процесах), бізнес-моделях фінансових посередників, а також до появи нових суб'єктів ринку – FinTech-компаній. Розглянуто наукові основи банківського бізнесу (зокрема міжнародного); охарактеризовано трансформації бізнес-моделей банківського бізнесу під впливом фінансових технологій. Встановлено, що основними рушійними силами розвитку FinTech є наявність мобільного Інтернету та смартфонів, зниження довіри населення до банків та незадоволення певними видами банківських послуг. Представлено характеристику основних трендів FinTech, таких як послуги через соціальні мережі, альтернативні платежі, маркетплейси, штучний інтелект, цифрова ідентифікація і біометрія, відкриті інтерфейси програмування, необанки, блокчейн. Подано структуру ринку FinTech за типами компаній. Проведено аналіз видів іноземних FinTech-компаній. Зазначено, що FinTech-компанії стрімко витісняють банки, а також надано їх характеристику. Виділено особливості розвитку FinTech-сегменту США. Визначено чинники, що впливають на розвиток FinTech-сегментів, та проаналізовано їх рейтинг у деяких країнах світу. Виділено найбільш стабільні сегменти FinTech у світі, серед яких слід назвати грошові перекази, заощадження та інвестиції, фінансове планування, страхування, позики. Досліджено ступінь впровадження FinTech у зарубіжних країнах та в Україні. Виділено напрями інвестування у сектор FinTech. Досліджено світові та вітчизняні тенденції розвитку FinTech-сегментів. При цьому, слід зазначити, що успіх управління ризиками фінансової стабільності на макрорівні безпосередньо залежить від швидкості впровадження національними регуляторами новітніх фінансових технологій.

**Ключові слова:** FinTech компанія, сегмент, чинники впливу, кейс, фінансові установи, банки.

**Chernysh Olga**

Kyiv National University of Technology and Design

## ANALYSIS OF CASES OF FOREIGN FINTECH COMPANIES AND JUSTIFICATION OF THEIR APPLICATION IN UKRAINE

**Abstract.** The article defines the strategic importance of FinTech development in Ukraine based on the case studies of foreign FinTech companies. The elements of financial and credit institutions that ensure the proper conditions for the functioning of this market are studied and the distinctive features of the domestic FinTech market are identified. The definition of the essence of the concept of "FinTech" as an innovation based on the use of information technology, a radical innovation in the financial sector, the introduction of which leads to fundamental changes in financial products, technologies (processes), business models of financial intermediaries, as well as to the emergence of new market participants – FinTech companies, is clarified. The author examines the scientific foundations of banking business (including international banking); characterizes the transformation of banking business models under the influence of financial technologies. It is established that the main driving forces for the development of FinTech are the availability of mobile Internet and smartphones, a decrease in public confidence in banks and dissatisfaction with certain types of banking services. The author describes the main trends in FinTech, such as services through

*social networks, alternative payments, marketplaces, artificial intelligence, digital identification and biometrics, open programming interfaces, neobanks, and blockchain. The structure of the FinTech market by types of companies is presented. The types of foreign FinTech companies are analyzed. It is noted that FinTech companies are rapidly replacing banks, and their characteristics are provided. The features of the development of the US FinTech segment are highlighted. The factors influencing the development of FinTech segments are identified and their rating in some countries of the world is analyzed. The most stable FinTech segments in the world are highlighted, including money transfers, savings and investments, financial planning, insurance, and loans. The degree of implementation of FinTech in foreign countries and in Ukraine is investigated. The directions of investment in the FinTech sector are highlighted. The global and domestic trends in the development of FinTech segments are studied. At the same time, it should be noted that the success of financial stability risk management at the macro level directly depends on the speed of implementation of the latest financial technologies by national regulators.*

**Keywords:** *FinTech company, segment, factors of influence, case study, financial institutions, banks.*

**Вступ.** З кожним роком FinTech-компанії набувають все більшої популярності та займають вагомішу частину ринку у сфері фінансів. Це відбувається не лише через стрімкий перехід у цифровий простір різних економічних галузей, а й використання зовсім нових підходів просування та ведення бізнесу в цілому.

FinTech (фінансові технології) зазнають у світі бурхливого розвитку. Впродовж останніх трьох років FinTech розвивається і в Україні, де зараз на ринку активно працюють 80 компаній. Серед них є як start-up, так і більш зрілі надавачі послуг.

Екосистема FinTech поєднує всіх учасників фінансового ринку: FinTech- start-up, регуляторів, банки, міжнародні платіжні системи, асоціації банкірів та фінансистів, інкубаторів, акселераторів, постачальників.

Фінансові технології (FinTech) – це сектор, у якому працюють компанії, що використовують технології та інновації, щоб конкурувати з традиційними фінансовими організаціями, а саме банками та посередниками, на ринку фінансових послуг [1].

**Матеріали та методи.** Дослідженню діяльності та розвитку FinTech-компаній в Україні та світі присвячено наукові праці багатьох науковців, зокрема Бондаренко А. В., Євдокимова Ю. В., Ломачинська І. А., Мумладзе А. О., Морозко Н. І., Диденко В. Ю., Поченчук Г. М.

Термін «FinTech» вперше почали використовувати у 1990-х роках, суть його полягає у використанні комп'ютерних програм або інших технологій задля допомоги у фінансовій галузі [4, с. 242]. Починаючи з 2011 року FinTech почав привертати все більшу увагу

регуляторів, замовників та науковців, з'являються наукові праці, зокрема: Чернадчук В. [5], Чумутова І. [6], Холявко Н. [7], Лактіонова А. [8]. Застосування FinTech стає причиною ускладнення інституційної структури глобальної фінансової системи.

Шляхами зменшення негативного впливу FinTech на стабільність фінансової системи, можуть бути: робота «регулюючих пісочниць» в рамках яких тестуються нові технології, бізнес-моделі та алгоритми, що лежать в основі інновацій FinTech, тобто здійснюється цифровізація, а також юридичне врегулювання права власності на цифрові токени та чітке визначення технології «blockchain» у різних сферах життя [9, с. 230]. Розвиток сектору FinTech, з урахуванням сучасних процесів цифровізації діяльності, на основі розбудови «blockchain» у секторі FinTech може стати висхідним елементом [10, с. 64].

**Результати.** Діяльність FinTech-компаній базується на певних принципах, які сформувався внаслідок розвитку інформаційних технологій. По-перше, це можливість збирати, систематизувати та обробляти інформацію, зокрема великі масиви даних в автоматичному режимі. По-друге, здатність легко об'єднувати людей зі спільними інтересами у групи або мережі. Йдеться не тільки про соціальні мережі, але й про платформи (віртуальні міні-ринки), для їх взаємодії.

Сучасні дослідження розвитку FinTech показують, що використання інформаційних технологій дає можливість доступу до міжнародних ринків, розвиває ділову діяльність в режимі он-лайн і поряд з цим – сприяє прогресу цифрової економіки [11, с. 386].

На сьогодні FinTech-компанії сформували нову нішу на ринку фінансових послуг, яка базується на міжгалузевій співпраці між державними установами [12, с. 28]. Аналіз вартості та структури інвестиційних потоків як найбільш очевидних показників показав високий потенціал галузі FinTech для обробки міжнародних переказів [13, с. 370].

Розробка ефективного підходу до створення інформаційної платформи FinTech повинна будуватись на основі характеристик платформ FinTech, їх типів, учасників та найбільш вагомих чинників, основними з яких є: рівень інвестування, вплив платформ FinTech у ЄС на світовому рівні, особливості інвестування у B2B FinTech платформи [14, с. 85].

Варто зазначити, що витоки FinTech знаходяться у США, саме там з'явилися перші платіжні картки і перші форми грошових переказів. Втім останнім часом інтерес до FinTech значно зріс по всьому світу і в Україні зокрема. Проте саме в США нині знаходиться найбільша кількість гравців FinTech, включаючи значну кількість розроблених start-up, що зросли в Кремнієвій долині, серед яких варто відмітити «Square», «PayPal», «Lending Club» та «Stripe». Вони провадять широкий спектр діяльності, зокрема займаються платежами, онлайн-кредитуванням, бот-консультаціями, різними видами страхування. Також слід відмітити компанії, продукти яких працюють на технології розподіленого реєстру (блокчейн або DLT) [2].

Нині налічується понад 26 000 FinTech-компаній, що працюють на міжнародному рівні, і в них працює близько 500 000 чоловік з усього світу. Слід зазначити, що близько 30% усіх клієнтів банків користуються хоча б однією фінансовою послугою таких компаній.

Фінансовими технологіями у даній сфері називають поєднання різноманітних фінансових послуг з новітніми IT-технологіями. FinTech-компанії спеціалізуються на створенні різноманітних новітніх технологій, що сприяють покращенню фінансової діяльності клієнтів. Варто зауважити, що успіхом деяких компаній було не тільки створення інноваційних розробок та її гідний вихід на ринок.

Важливим досягненням є креативний та актуальний у наш час маркетинг, що проявляється у різних формах.

Значну увагу нині привертає технологія блокчейн, особливо враховуючи численні первинні розміщення токенів (ICO-забезпечення інформаційної бази) та на фоні висловлювань думок з приводу того, чи не порушує такий фандрейзинг (збір пожертвувань) чинного законодавства про цінні папери. Втім, все популярнішими стають різноманітні фінансові боти-консультанти, а також майже нерозповсюджений в Україні напрям, що допомагає банкам ефективно та вчасно реагувати на зміни в регулюванні, тобто регтех.

Кошти для фінансування FinTech-компаній різної стадії розвитку в США можуть надходити з різних джерел та значної, численної кількості ресурсів у найрізноманітніших формах, зокрема: бізнес-ангели, початкові та пізні етапи інвестування в капітал, боргове фінансування та капітал-конвертоване боргове фінансування. Слід зазначити, що інвесторами можуть виступати корпорації, венчурні фонди, хедж-фонди, сімейні офіси та заможні приватні інвестори. Важливим джерелом отримання публічного фінансування залишається краудфандинг для FinTech-start-up. В Україні фінансування FinTech-компаній відбувається аналогічними методами, проте масштаби та обсяги значно скромніші.

Важливо зауважити, що FinTech-компанії почали активно розвиватись та витіснити банки з нішових та найбільш активних галузей економіки. Відтепер майбутнє банківської галузі залежатиме від її здатності впливати на розуміння споживачів банківських послуг, розширену аналітику та впроваджувати цифрові технології для надання послуг, які допомогатимуть клієнтам краще та ефективніше керувати своїми фінансами та повсякденним життям зокрема.

Для аналізу конкретних кейсів іноземних FinTech-компаній візьмемо американське акціонерне товариство Block (компанія, що до 1 грудня мала назву Square). Block – це платіжна платформа для малого та середнього бізнесу, що дає змогу отримувати платежі за

допомогою кредитної картки використовуючи власні планшети як термінали.

Починаючи свою діяльність, компанія Square створила власні портативні кардрідери та зручні термінали для бізнесменів-початківців. За транзакції коштів Block утримував незначний відсоток за мірками розмірів комісійних у США, чим також привернув увагу та завоював прихильність багатьох майбутніх клієнтів. У перший період існування компанія безкоштовно постачала свої пристрої для того, щоб користувачі могли на практиці спробувати можливості та оцінити зручність портативного кардрідера.

Наступний приклад стосується продукту, який компанія створювала з 2009 року – впровадження ефективної екосистеми платіжних продуктів та послуг, надаючи споживачам фінансові послуги через дві основні екосистеми: Point-of-Sale (продавець/продавець) та Cash App (споживач). Тут варто зазначити, що основну частину доходу компанії приносить саме Point-of-Sale – технологія, яка об'єднує в собі ряд послуг послуги, а саме: мобільні платежі сучасним та простим способом.

Меншу, але при цьому не менш значиму та важливу частину доходу компанія отримує завдяки продукту Cash App, за допомогою якого споживачі можуть особисто та безкоштовно надсилати та отримувати платежі. Cash App є додатком, але щоб споживач мав змогу ним скористатись, хтось інший має надіслати кошти на його рахунок. Користувачі цього додатку можуть приймати участь у торгах на фондовому ринку, інвестувати кошти в акції та біткойни, а також заощаджувати гроші за допомогою Cash App Boosts.

Слід відмітити, що саме Cash App Boosts є наглядним прикладом чудового маркетингу Block, адже за його допомогою вдалося охопити щоденні фінансові потреби споживачів та заохочувати і стимулювати їх витратити кошти на свій бізнес. Цей додаток дає можливість отримувати знижки, які можна використовувати в майбутньому на різні цілі за допомогою додаткової безкоштовної картки.

Також, Block створив реферальну програму, що ефективно сприяє збільшенню

доходів клієнтів. Згідно цієї програми, клієнт, який запропонує своєму партнеру (другу) скористатися послугами компанії, отримає винагороду разом з партнером (другом). Винагороди можуть бути різного виду, зокрема: кредити на комісію до 1000 доларів США під час продажів протягом наступних шести місяців, індивідуальні знижки на певні типи продуктів компанії тощо.

Окрім заохочення потенційних клієнтів за допомогою винагород та додаткових знижок, Block використовує контент-маркетинг. Фокусування на контент-маркетингу що базується на основі історій клієнтів також є досить важливою частиною маркетингової стратегії. Команда маркетологів, сфокусувалася на власниках магазинів, які в свій час скористалися послугами компанії Block, та домовились про поширення реклами про компанію на їх особистих сайтах. Сьогодні в соціальними мережами поширюється незліченна кількість історій успіху, про те, як малий бізнес зміг значно збільшити свої доходи завдяки використанню продуктів та послуг компанії Block. Контент-маркетинг дає змогу платіжній компанії поширювати інформацію про свої продукти та послуги по усьому світу економічно вигідним способом.

Щоб частка ринку компанії продовжувала зростати всередині країни та за її межами, компанія Block постійно реінвестувала частину грошових коштів у власний бізнес. Витрачаючи більше грошей на маркетинг, продажі, дослідження та розробки, Block продовжує процвітати, щоб сприяти подальшому розвитку Point-of-Sale. Раніше клієнтам, які купували термінали, доводилося покладатися на рішення інших, щоб задовольнити свої бізнес-потреби. Завдяки цій економічній системі клієнти компанії отримали змогу виконувати безліч корисних функцій, зокрема: нараховувати заробітну плату співробітникам та керувати товарними запасами через систему «все в одному», яка синхронізується через хмару. Це дозволило клієнтам компанії менше перейматись стосовно програмного забезпечення (сумісне воно з апаратним забезпеченням Point-of-Sale, чи ні).



Крім того, наскільки б не була складною система у FinTech-компанії, слід зробити користування нею для клієнта максимально простою та зручною. Висока конкуренція в цій галузі вимагає від клієнтів наявності кількох пристроїв для відстеження даних, і от перевагою саме компанії Block є те, що всі ці функції вона має в одному терміналі.

Привабливий дизайн інтерфейсу та виробів лише покращує вигідне становище компанії, дає додаткові переваги та привертає увагу більшої кількості клієнтів. Продукти та виробы компанії Block розроблені в мінімалістичному, але привабливому стилі. Дизайнерам B2B FinTech надається великий ступінь автономії, і вони віддають перевагу простоті у своїй роботі. Зчитувачі карток, термінали, реєстратори та аксесуари зазвичай привертають увагу клієнтів завдяки своєму вишуканому дизайну та вносять вишуканість у загальний дизайн приміщень малого та середнього бізнесу, де вони використовуються.

Слід зазначити, що компанія Block на сьогодні не має жодного прямого конкурента серед екосистем подібних Point-of-Sale. Але так було не завжди. Створивши першими портативні кардрідери для банківських карт, конкуренти почали виготовляти власні кардрідери і поступово відібрали частину ринку. Лише постійний розвиток компанії та вдосконалення програм, системи та приладів дав змогу компанії Block втриматися на вершині.

FinTech-компанія в Україні, як перейняла б досвід та пройшла такий же шлях як компанія Block, з високою долею вірогідності досягла б успіху. Навіть під час війни в Україні працює безліч магазинів, крамниць і схожих закладів та установ. Створення власної екосистеми Point-of-Sale є прибутковою справою. Головне завдання для FinTech-компанії полягатиме у розробці екосистеми з ще ширшими функціями та завданнями, правильне представлення на ринку власного продукту та комплекс знижок і акцій на початку діяльності та в майбутньому. Наприклад, відсоток у Block за кожну транзакцію складає 2.6%. Це дещо вище середньої ставки за транзакцію серед усіх компаній аналогічної діяльності у США,

але для українського ринку ставка повинна бути нижчою.

Добре продумана та багатофункціональна Point-of-Sale екосистема може не лише полегшувати та спрощувати оплати, а й приносити додаткові вигоди користувачам-бізнесменам в Україні. Термінали дають змогу зібрати та надати його власнику статистику про кожного клієнта та іншу важливу інформацію (в межах закону). Продавець не може пам'ятати кожного клієнта, його вподобання та смаки, але за допомогою екосистеми він має можливість реалізовувати крос-продажі індивідуально під кожного клієнта, пропонуючи саме те, що потрібно конкретному споживачу. Також, моніторинг витрат кожного обраного клієнта у магазині допоможе дослідити платоспроможність та фінансовий статус клієнта (знову ж в межах закону). Магазин буде пропонувати ті товари, цінова категорія яких буде влаштовувати покупця індивідуально.

Проте, слід зазначити, що в Україні ще не дуже поширені портативні кардрідери для банківських карт. На сьогоднішній день існує багато способів контактної та безконтактної оплати за товари та послуги. Для того, щоб здійснити транзакцію на користь іншої особи (перевести кошти на інший рахунок) достатньо мати лише мобільний телефон та встановити на нього додаток від банку, в якому розміщено рахунок (з якого буде здійснено переказ коштів). А отже, створення та поширення для українського фінансового ринку портативних кардрідерів банківських карт не є актуальним через застарілість даної технології, а також у зв'язку з наявністю альтернативних та більш ефективних способів та варіантів оплати на відстані.

Досліджуючи перспективи та чинники, які визначають рівень розвитку FinTech європейських країн, встановлено, що до їх переліку відносять обсяг ВВП країни, чисельність населення, обсяг споживчих витрат, кількість домогосподарств, кількість користувачів Internet та кількість пристроїв, які забезпечують функціонування FinTech.

Вітчизняний ринок фінансових технологій перебуває на етапі стрімкого зростання

завдяки тісній співпраці банків України та FinTech-компаній а також заходам державного регулювання, зокрема, реалізації Комплексної програми розвитку фінансового сектору України – 2020 та Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року (BankID, OpenBanking, удосконалення Системи електронних платежів НБУ, розширення доступу учасників фінансових ринків до публічних реєстрів, е-гривня, bigdata, blockchain та хмарних технологій тощо) як мотиватора впровадження нових фінансових інструментів. Особливістю українських FinTech компаній є започаткування практики співпраці у сфері страхування, що створює позитивні можливості розвитку фінансового сектору економіки.

Варто відмітити, що серед основних вагомих досягнень вітчизняного ринку є світові тенденції та показники функціонування FinTech-компаній: (згідно [3] 43% вітчизняних FinTech-компаній працюють на міжнародному ринку), посилення бажання традиційних фінансово-кредитних установ до співпраці з метою утримання клієнтських ринків; відсутність FinTech-компаній – лідерів вітчизняного ринку; наявність в Україні фінансових ресурсів та бажання інвестувати їх в start-up і, на кінець, зростання фінансової грамотності населення та бажання управляти власними фінансами тощо.

Важливо відмітити що найактивніше в Україні розвиваються сфера платежів та валют, починають розвиватись платформи (P2P, P2B, краудфандинг) [3]. Українські FinTech-start-up працюють у таких сферах, як оплата й грошові перекази (31,6%), фінансова інфраструктура й технології (19,3%),

кредитування (14,0%), маркетплейси (7,0%), страхування (5,3%), онлайн-банкінг (5,3%), персональні фінанси (5,3%), мобільні гаманці (5,3%), блокчейн (3,4%), криптовалюта (1,75%), регуляторні технології (1,75%) [3].

Серед FinTech-компаній в Україні вже з'явилися свої «Єдинороги» – компанії вартістю більше ніж 1 млрд. дол. США. Основними напрямками, в яких стрімко розвивають свій бізнес такі start-up, є: платежі – Ant Financial, Stripe, Mozido, Klarna, Transferwise; Кредитування – SoFi, Kabbage, Lufax, Prosper, Funding Circle [3].

**Висновки.** Підводячи підсумок, можна виокремити декілька ключових чинників успіху для майбутніх українських FinTech-компаній. По-перше, це застосування розширеного маркетингу, що стосується не лише рекламних постів та привабливих акцій а запровадження налагодженого контент-маркетингу. FinTech-компанія не повинна обмежуватися початковою базою без її постійного вдосконалення. У будь-якій сфері функціонування компанії присутня конкуренція, що з часом буде лише загострюватись та набувати потужності тож ідеї для покращення системи або можливість просування товару за допомогою нових методів повинні бути завжди.

І що дуже важливо на сьогодні – людський ресурс з відповідною освітою, з якими можна створити команду та побудувати бізнес, є також важливим чинником підтримки. Start-up потрібна допомога з бухгалтерськими питаннями, юридичний супровід, консультації щодо оподаткування тощо – з цими питаннями можуть допомогти відповідні інкубатори та ініціативи з акселераторами, що значно прискорить розвиток FinTech.

#### Список використаних джерел:

1. Ломачинська І. А., Мумладзе А. О. Вплив технологічних змін на трансформацію фінансових систем. Право, економіка та управління: генезис, сучасний стан та перспективи розвитку : матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Одеса : Фенікс, 2018. С. 49–54.
2. БЛОГ: Світова карта FinTech: США. URL: <https://evris.law/uk/stattja-svitova-karta-fintech-ssha> (дата звернення: 14.10.2023).
3. Фінтех в Україні: тенденції, огляд ринку та каталог. URL: [http://data.unit.city/fintech/fgt34ko67mok/fintech\\_in\\_Ukraine\\_2018\\_ua.pdf](http://data.unit.city/fintech/fgt34ko67mok/fintech_in_Ukraine_2018_ua.pdf) (дата звернення: 16.10.2023).
4. Cosmulescu C. G., Grosu V., Hlaciuc E. & Zhavoronok A. The Influences of the Digital Revolution on the Educational System of the EU Countries. *Marketing and Management of Innovations*. 2019. № 3. P. 242–254.

5. Chernadchuk V., Sukhonos V. & Shkolnyk I. The notion and content of financial system in the context of financial law of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2017. № 15(2–1). P. 234–245.
6. Chmutova I., Vovk V. & Bezrodna O. Analytical tools to implement integrated bank financial management technologies. *Economic Annals-XXI*. 2017. № 163(1–2(1)). P. 95–99.
7. Kholiavko N., Djakona A., Dubyna M., Zhavoronok A. & Lavrov R. The higher education adaptability to the digital economy. *Bulletin of the National Academy of sciences of the Republic of Kazakhstan*. 2020. Vol. 4. № 386. P. 294–306.
8. Laktionova A. & Zhytar M. (2013) Institutional flexibility of decision making as a basis for a bank's investment strategy selection. *Economic Annals-XXI*. 2013. № 5–6(1). P. 49–52.
9. Azarenkova G., Shkodina I., Samorodov B., Babenko M. & Onishchenko I. The influence of financial technologies on the global financial system stability. *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. № 15(4). P. 229–238.
10. Fernandez-Vazquez S., Rosillo R., Fuente D. & Priore P. Blockchain in FinTech: A Mapping Study. *Sustainability*. 2019. № 1(22). P. 63–66.
11. Abramova A., Beschastnyy V., Zhavoronok A., Fedyshyn M., Lavrov R., Dluhopolskyi O. & Kozlovskyi S. Financial technologies development prospects in the countries of Eastern Europe and Ukraine. *International Journal of Management (IJM)*. 2020. № 11(7). P. 384–398.
12. Shkarlet S., Dubyna M., Vovk V. & Noga M. Financial service markets of Eastern Europe: a compositional model. *Economic Annals-XXI*. 2019. № 176(3-4). P. 26–37.
13. Fedyshyn M. F., Marich M. G. & Abramova A. S. The influence of credit factors on the development of the real economic sector in the conditions of economic. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2018. № 2(25). P. 366–374.
14. Ivashchenko A., Britchenko I., Dyba M., Polishchuk Ye., Sybirianska Yu. & Vasylyshen Yu. Fintech platforms in SME's financing: EU experience and ways of their application in Ukraine. *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. № 15(3). P. 83–96.

#### References:

1. Lomachynska I. A. & Mumladze A. O. (2018) Vplyv tekhnolohichnykh zmin na transformatsiyu finansovoykh system. [Influence of technological changes on the transformation of financial systems]. *Pravo, ekonomika ta upravlinnya: henezys, suchasnyy stan ta perspektyvy rozvytku: materialy mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi*. Odesa: Phoenix, pp. 49–54.
2. BLOH: Svitova karta FinTech: SSHA [BLOG: World map of FinTech: USA] Available at: <https://evris.law/uk/statija-svitova-karta-fintech-ssha> (accessed October 14, 2023).
3. Fintekh v Ukrayini: tendentsiyi, ohlyad rynku ta katalog [Fintech in Ukraine: trends, market overview and catalog] Available at: [http://data.unit.city/fintech/fgt34ko67mok/fintech\\_in\\_Ukraine\\_2018\\_ua.pdf](http://data.unit.city/fintech/fgt34ko67mok/fintech_in_Ukraine_2018_ua.pdf) (accessed October 16, 2023).
4. Cosmulese C. G., Grosu V., Hlaciuc E. & Zhavoronok A. (2019) The Influences of the Digital Revolution on the Educational System of the EU Countries. *Marketing and Management of Innovations*, no. 3, pp. 242–254.
5. Chernadchuk V., Sukhonos V. & Shkolnyk I. (2017) The notion and content of financial system in the context of financial law of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, no. 15(2-1), pp. 234–245.
6. Chmutova I., Vovk V. & Bezrodna O. (2017) Analytical tools to implement integrated bank financial management technologies. *Economic Annals-XXI*, no. 163(1–2(1)), pp. 95–99.
7. Kholiavko N., Djakona A., Dubyna M., Zhavoronok A. & Lavrov R. (2020) The higher education adaptability to the digital economy. *Bulletin of the National Academy of sciences of the Republic of Kazakhstan*, vol. 4, no. 386, pp. 294–306.
8. Laktionova A. & Zhytar M. (2013) Institutional flexibility of decision making as a basis for a bank's investment strategy selection. *Economic Annals-XXI*, no. 5–6(1), pp. 49–52.
9. Azarenkova G., Shkodina I., Samorodov B., Babenko M. & Onishchenko I. (2018) The influence of financial technologies on the global financial system stability. *Investment Management and Financial Innovations*, no. 15(4), pp. 229–238.
10. Fernandez-Vazquez S., Rosillo R., Fuente D. & Priore P. (2019) Blockchain in FinTech: A Mapping Study. *Sustainability*, no. 1(22), pp. 63–66.
11. Abramova A., Beschastnyy V., Zhavoronok A., Fedyshyn M., Lavrov R., Dluhopolskyi O. & Kozlovskyi S. (2020) Financial technologies development prospects in the countries of Eastern Europe and Ukraine. *International Journal of Management (IJM)*, no. 11(7), pp. 384–398.

12. Shkarlet S., Dubyna M., Vovk V. & Noga M. (2019) Financial service markets of Eastern Europe: a compositional model. *Economic Annals-XXI*, no. 176(3–4), pp. 26–37.
13. Fedyshyn M. F., Marich M. G. & Abramova A. S. (2018) The influence of credit factors on the development of the real economic sector in the conditions of economic. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, no. 2(25), pp. 366–374.
14. Ivashchenko A., Britchenko I., Dyba M., Polishchuk Ye., Sybirianska Yu. & Vasylyshen Yu. (2018) Fintech platforms in SME's financing: EU experience and ways of their application in Ukraine. *Investment Management and Financial Innovations*, no. 15(3), pp. 83–96.

Стаття надійшла до редакції 10.11.2023

УДК 338.45.01

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-17>**Шашина Марина Володимирівна**

доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри економіки і підприємництва,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
Берестейський проспект, 37, Київ, 03056, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6676-3316>

**Недзельський Артем Олександрович**

студент,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
Берестейський проспект, 37, Київ, 03056, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0083-0763>

## ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню оцінюванню ефективності управління ресурсами підприємства, як засобу забезпечення прибутковості. У даній статті докладно розглядається поняття "ресурси" та їх значення для функціонування підприємств. Обґрунтовано актуальність питань пов'язаних з ефективністю управління ресурсами підприємства та оцінкою цієї ефективності в сучасних умовах. Ресурсний потенціал підприємства є основою його соціального і економічного розвитку, і оцінка кількості та якості ресурсного забезпечення є ключовим аспектом оцінки фінансових, виробничих, трудових і інформаційних можливостей підприємства. Оцінка ефективності управління ресурсами характеризується комплексністю і може бути отримана через систематизацію результатів комплексного економічного аналізу. Така оцінка включає у себе узагальнюючі висновки про використання ресурсів на підприємстві. Найпоширенішим підходом до оцінки ефективності управління ресурсами на даний момент є метод діагностики ресурсного потенціалу, який використовує комплексний, системний та поетапний підхід. Під час діагностики досліджуються всі ресурси підприємства, і їх результати інтегруються в єдиний показник за допомогою експертного та рейтингового методів. Цей підхід дозволяє оцінити рівень ресурсного забезпечення, виявити диспропорції між ресурсами, визначити напрями розвитку ресурсів і встановити допустимі навантаження на підприємство. Виокремлено важливість оцінки ефективності управління ресурсами підприємства та наведено метод діагностики ресурсного потенціалу як популярний підхід для оцінки. Розглянуто ресурсне забезпечення підприємства з двох сторін: як економічна категорія, що виникає внаслідок взаємодії всіх ресурсів, і як основа підприємства, що включає систему показників, які описують наявні ресурси та їх резерви. Представлено схему управління ресурсами на підприємстві. Запропоновано перелік видів оцінки ефективності управління ресурсами підприємства. Представлено формулу та розрахунок інтегрального показника ефективності управління ресурсами підприємства з метою отримання цілісного уявлення про ефективність управління ресурсами та оцінки ступеня впливу управління ресурсами на кінцевий результат діяльності підприємства.

**Ключові слова:** оцінювання, управління ресурсами, забезпечення прибутковості, ресурсне забезпечення, інтегральний показник.

**Shashyna Maryna, Nedzelskiy Artem**  
National Technical University of Ukraine  
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

## ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE RESOURCE MANAGEMENT AS A PROFITABILITY TOOL

**Abstract.** *The article is devoted to the study of the evaluation of the efficiency of enterprise resource management as a means of ensuring profitability. This article examines in detail the concept of "resources" and their importance for the functioning of enterprises. The relevance of issues related to the efficiency of enterprise resource management and the assessment of this efficiency in modern conditions is substantiated. The resource potential of the enterprise is the basis of its social and economic development, and the assessment of the quantity and quality of resource provision is a key aspect of the assessment of the enterprise's financial, production, labor and information capabilities. The assessment of the effectiveness of resource management is characterized by complexity and can be obtained through the systematization of the results of a comprehensive economic analysis. Such an assessment includes generalizing conclusions about the use of resources at the enterprise. The most common approach to assessing the effectiveness of resource management at the moment is the resource potential diagnosis method, which uses a complex, systematic and step-by-step approach. During diagnostics, all resources of the enterprise are examined, and their results are integrated into a single indicator using expert and rating methods. This approach makes it possible to assess the level of resource provision, identify disproportions between resources, determine the direction of resource development and establish acceptable loads on the enterprise. The importance of evaluating the efficiency of enterprise resource management is highlighted and the method of diagnosing resource potential is given as a popular approach for evaluation. The resource provision of the enterprise is considered from two sides: as an economic category arising from the interaction of all resources, and as the basis of the enterprise, which includes a system of indicators that describe the available resources and their reserves. The resource management scheme at the enterprise is presented. A list of types of assessment of the efficiency of enterprise resource management is offered. The formula and calculation of the integral indicator of the efficiency of resource management of the enterprise are presented in order to obtain a holistic view of the efficiency of resource management and to assess the degree of influence of resource management on the final result of the enterprise.*

**Key words:** *assessment, resource management, profitability assurance, resource provision, integral indicator.*

**Вступ.** Сучасна управлінська наука продовжує свій розвиток і ставить перед підприємствами все нові завдання стосовно збільшення ефективності роботи та використання ресурсів. Через швидку зміну кон'юнктури ринку та зростаючий тиск конкуренції, компанії стикаються з постійними викликами і можуть зростати або зазнавати втрат в залежності від того, наскільки ефективно вони управляють своїми ресурсами. Захищати своє місце на ринку в умовах зростаючої конкуренції стає складніше. Підприємства мають постійно аналізувати та вдосконалювати свої процеси, щоб забезпечити ефективність та прибутковість. Оптимізація ресурсів стає стратегічно важливою для забезпечення економічної прибутковості, оскільки з розвитком технологій з'являються нові інструменти для оцінювання та оптимізації управління ресурсами, що дозволяє підприємствам бути більш ефективними. Такий стан справ сприяє

актуалізації проблем щодо ефективності управління обмеженими ресурсами, забезпеченні високого рівня корисного використання ресурсів, а також отримання необхідного рівня їх віддачі. Зважаючи на ці фактори, дослідження та розвиток методів оцінювання ефективності управління ресурсами стають важливим інструментом для підприємств, які прагнуть досягти прибутковості та стійкості в умовах сучасного бізнес-середовища. Не зважаючи на важливість оцінювання ефективності управління ресурсами, багато підприємств стикаються з викликами у розумінні та впровадженні цього процесу, тому основною проблемою є обґрунтування підходів та інструментів для оцінювання ефективності управління ресурсами з метою забезпечення прибутковості підприємства.

**Матеріали та методи.** У цій статті було використано методи дослідження для вивчення та аналізу питань, пов'язаних із

управлінням ресурсами підприємства та їх ефективністю, а також наукові дослідження вітчизняних вчених економістів, що досліджували аспекти оцінювання ефективності використання ресурсів підприємства. До основних методів відносяться аналітичний метод, який використовувався для розбору сутності поняття “ресурси” та їх ролі у функціонуванні підприємства. Через аналіз матеріалів встановлювалася важливість ресурсного забезпечення. Метод порівняльного аналізу застосовувався для порівняння різних видів ресурсів та їх впливу на ефективність управління. Різні типи ресурсів (матеріальні, технічні, фінансові, трудові) оцінювалися порівняльно. Системний аналіз використовувався для вивчення ресурсного потенціалу підприємства як складної системи, яка включає в себе різні елементи та взаємозв’язки між ними. Метод інтегрального підходу використовувався при розробці формули та розрахунку інтегрального показника ефективності управління ресурсами підприємства, що дозволяє узагальнити різні аспекти оцінювання.

**Мета статті** полягає в дослідженні поняття ресурсів та ресурсного потенціалу підприємства, а також визначенні сутності, складових та завдань оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства, як інструмента забезпечення прибутковості.

**Результати.** Перш за все, варто визначити сутність поняття “ресурси”, яке можна трактувати як “запас” або “джерело”. До складу ресурсів підприємства відносять запаси сировини, матеріали, грошові кошти, працю та джерела їх формування. Таким чином, поняття “ресурси” можна трактувати як – систему, що складається з матеріальних та нематеріальних компонентів, які задіяні та використовуються під час виробництва. Ресурси можна також розглядати як систему, що складається з різних компонентів, які взаємодіють та використовуються під час виробництва і надання послуг. Ця система може бути оптимізована та покращена, щоб забезпечити більшу ефективність та прибутковість підприємства. Оцінка та управління ресурсами стає критично важливою для забезпечення оптимального

використання цих ресурсів та досягнення стратегічних цілей підприємства. Наведемо основні види ресурсів підприємства та їх характеристику:

1) Матеріальні ресурси – включають сировину, матеріали і оброблені продукти, які виникають під час різних етапів виробничого процесу. Взаємодія цих ресурсів зі засобами праці призводить до створення готової продукції.

2) Технічні ресурси – охоплюють всі засоби праці, які використовуються для забезпечення виробничих та технологічних процесів на підприємстві. Вони є важливим елементом для ефективного функціонування підприємства.

3) Нематеріальні ресурси – приносять власникам значний економічний прибуток, хоча вони не мають фізичної основи. Сюди входять об’єкти промислової власності, авторські права та об’єкти інтелектуальної власності.

4) Трудові ресурси – представлені людьми, які взаємодіють з засобами праці та предметами праці, створюючи готову продукцію в процесі виробництва.

5) Фінансові ресурси – кошти, якими розпоряджається підприємство для виконання своїх фінансових зобов’язань перед контрагентами [1].

Таким чином, ресурсне забезпечення підприємства представлене у вигляді складної системи елементів, які забезпечують умови для функціонування підприємства. Виходячи з цього, питання, які стосуються ефективності управління ресурсами підприємства та оцінювання ефективності такого управління стають все більш актуальними в умовах сьогодення.

Ресурсний потенціал підприємства це основа для його соціального та економічного розвитку, характеристика кількості та якості ресурсного забезпечення створює підґрунтя для якісної оцінки фінансових, виробничих, трудових та інформаційних можливостей суб’єкта господарювання. За допомогою ефективного використання ресурсів підприємство здатне виробляти продукцію високої якості і,

як наслідок, отримувати високий рівень віддачі, тобто прибуток. Ресурсне забезпечення підприємства розглядається з двох сторін:

- 1) Як специфічна економічна категорія, яка є результатом взаємодії всі ресурсів підприємства, як наявних так і прихованих;
- 2) Як економічна основа підприємства, яка складається з системи показників, які характеризують наявні ресурси, а також їх резерви [2].

Для обґрунтування методик до оцінювання ефективності управління ресурсами, перш за все, слід зобразити загальну схему управління ресурсами на підприємстві (рис. 1).

Варто зазначити, що оцінка ефективності управління ресурсами характеризується комплексністю, це означає, що таку оцінку можна отримати за допомогою систематизації результатів проведеного комплексного економічного аналізу. Така оцінка повинна містити в собі узагальнюючі висновки стосовно використання ресурсів на підприємстві. Якісне оцінювання повинно проводитися з дотриманням чіткої послідовності та забезпеченні відповідного рівня організації. Таким чином, можна трактувати оцінку як – результат обчислення та аналізу якісної та кількісної структури ресурсів підприємства. За допомогою оцінювання можна визначити ефек-

тивність використання ресурсів, готовність до виконання поставлених цілей, ефективність змін та вдосконалень, які відбуваються в управлінні щодо забезпечення належного рівня використання ресурсів.

На даний момент найпоширенішим підходом до оцінки ефективності управління ресурсами підприємства вважається метод діагностики ресурсного потенціалу, який проводиться за допомогою комплексного, системного та поетапного дослідження. Таким чином, за допомогою комплексного оцінювання ресурсів відбувається дослідження всіх ресурсів підприємства, які потім інтегрують в єдиний показник. Інтегрування відбувається за допомогою експертного та рейтингового методів. Зазвичай, під час поетапного оцінюванню робиться акцент на головні критерії, які характеризують здатність підприємства до вирішення його завдань та цілей.

Розвиток ресурсного потенціалу підприємства характеризується не лише збільшенням його рівня, але й впровадженням необхідних дій для ефективного управління якісними характеристиками ресурсного забезпечення. Кількісні характеристики відповідають за оцінку обсягу і швидкості відтворення певних ресурсів та ресурсного забезпечення в цілому, тоді як якісні – виступають підґрунтям, щоб

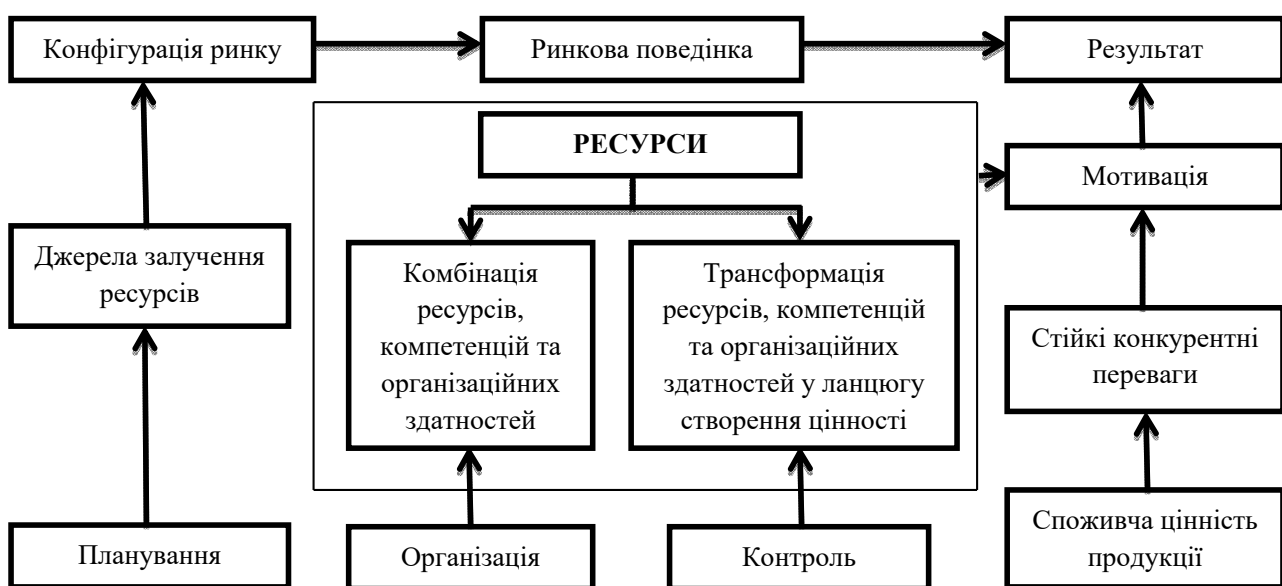


Рис. 1. Схема управління ресурсами на підприємстві

Джерело: складено на основі [6, с. 69]



визначити ефективність використання ресурсів. За допомогою використання наведених характеристик ресурсів підприємства можна:

- Визначити рівень ресурсного забезпечення підприємства;
- Оцінити наявність диспропорцій між ресурсами підприємства;
- Окреслити основні напрями розвитку ресурсів;
- Визначити допустимі виробничі, соціальні та економічні навантаження.

Ефективне управління ресурсами перш за все характеризується оцінюванням продуктивності та якості використання ресурсів підприємства, де основою такого оцінювання є порівняння корисного результату діяльності з понесеними витратами для отримання такого результату. За такого оцінювання корисний результат може розглядатися з двох сторін, по-перше, він може бути представлений у вигляді економічного ефекту, тобто прибутку, а по-друге, у вигляді соціального ефекту – забезпечення належного рівня екологічності виробництва та економії витрат, які позитивно впливають на майбутні покоління [4].

Оцінювання ефективності управління ресурсами являється аналітичною діяльністю, а тому для забезпечення результативного та адекватного результату оцінки передбачає використання принципів точності, достовірності, релевантності, системності, комплексності, порівнянності та періодичності. В залежності від використання наведених принципів виділяють наступні підходи до оцінювання якості управління ресурсами підприємства:

– Селективний підхід – характеризується оцінкою ефективності управління ресурсами виходячи з оцінки одиничного компонента системи ресурсного забезпечення підприємства. Завдяки цьому підходу підприємство здатне отримати розрізнену характеристику певної складової ресурсного забезпечення, проте даний підхід не дає загальної оцінки ефективності управління ресурсами на підприємстві.

– Фрагментарний підхід – передбачає епізодичну, ситуативну оцінку ефективності

управління ресурсами лише за певних умов, таких як прийняття управлінських рішень або внесення змін до системи управління. Даний підхід є доволі економним, так як витрати на оцінку здійснюються лише у разі суттєвої необхідності, проте з часом інформація про оцінювання може стати застарілою.

– Комплексний підхід – передбачає сукупну, системну оцінку всіх складових ефективності управління ресурсами.

Таким чином, завдяки оцінці ефективності управління ресурсами підприємство здатне розробити план заходів для більш повного та раціонального використання своїх ресурсів. Для цього слід враховувати не лише поточний обсяг ресурсів, який має у своєму розпорядженні підприємство, але й той, який фактично використовується. Виходячи з цього, система показників оцінювання ефективності управління ресурсами повинна включати показники, які визначають ефективність користування ресурсами, забезпеченість ними та їх склад. Під час оцінки ефективності управління ресурсами слід мати чітке уявлення про структуру ресурсного забезпечення, мати інформацію про складові елементи структури, їх співвідношення та ступінь використання в результаті виробничої діяльності. Також велике значення має усвідомлення того, яке місце та роль займають матеріальні складові ресурсного забезпечення, а також те як вони взаємодіють з іншими елементами.

Таким чином, можна виділити наступні види оцінювання, які характеризують ефективність управління ресурсами (табл. 2).

В табл. 2 представлені різні підходи до оцінювання різних видів ресурсів на підприємстві. Оцінка матеріальних ресурсів включає аналіз можливостей підприємства щодо забезпечення виробництва технічними та технологічними ресурсами, а також наявність необхідних засобів та предметів праці. При оцінці фінансових ресурсів враховується аналіз показників фінансового стану, таких як рентабельність, платоспроможність та ліквідність підприємства. Оцінка трудових ресурсів охоплює характеристику ефективності та наявність необхідного персоналу, зокрема,

Таблиця 1

Види оцінки ефективності управління ресурсами підприємства

Види оцінки	Показники оцінювання
1) Оцінка ефективності управління матеріальними ресурсами	- Матеріаломісткість; - Матеріаловіддача; - Коефіцієнт забезпечення матеріальними ресурсами; - Коефіцієнт корисного витрачання матеріальних ресурсів; - Співвідношення темпів росту обсягу продукції і матеріальних витрат.
2) Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами	- Коефіцієнт фінансової залежності; - Коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності; - Коефіцієнт концентрації власного капіталу; - Показники ділової активності; - Рентабельність власного капіталу.
3) Оцінка ефективності управління трудовими ресурсами	- Коефіцієнти обороту найманих та звільнених працівників; - Коефіцієнт плинності кадрів; - Коефіцієнт продуктивності праці; - Коефіцієнт використання робочого часу.
4) Оцінка ефективності управління технічними ресурсами	- Коефіцієнт оновлення основних засобів; - Коефіцієнт вибуття основних засобів; - Коефіцієнт зносу основних фондів; - Фондовіддача; - Фондомісткість; - Фондоозброєність; - Рентабельність основних засобів.

Джерело: складено автором на основі [3]

показник плинності кадрів та рівень продуктивності праці. Враховуючи аспекти оцінки технічних ресурсів, визначається їхня ефективність та розробляються стратегії подальшого вдосконалення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Для того, щоб отримати цілісне уявлення про ефективність управління ресурсами та оцінити ступінь впливу управління ресурсами на кінцевий результат діяльності підприємства застосовується підхід, який передбачає використання інтегрального показника ефективності управління ресурсами підприємства, який передбачає оцінку всіх ресурсів підприємства (рис. 2) та розраховується за наступною формулою:

$$\text{ІП} = (K_{ф.р} * \text{ФР}) + (K_{м.р} * \text{МР}) + (K_{т.р} * \text{ТР}) + (K_{тех.р} * \text{ТехР}), \quad (1)$$

де: ІП – інтегральний показник ефективності управління ресурсами;

$K_i$  – коефіцієнт ваги показників оцінювання;

ФР – фінансові ресурси;

МР – матеріальні ресурси;

ТР – трудові ресурси;

ТехР – технічні ресурси.

Для того щоб виявити вагу кожного показника оцінювання необхідно застосувати наступну формулу:

$$K_i = \frac{(m * n) - R_{ij}}{0,5 * m * n * (n - 1)}, \quad (2)$$

де:  $K_i$  – коефіцієнт ваги показника оцінювання;

$m$  – число експертів;

$n$  – число параметрів;

$R_{ij}$  – значення параметру, який присвоєно експертом певному параметру.

Таким чином, за допомогою наведеного аналізу представлених показників ефективності управління ресурсами підприємства можна стверджувати, що методологія оцінки ефективності управління ресурсами заснована на комплексності та багатовимірності у підходах щодо проведення такої оцінки, за допомогою цих підходів можна здійснити оцінку ефективності управління кожним окремим ресурсом підприємства, що дозволяє виявляти та усувати проблеми управління ресурсами у окремих підрозділах підприємства. Вчасне виявлення та усунення проблем ефективності управління ресурсами створює умови для розвитку та розширення діяльності підприємства.

<p align="center"><b>Оцінювання ефективності управління матеріальними ресурсами</b></p> $MP = (K_{М.М} * K1) + (K_{М.В} * K2) + (K_{З.М.Р.} * K3) + (K_{К.В.М.Р.} * K4) + (K_{СП.М.В.} * K5)$	<p align="center"><b>Оцінювання ефективності управління фінансовими ресурсами</b></p> $ФР = (K_{Ф.З.} * K1) + (K_{П.Л} * K2) + (K_{Ш.Л.} * K3) + (K_{А.Л.} * K4) + (K_{К.В.К.} * K5) + (K_{Р.В.К.} * K6)$
<p><math>K_{М.М}</math> – коефіцієнт матеріаломісткості;  <math>K_{М.В}</math> – коефіцієнт матеріаловіддачі;  <math>K_{З.М.Р.}</math> – коефіцієнт забезпечення матеріальними ресурсами;  <math>K_{К.В.М.Р.}</math> – коефіцієнт корисного використання матеріальних ресурсів;  <math>K_{СП.М.В.}</math> – коефіцієнт співвідношення темпів росту обсягу продукції і матеріальних витрат;  <math>K_i</math> – коефіцієнт ваги показників оцінювання матеріальних ресурсів.</p>	<p><math>K_{Ф.З.}</math> – коефіцієнт фінансової залежності;  <math>K_{П.Л}</math> – коефіцієнт поточної ліквідності;  <math>K_{Ш.Л.}</math> – коефіцієнт швидкої ліквідності;  <math>K_{А.Л.}</math> – коефіцієнт абсолютної ліквідності;  <math>K_{К.В.К.}</math> – коефіцієнт концентрації власного капіталу;  <math>K_{Р.В.К.}</math> – коефіцієнт рентабельності власного капіталу;  <math>K_i</math> – коефіцієнт ваги показників оцінювання фінансових ресурсів.</p>
<p align="center"><b>Оцінювання ефективності управління трудовими ресурсами</b></p> $ТР = (K_{О.Н.П.} * K1) + (K_{О.ЗВ.П.} * K2) + (K_{П.К.} * K3) + (K_{ПР.П.} * K4) + (K_{В.Р.Ч.} * K5)$	<p align="center"><b>Оцінювання ефективності управління технічними ресурсами</b></p> $ТехР = (K_{О.О.З.} * K1) + (K_{В.О.З.} * K2) + (K_{З.О.Ф.} * K3) + (K_{Ф.В.} * K4) + (K_{Ф.М.} * K5) + (K_{Ф.О.З.} * K6) + (K_{Р.О.З.} * K7)$
<p><math>K_{О.Н.П.}</math> – коефіцієнт обороту найманих працівників;  <math>K_{О.ЗВ.П.}</math> – коефіцієнт обороту звільнених працівників;  <math>K_{П.К.}</math> – коефіцієнт плинності кадрів;  <math>K_{ПР.П.}</math> – коефіцієнт продуктивності праці;  <math>K_{В.Р.Ч.}</math> – коефіцієнт використання робочого часу;  <math>K_i</math> – коефіцієнт ваги показників оцінювання трудових ресурсів.</p>	<p><math>K_{О.О.З.}</math> – коефіцієнт оновлення основних засобів;  <math>K_{В.О.З.}</math> – коефіцієнт вибуття основних засобів;  <math>K_{З.О.Ф.}</math> – коефіцієнт зносу основних фондів;  <math>K_{Ф.В.}</math> – коефіцієнт фондівіддачі;  <math>K_{Ф.М.}</math> – коефіцієнт фондомісткості;  <math>K_{Ф.О.З.}</math> – коефіцієнт фондоозброєності;  <math>K_{Р.О.З.}</math> – коефіцієнт рентабельності основних засобів;  <math>K_i</math> – коефіцієнт ваги показників оцінювання технічних ресурсів.</p>

**Рис. 2. Інтегральна оцінка ефективності управління ресурсами**

*Джерело: складено автором на основі [5]*

**Висновки.** Завдання, які виникають під час оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства як інструменту забезпечення прибутковості, мають вирішальне значення для успіху та забезпечення прибутковості підприємства. Цей процес передбачає аналіз та удосконалення використання різних видів ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові, людські та інтелектуальні ресурси.

Отже, оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства є важливим інструментом для досягнення прибутковості та стійкості на ринку. Розуміння важливості цього процесу та вдосконалення методів та інструментів оцінювання допомагають підприємству залишатися конкурентоспроможним та досягати відповідного рівня прибутковості.

**Список використаних джерел:**

1. Ващенко О. П. Сутність та класифікація ресурсів підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 11. С. 104–108. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2019\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2019_2_16) (дата звернення: 05.11.2023).
2. Лопатюк О. А. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні аспекти. *Економіка*. 2011. № 5. С. 36–39.
3. Мазур А. О., Кириченко С. О. Методологічні основи ефективного використання ресурсів підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 6. С. 253–258. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/2013> (дата звернення: 04.11.2023).
4. Собур С. В. Шляхи підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2009. № 3. С. 56–61.
5. Шаманська О. І. Система оцінки ефективності управління ресурсами підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 8. С. 81–89. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2016/14.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2016/14.pdf) (дата звернення: 02.11.2023).
6. Швиданенко Г. О. Управління ресурсами підприємства: монографія. Київ : КНЕУ, 2014. 418 с.

**References:**

1. Vashchenko O. P. (2019) Sutnist ta klasyfikatsiia resursiv pidprijemstva [Essence and Classification of Enterprise Resources]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 11, pp. 104–108. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2019\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2019_2_16) (accessed November 5, 2023).
2. Lopatiuk O. A. (2011) Resursnyi potentsial pidprijemstva: teoretychni aspekty [Resource Potential of the Enterprise: Theoretical Aspects]. *Ekonomika*, vol. 5, pp. 36–39. [in Ukrainian]
3. Mazur A. O., Kyrychenko S. O. (2018) Metodolohichni osnovy efektyvnoho vykorystannia resursiv pidprijemstva [Methodological Foundations for Efficient Resource Utilization at the Enterprise]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 6, pp. 253–258. Available at: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/2013> (accessed November 4, 2023).
4. Sobur S. V. (2009) Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti vykorystannia resursnoho potentsialu pidprijemstva [Ways to Increase the Efficiency of Resource Potential Utilization at the Enterprise]. *Efektivna ekonomika*, vol. 3, pp. 56–61. [in Ukrainian]
5. Shamanska O. I. (2016) Systema otsinky efektyvnosti upravlinnia resursamy pidprijemstva [System for Evaluating the Efficiency of Enterprise Resource Management]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 8, pp. 81–89. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2016/14.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2016/14.pdf) (accessed November 2, 2023).
6. Shvydanenko H. O. (2014) *Upravlinnia resursamy pidprijemstva*: monohrafiia [Enterprise Resource Management: monograph]. Kyiv: KNEU, 418 p.

Стаття надійшла до редакції 10.11.2023

## ЗМІСТ

<b>Галайко Н. В.</b> РОЗРАХУНОК УЗАГАЛЬНЮЮЧОГО ПОКАЗНИКА РІВНЯ БОРГОВОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ.....	3
<b>Кіржецький Ю. І., Кіржецька М. С.</b> УХИЛЕННЯ ВІД СПЛАТИ ПОДАТКУ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ: СХЕМИ ЗДІЙСНЕННЯ ТА ДОКУМЕНТАЛЬНЕ ОФОРМЛЕННЯ.....	11
<b>Корутко Marta, Malanchuk Anton</b> STUDY OF THE ESSENCE OF SOCIO-ECONOMIC SECURITY OF AN ENTERPRISE IN THE MODERN CONDITIONS OF DEVELOPMENT.....	18
<b>Леськів Г. З., Гобела В. В., Лесик Н. А.</b> ЗЕЛЕНА ЛОГІСТИКА В СИСТЕМІ ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЛІСОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	23
<b>Марушко Н. С.</b> ФІНАНСОВИЙ МОНИТОРИНГ У СФЕРІ АУДИТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ТА ЙОГО РОЛЬ У ПРОТИДІЇ ЛЕГАЛІЗАЦІЇ ЗЛОЧИННИХ ДОХОДІВ.....	30
<b>Мельник С. І., Яворська Т. В., Яремчук Р. Є.</b> КОРУПЦІЯ ЯК СУСПІЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФЕНОМЕН: ГЕНЕЗИС ТА СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ.....	39
<b>Олійник Н. Ю.</b> ОСОБИСТІСНІ ПРОЦЕСИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ІНДИВІДА.....	48
<b>Пасічник Д. Р., Слюніна Т. Л.</b> ВПРОВАДЖЕННЯ НОВІТНІХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	55
<b>Пацула О. І., Наконечна Н. В.</b> АНАЛІЗ СТІЙКОСТІ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ.....	62
<b>Пушак Я. Я., Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В.</b> БЕЗПЕКОВА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	68
<b>Сай Л. П., Поріцький Ю. А., Іщук А. Ю.</b> АНАЛІЗУВАННЯ УЧАСТІ КИТАЮ В ТРАНСНАЦІОНАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ В ЄВРОПІ.....	79
<b>Слободянюк О. В., Примаченко І. Фе.</b> СТРАХОВИЙ РИНОК: ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....	88
<b>Томаневич Л. М., Саврас І. З.</b> БЕЗПЕКА ОСІБ З ОСОБЛИВИМИ ПОТРЕБАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	95

<b>Людвенко Д. В., Томілова-Яремчук Н. О., Крупа Н. М., Хомовий М. М.</b> НАПРЯМИ РОЗРОБКИ РІШЕННЯ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЬЮ РОСЛИННИЦТВА НА ОСНОВІ ПРОГНОЗУ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ У ПОВОЄННИЙ ЧАС.....	103
<b>Franchuk Vasyl, Moysa Volodymyr</b> FEATURES OF THE ADOPTION AND IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT DECISIONS IN THE SYSTEM OF COUNTERING CRISIS SITUATIONS AT THE ENTERPRISE.....	112
<b>Черниш О. В.</b> АНАЛІЗ КЕЙСІВ ІНОЗЕМНИХ FINTECH-КОМПАНІЙ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	117
<b>Шашина М. В., Недзельський А. О.</b> ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ.....	125

## CONTENTS

<b>Halaiko Nataliia</b> THE CALCULATION OF THE TOTAL INDICATOR OF DEBT SECURITY IN UKRAINE.....	3
<b>Kirzhetskyy Yuriy, Kirzhetska Mariya</b> VALUE ADDED TAX EVASION: IMPLEMENTATION SCHEMES AND DOCUMENTATION.....	11
<b>Kopytko Marta, Malanchuk Anton</b> STUDY OF THE ESSENCE OF SOCIO-ECONOMIC SECURITY OF AN ENTERPRISE IN THE MODERN CONDITIONS OF DEVELOPMENT.....	18
<b>Leskiv Halyna, Hobela Volodymyr, Lesyk Nazarii</b> GREEN LOGISTICS IN THE SYSTEM OF FORESTRY ENTERPRISES'S ENVIRONMENTAL AND ECONOMIC SECURITY.....	23
<b>Marushko Nadiia</b> FINANCIAL MONITORING IN THE FIELD OF AUDITING: ANALYSIS OF PRACTICES AND ITS ROLE IN COMBATING MONEY LAUNDERING.....	30
<b>Melnyk Stepan, Yavorska Tetyana, Yaremchuk Rostyslav</b> CORRUPTION AS A SOCIO-ECONOMIC PHENOMENON: GENESIS AND CURRENT FEATURES.....	39
<b>Oliinyk Nadiia</b> PERSONAL PROCESSES OF THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF THE INDIVIDUAL.....	48
<b>Pasichnyk Daniil, Slyunina Tetiana</b> IMPLEMENTATION OF MODERN INFORMATION SYSTEMS FOR INVENTORY MANAGEMENT IN AGRICULTURAL ENTERPRISES.....	55
<b>Patsula Olha, Nakonechna Nataliya</b> ANALYSIS OF THE STABILITY OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE DURING THE PERIOD OF MARITAL STATE.....	62
<b>Pushak Yaroslav, Khaustova Viktoriia, Trushkina Nataliia</b> SECURITY STRATEGY FOR THE CRITICAL INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF THE POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE'S ECONOMY .....	68
<b>Sai Lesia, Poritskyi Yurii, Ishchuk Andrii</b> ANALYSIS OF CHINA'S PARTICIPATION IN TRANSNATIONALIZATION PROCESSES IN EUROPE.....	79
<b>Slobodianiuk Olha, Prymachenko Ivan</b> THE INSURANCE MARKET AS A DRIVER OF ECONOMIC SECURITY.....	88
<b>Tomanevych Lesya, Savras Iryna</b> SAFETY OF PERSONS WITH SPECIAL NEEDS IN WARTIME CONDITIONS.....	95

<b>Liudvenko Dmytro, Tomilova-Yaremchuk Nadiia, Krupa Nataliia, Khomovyi Mykhailo</b> DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF SOLUTIONS FOR IMPROVING THE MANAGEMENT OF THE CROP INDUSTRY BASED ON THE FORECAST OF PRODUCTION IN THE POST-WAR PERIOD.....	103
<b>Franchuk Vasyl, Moysa Volodymyr</b> FEATURES OF THE ADOPTION AND IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT DECISIONS IN THE SYSTEM OF COUNTERING CRISIS SITUATIONS AT THE ENTERPRISE.....	112
<b>Chernysh Olga</b> ANALYSIS OF CASES OF FOREIGN FINTECH COMPANIES AND JUSTIFICATION OF THEIR APPLICATION IN UKRAINE.....	117
<b>Shashyna Maryna, Nedzelskiy Artem</b> ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE RESOURCE MANAGEMENT AS A PROFITABILITY TOOL.....	125



## НОТАТКИ

---

---

# НАУКОВИЙ ВІСНИК

## ЛЬВІВСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

*Серія економічна*

Випуск 1

Коректор *І. М. Чудеснова*  
Комп'ютерне верстання *Ю. Г. Войтюк*

---

---

Підписано до друку 30.11.2023 р.  
Формат 60×84/8. Гарнітура Times New Roman.  
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк.16,04. Зам. № 1223/759  
Наклад 100 прим.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»  
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1  
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08  
E-mail: [mailbox@helvetica.ua](mailto:mailbox@helvetica.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.