

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ

## ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ



СЕРІЯ «ЕКОНОМІКА І УПРАВЛІННЯ»

ВИПУСК 55

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ**

**ISSN**

**2664-2972 Online**

**2664-2964 Print**

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ  
ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ**

**СЕРІЯ «ЕКОНОМІКА І УПРАВЛІННЯ»**

**ВИПУСК 55**

***DOI: 10.32703/2664-2964-2024-55***

**КИЇВ 2024**

Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій: Серія «Економіка і управління». Вип. 55. К.: ДУІТ, 2024. 102 с.

Збірник містить статті, присвячені теоретичним, методологічним і прикладним проблемам економіки і управління транспорту та інших галузей. У низці статей досліджено питання залучення інвестицій, фінансування, обліку, ціноутворення, підвищення конкурентоспроможності підприємств.

У підготовці випуску брали участь відомі вчені, фахівці в галузі транспорту, викладачі провідних вищих навчальних закладів України.

Для науковців, викладачів, магістрів, студентів вищих навчальних закладів і працівників галузі транспорту та ін.

Збірник входить до наукометричної бази Index Copernicus, CEEIndex

### **Редакційна колегія**

С.М. Боняр – д-р екон. наук, проф., в.о. декана факультету управління і технологій (головний редактор), Державний університет інфраструктури та технологій

В.П. Яновська – д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри «Економіка, маркетинг та бізнес-адміністрування» (заст. головного редактора), Державний університет інфраструктури та технологій;

Andrea Bikfalvi, associate professor, PhD in Business Administration, Department of Business Administration and Product Design, University of Girona (Іспанія);

Natalja Lace, professor, Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Corporate Finance and Economics Faculty of Engineering Economics and Management, Riga Technical University (Латвія);

В.М. Бондаренко – д-р екон. наук, проф., декан обліково-фінансового факультету, Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету;

О.М. Кібік – д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри «Національна економіка», Національний університет «Одеська юридична академія»;

О.О. Карпенко – д-р екон. наук, перший проректор, професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»;

В.Г. Коба – д-р екон. наук, проф., професор кафедри «Менеджмент, публічне управління та адміністрування», Державний університет інфраструктури та технологій;

М.В. Ковбатюк – к-т екон. наук, проф., директор інституту «Управління, технології та права», Державний університет інфраструктури та технологій;

І.С. Ковова – к-т екон. наук, доц., доцент кафедри «Фінанси, облік і оподаткування», Державний університет інфраструктури та технологій;

С.П. Корешкова – к-т пед. наук, доцент, доцент кафедри «Мовних дисциплін», Державний університет інфраструктури та технологій;

О.О. Кравченко – д-р екон. наук, проф., професор кафедри «Фінанси, облік і оподаткування», Державний університет інфраструктури та технологій;

М.І. Міщенко – д-р екон. наук, проф., професор кафедри «Економіка та менеджмент», Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна;

О.М. Паливода – д-р екон. наук, доц., професор кафедри «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств», Національний авіаційний університет;

І.П. Садловська – д-р екон. наук, проф., начальник управління економічного розвитку та фінансів Міністерства інфраструктури України;

С.М. Семенова – к-т екон. наук, доц., доцент кафедри «Облік і оподаткування», Державний торговельно-економічний університет;

Т.Б. Семенчук – к-т екон. наук, доц., в.о. завідувача кафедри «Менеджмент, публічне управління та адміністрування», Державний університет інфраструктури та технологій;

С.М. Шуляренко – к-т екон. наук, доц., завідувач кафедри «Фінанси, облік і оподаткування», Державний університет інфраструктури та технологій;

О.В. Ярмоліцька – к-т екон. наук, доц., доцент кафедри «Фінанси, облік і оподаткування» (відповідальний секретар), Державний університет інфраструктури та технологій.

Статті збірника рецензували члени редакційної колегії, друкуються мовою оригіналу

Рекомендовано до друку Вченою радою ДУІТ (протокол № 12 від 27 червня 2024 р.)

Засновник і видавець – Державний університет інфраструктури та технологій.

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 23268-13108 ПР від 22.03.2018 р.

Збірник входить до Переліку наукових фахових видань України до категорії Б, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук (Наказ МОН України від 02.07.2020 р. № 886)

© Державний університет інфраструктури та технологій, 2024

## ЗМІСТ

|                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>АНДРЕЄВА О.В.</b>                                                                                           | 6  |
| Іпотечне кредитування як фактор соціально-економічного розвитку країни                                         |    |
| <b>ВАЛЯВСЬКА Н.О., КОРНІЙКО Я. Р., УШАЦЬКИЙ Р.В.</b>                                                           | 13 |
| Аналіз сучасного стану функціонування торгівельних портів України                                              |    |
| <b>КАРПЕНКО О.О.</b>                                                                                           | 24 |
| Формування транспортно-логістичних кластерів як ефективний інструмент забезпечення сталого розвитку транспорту |    |
| <b>КОВБАТЮК М.В., СТІЛОК О.В.</b>                                                                              | 31 |
| Класифікація аналітичних методів оптимізації бізнес-процесів підприємств                                       |    |
| <b>КОВБАТЮК Г.О.</b>                                                                                           | 38 |
| Логістичні аспекти управління зовнішньоторговельною діяльністю підприємств                                     |    |
| <b>ЛОЗА С.П.</b>                                                                                               | 46 |
| Інвестиційний клімат в Україні: стан, проблеми та можливі шляхи покращення                                     |    |
| <b>LOZA D.YU.</b>                                                                                              | 59 |
| Blue Ocean Strategy                                                                                            |    |
| <b>ХРАПКІНА В.В., ХРАПКІН О.М.</b>                                                                             | 68 |
| Роль лідера у формуванні корпоративної культури підприємства                                                   |    |
| <b>ШЕПЕЛЕНКО С.М.</b>                                                                                          | 76 |
| Формування корпоративної культури підприємств та її вплив на процес інтелектуалізації                          |    |
| <b>ШУЛЯРЕНКО С.М., КОВОВА І.С.</b>                                                                             | 87 |
| Податкове навантаження: підходи до визначення та їх інформаційне забезпечення                                  |    |

## CONTENTS

|                                                                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>ANDREEVA O.V.</b>                                                                                                 | 6  |
| Mortgage lending as a factor of social and economic development of the country                                       |    |
| <b>VALIAVSKA N.O., KORNIKO YA.R., USHATSKYI R.V.</b>                                                                 | 13 |
| Analysis of the current state of functioning of commercial ports of Ukraine                                          |    |
| <b>KARPENKO O.O.</b>                                                                                                 | 24 |
| Formation of transport and logistics clusters as an effective tool for ensuring sustainable development of transport |    |
| <b>KOVBATIUK M.V., STRILOK O.V.</b>                                                                                  | 31 |
| Classification of analytical optimization methods<br>business processes of enterprises                               |    |
| <b>KOVBATIUK G.O.</b>                                                                                                | 38 |
| Logistics aspects of managing foreign trade activities of enterprises                                                |    |
| <b>LOZA S.P.</b>                                                                                                     | 46 |
| Investment climate in Ukraine: situation, problems and possible ways of improvement                                  |    |
| <b>ЛОЗА Д.Ю.</b>                                                                                                     | 59 |
| Стратегія Блакитного Океану                                                                                          |    |
| <b>KHRAPKINA V.V., KHRAPKIN O.M.</b>                                                                                 | 68 |
| The role of the leader in the formation of corporate culture of the enterprise                                       |    |
| <b>SHEPELENKO S.M.</b>                                                                                               | 76 |
| Formation of the enterprises' corporate culture and their influence on the process of intellectualization            |    |
| <b>SHULIARENKO S.M., KOVOVA I.S.</b>                                                                                 | 87 |
| Tax burden: approaches to determination and their information support                                                |    |

УДК 336.77  
JEL Classification G21

*Олена Володимирівна Андрєєва, к. е. н., доцент,  
(доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування Державного університету  
інфраструктури та технологій)*

## **ІПОТЕЧНЕ КРЕДИТУВАННЯ ЯК ФАКТОР СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ**

*Іпотека і іпотечний кредит це складові іпотечної системи, еволюція якої налічує декілька тисячоліть. Впродовж цього періоду відбулася трансформація поглядів на іпотеку – від застави – земельної ділянки до розуміння іпотеки як фінансового інструмента в механізмі соціально-економічного розвитку країни.*

*На землях України іпотечна система виникає і розвивається одночасно з розвитком банківської справи. Наприкінці XIX – початку XX ст. на теренах України була сформована мережа іпотечних банків, а іпотека набула функцій кредиту та перетворилася в канал постачання інвестицій в сільське господарство.*

*В сучасному періоді, іпотечний кредит це дієвий інструмент в механізмі розвитку ринкової економіки. Іпотека не тільки стимулює будівництво нового житла та дозволяє забезпечити житлом населення країни на ринкових засадах, а і запускає механізм розвитку ринку цінних паперів, банківського і страхового ринку, дозволяє створити додаткові робочі місця в галузях будівництва та на виробництві товарів довготермінового споживання. Дія іпотеки має мультиплікативний ефект і дозволяє досягти значного соціально-економічного ефекту, є фактором зародження середнього класу в суспільстві і передумова для формування соціального благополуччя.*

*Ключову роль в розвитку іпотечного кредитування сучасного періоду відіграє державна програма «ЄОселя», що почала працювати в Україні з жовтня 2022 року і дозволила отримати іпотечний кредит від 3 до 7% річних. Від початку існування в Україні програми «ЄОселя» було видано іпотечних кредитів на суму понад 13 мільярдів гривень та понад 8,5 тис родин скористалися цією програмою.*

*Адаптація роботи іпотечної системи до умов війни, загострення безпекових ризиків і демографічні зміни, вимагає від учасників іпотечного ринку удосконалювати напрацьовані у довоєнні часи бізнес-моделей, шукати нові форми для відновлення іпотечного кредитування, проводити постійний моніторинг соціальних, політичних і кон'юнктурних факторів. Адаптаційний механізм з боку держави передбачає посилення правового контролю над всіма елементами іпотечного кредитування та максимальної підтримки через прозорість ціноутворення на іпотечні кредити.*

*Ключові слова:* іпотека, іпотечний кредит, іпотечна система, застава, банк.

**Постановка проблеми.** Іпотека (від ст грец ὑποθήκη - підпорка, підставка) – впродовж

© Андрєєва О.В., 2024

останніх двох з половиною тисячоліть розглядається як застава нерухомості при кредитуванні.

Іпотека згідно з традиціями кредитування під заставу нерухомості, залишалася у боржника для використання, але майнові права, в тому числі і на її реалізацію переходили до кредитора.

Сучасна іпотека і іпотечний кредит як складові іпотечної системи розвивається на основі досвіду попередніх тисячоліть. Зміни в іпотечній системі – це віддзеркалення змін в економіці країни та соціально-політичних процесів які переживає країна. Як фактор і породження соціальної функції, іпотечна система постійно адаптується до соціальних перетворень та змінюється під впливом сучасних інтеграційних тенденцій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, що висвітлюють правові основи іпотечної системи, розвиток іпотеки та особливості іпотечного кредитування, є темою наукових досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених. Дослідженню особливостей іпотечного кредитування присвячені наукові дослідження українських вчених таких як Б.М. Гнатківський [1], І.М. Михайловська [2], К.Л. Ларіонова [2], Н.О. Тимочко [3], В. Ю. Світлична [4], Й.С. Завадский [5] та багато інших.

Проте, на сьогодні залишаються невирішеними питання адаптації іпотечної системи до функціонування в умовах нестаціонарної економіки та під дією форс мажорних обставин.

**Метою статті** є оцінка сучасного стану та основних тенденцій, що відбуваються в іпотечній системі України з метою пошуку методів її адаптації до умов мінливого економічного середовища та загострення безпекових ризиків.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Іпотека і іпотечний кредит це складові іпотечної системи. Еволюція іпотечної системи налічує декілька тисячоліть, в процесі якої відбулася трансформація поглядів на іпотеку – від застави – земельної ділянки, що огорожена стовпчиками-іпотекою до розуміння іпотеки як фінансового інструмента в механізмі соціально-економічного розвитку країни.

Слід згадати, що перші економічні основи іпотеки біли сформульовані давньогрецькими політиками у VI – IV століттях до н. е, а правові норми знайшли відображення у римському праві у II столітті н.е.

Афінські політики VI-IV століть до н. е. Солон і Дракон були фундаторами іпотеки, а термін Іпотека (лат – hypotheca) вперше було введено правителем Афін Солоном при проведенні в VI ст. до н.е. реформ, які торкнулися перегляду боргових зобов'язань мешканців міста і призвели фактично до появи іпотеки. Реформи торкнулися боргового механізму того періоду – замість особистої відповідальності позичальника, який міг перетворитися на раба в наслідок несплати боргу, його майно, а саме земельна ділянка, ставала запорукою повернення боргу. Кредитор отримав право помітити землю боржника стовпчиком-іпотекою, який свідчив про забезпечення кредиту цією землею. З часом відбулася трансформація поняття «іпотека» – його стали ототожнювати з заставою, а потім з заставою саме нерухомого майна.

Еволюція іпотеки подовжилася через декілька століть після руйнації системи античного світу. Її відродження в Європі починається з XIV ст. в Німеччині і з XVI ст. у Франції як система майнового права, але мережа іпотечних європейських банків і національні іпотечні ринки були сформовані тільки к середини XIX – початку XX ст. З розвитком ринкових відносин іпотека поступово набувала функцій кредиту та перетворилася в канал постачання інвестицій в сільське господарство, що дозволяло землеробам розширювати власні земельні володіння на пільгових умовах.

На землях України іпотечна система виникає і розвивається одночасно з розвитком банківської справи. Відомо, що у 1839 році в Києві почала діяти контора Державного комерційного банку, мета діяльності якої була: «відкрити купецтву вячіє способи до полегшення і розширення комерційних оборотів».

Активний розвиток банківської справи на теренах України пов'язують з реформами 1850-

1860-х років. Так у 1860 році відкрився центральний банк російської імперії – Державний банк і в цьому ж році запрацювали його контори у Києві, Харкові, Одесі та відділення у Полтаві. Одночасно з Державним банком було відкрито Селянський поземельний і Дворянський земельний банки. Наприкінці XIX ст. з 39 функціонуючих в імперії акціонерних банків в Україні працювало 10. Крім того були створені спеціалізовані іпотечні банки: Земський банк Херсонської губернії в Одесі (1864 р), Харківський земельний банк (1871 р), Полтавський земельний банк (1872 р.), Київський земельний банк (1872 р), Бессарабсько-Таврійський в Одесі (1872р), Селянський банк у Білій Церкві (1875р.), Сумський селянський банк (1885 р.), а також в Києві та інших великих містах запрацювали відділення іпотечних банків – Селянського поземельного і Державного дворянського земельного [1].

Селянський поземельний банк видавав довгострокові кредити селянам під заставу земельних ділянок, що були в їх розпорядженні, а Державний дворянський земельний банк видавав довгострокові кредити поміщикам під заставу садиб на пільгових умовах.

Розвитку системи іпотечного кредитування в Україні також сприяло поява на межі XIX-XX ст. кредитних і ощадно-позикових товариств. На 1 січня 1914 року в українських землях діяло 2181 кредитних і 911 ощадно-позикових товариств, які намагалися об'єднуватися в союзи задля максимальної акумуляції вільних коштів і здійснення кредитування кооперативів.

Щодо сучасного усвідомлення системи іпотеки то в працях українських науковців І.М. Михайловської, К.Л. Ларіонової, Н.О. Тимочко ми бачимо тлумачення іпотеки переважно з правової точки зору: «Іпотека – застава земельних ділянок та іншого нерухомого майна з метою отримання іпотечного кредиту» [2], [3].

В.Ю. Светлічна розглядає тільки іпотечний кредит: «Іпотечний кредит видається на придбання або будівництво житла або покупку землі» [4].

Економічний словник дає найбільш, з нашої точки зору, вичерпне тлумачення всіх складових іпотечної системи: іпотека (англ. mortgagee) – 1. застава під нерухоме майно, яка здійснюється без передачі цього майна у володіння заставному кредитору. Предметом іпотеки є нерухомість, що залишається у володінні заставодавача, але це може бути і право на нерухомість. Основний вид іпотеки – зворотна іпотека, тобто видача основного свідоцтва на іпотеку, що полегшує обіг такої іпотеки в комерційному середовищі. 2. закладна – боргове свідоцтво про заставу нерухомості, яке видається банком заставнику [5].

Іпотечний кредит (англ. mortgage credits) – redits) – довгострокові позички, що видаються під заставу нерухомості – землі і будівель виробничого та житлового призначення. Іпотечний кредит надається переважно спеціалізованими інститутами – іпотечними банками, а в ряді країн – комерційними сільськогосподарськими та іншими банками. Неповорнення заборгованості в строк призводить до втрати позичальником нерухомості і передачі її іншому власнику або банку [5].

Правовою основою для організації та проведення сучасного іпотечного кредитування в Україні є Конституція України, Цивільний і Господарський кодекси України, Земельний кодекс України, Закони України «Про нотаріат», «Про гарантування речових прав на об'єкти нерухомого майна, які будуть споруджені в майбутньому», «Про Іпотеку».

Відповідно до статті 1 Закону України «Про Іпотеку» іпотека – вид забезпечення виконання зобов'язання нерухомим майном (неподільним об'єктом незавершеного будівництва, майбутнім об'єктом нерухомості), що залишається у володінні і користуванні іпотекодавця, згідно з яким іпотекодержатель має право в разі невиконання боржником забезпеченого іпотекою зобов'язання задовольнити свої вимоги за рахунок предмета іпотеки переважно перед іншими кредиторами такого боржника у порядку, встановленому цим Законом [6].

Іпотечний кредит це дієвий інструмент в механізмі розвитку ринкової економіки. Іпотека

не тільки стимулює будівництво нового житла та дозволяє забезпечити житлом населення країни на ринкових засадах, а і запускає механізм розвитку ринку цінних паперів, банківського і страхового ринку, дозволяє створити додаткові робочі місця в галузях будівництва та на виробництві товарів довготермінового споживання. Дія іпотеки має мультиплікативний ефект та дозволяє досягти значного соціально-економічного ефекту.

Крім традиційних функцій кредиту – акумуляція грошових коштів, їх трансформація в позиковий капітал, економічне стимулювання всіх учасників процесу кредитування, іпотечний кредит стимулює розвиток ринку нерухомості та сприяє процесу ефективного інвестування.

Ключову роль в розвитку іпотечного кредитування сучасного періоду відіграє державна програма «єОселя», що почала працювати в Україні з жовтня 2022 року і дозволила отримати іпотечний кредит від 3 до 7% річних. Зауважимо, що ця програма не дозволяла і не дозволяє фінансувати будівництво великого приватного будинку або елітної нерухомості бо розрахована на фінансування будівництва тільки осель певної площі, характеру та дати будівництва.

В умовах коли на грошовому ринку ціна на банківський кредит коливається в діапазоні 20-25% річних просто неможливо сформувати ціни на довгостроковий іпотечний кредит в межах 3-7% річних. Тому механізм програми «єОселя» це пряма державна підтримка розвитку житлового кредитування через механізм фінансування комерційних банків під низький і доступний для населення відсоток. Спочатку програма «єОселя» була доступна для певних категорій населення – військовослужбовців, працівників сектору безпеки та оборони, медиків, вчителів, педагогічних працівників та науковців, але з серпня 2023 року програмою пільгового кредитування вже можуть скористатися всі українці, хто немає власного житла за схемою – перший внесок 20%, строк кредитування до 20 років, ціна іпотеки – 7% річних [7].

Задля захисту прав споживача іпотеки була розроблена модель кредитування коли покупець може обрати житло у забудовника, який акредитований банками-учасниками програми, а критерієм для акредитації забудовника – є прозорість його механізму фінансування будівництва. Реалізація програми «єОселя» відбувається спільно Міністерством економіки України, Міністерством цифрової трансформації України та ПрАТ «Укрфінжитло», а банками-партнерами програми є Ощадбанк, Приватбанк, Укргазбанк, Глобус банк, Sky Bank, Укрексімбанк, Sense Bank і Банк Кредит Дніпро.

Національний банк України (НБУ) як регулятор грошово-кредитного ринку констатує, що завдяки державній програмі підтримки іпотечне кредитування відновлюється. За інформацією НБУ банки України у 2022 році видали 2009 іпотечних кредитів на загальну суму 1,96 млрд грн. Порівняно з 2021 роком нове іпотечне кредитування скоротилося в 5,3 рази за кількістю договорів та в 4,3 рази в грошовому вимірі [8].

Війна вплинула на іпотечне кредитування. Так у періоді квітень-серпень 2022 року в наслідок підвищення форс мажорних ризиків, масової міграції населення України, загострення стану економічної невизначеності, суттєвого збільшення облікової ставки Центробанку та підвищення темпу інфляції багата українських банків згорнули програми іпотечного кредитування. Тільки з вересня 2022 року іпотека почала відновлюватися - у вересні-листопаді 2022 року банки видали 252 іпотечні кредити на загальну суму в майже 280 млн грн, а у грудні – 405 кредитів на пів мільярда гривень. За результати щомісячного опитування, що проводить НБУ банки України через рік, у червні 2023 року банки видали вже 527 іпотечних кредитів на загальну суму 754,1 млн грн [8].

Загалом у 2023 році банки України видали 6114 іпотечних кредитів на загальну суму 9,1 млрд. грн., а обсяг наданих населенню іпотечних кредитів у 2023 році порівняно з попереднім роком зріс майже в п'ять разів, а кількість угод потроїлась [9].

Позитивна тенденція щодо іпотечного кредитування зберігається і на початку 2024 року.

Так, за даними НБУ обсяг наданих населенню іпотечних кредитів у лютому 2024 року порівняно з січнем 2024 року зріс на 17,3%, що більш як усемеро перевищує показник за аналогічний період минулого року (за лютий 2023 року). Кредитування здійснюється переважно на вторинному ринку по середньозваженій ефективній ставці 7,6% (8,3% у грудні 2022 року) [9].

Від початку існування в Україні програми «ЄОселя» було видано іпотечних кредитів на суму понад 13 мільярдів гривень та понад 8,5 тис родин скористалися цією програмою. За даними матеріалів огляду банківського сектору НБУ за лютий 2024 року гривнєве кредитування надалі триває переважно в межах програми «Доступні кредити 5-7-9%»: загальний обсяг позик, наданих за цією програмою, зріс на 2% за 1 квартал 2024 року та на 34% за 2023 рік [10].

Таблиця 1

**Динаміка іпотечного кредитування в Україні за період 2021-2023 рр**

| Показник                                            | 2021р. | 2022 р. | Різниця<br>2022/2021 |         | 2023 р. | Різниця<br>2023/2022 |         |
|-----------------------------------------------------|--------|---------|----------------------|---------|---------|----------------------|---------|
| Кількість виданих іпотечних кредитів                | 10800  | 2009    | - 8791               | - 81,4% | 6114    | + 4105               | +304,3% |
| Загальна сума виданих іпотечних кредитів, млрд. грн | 8,9    | 1,96    | - 6,94               | -78%    | 9,1     | +7,17                | +464,3% |

*Джерело:* складено автором на основі [8]

Завдяки програмі державної підтримки іпотечне кредитування поступово додається до переліку напрямів які забезпечують комерційним банкам левову частку доходу (картковий бізнес, електронна комерційна діяльність, споживчі кредити).

Зауважимо, що в сучасній системі іпотечного кредитування як банк так і клієнт – потенційний власник нерухомості стикається з низкою ризиків. Завжди актуальним є кредитний ризик, коли сторони кредитної угоди неспроможні виконати взяти на себе зобов'язання. Крім того іпотека генерує специфічні ризики: по перше - це імовірність затримки введення в експлуатацію нерухомості, по-друге – це стан справ забудовника, який може погіршуватися, що призведе до виникнення заборгованості по кредиту і, в гіршому випадку, до конфіскації предмета залога, по-третє – на шляху довгого терміну іпотечного кредиту позичальник може стикнутися як з черговою економічною кризою, інфляційним тиском так і з проблемою нестачі коштів у бюджеті за заявленою ставкою у 7%, по-четверте – існування можливості встановлення нових умов іпотечного кредитування з боку держави на тлі законодавчих змін. До переліку ризиків іпотеки можна додати ризик втрати ринкової вартості та зниження ліквідності нерухомості, а також форс мажорні ризики. З огляду на загострення безпекових ризиків в Україні через війну дія цих ризиків посилюється.

Щодо оцінки сучасних тенденцій та прогнозу подальшого розвитку системи іпотечного кредитування, можна виділити наступне:

- програма «ЄОселя» залишається рушійною силою розвитку сучасного ринку іпотечного кредитування;

- розширення програми «ЄОселя» на первинному ринку – вимога часу, яка позитивно відобразиться на ринку нерухомості, що знаходиться в стадії стагнації;

– подальшої макроекономічної допомога зарубіжних партнерів – це основа для активізації економічного розвитку;

– поступове пом'якшення монетарної політики і зниження облікової ставки НБУ закладають основи для пожвавлення іпотечного ринку через зниження ціни на іпотечні кредити;

– акредитація та вихід на ринок нових банківських установ з сучасними програмами іпотечного кредитування – це шлях до пожвавлення іпотечного ринку, посилення конкуренції і у підсумку формування ліпших вимог для позичальників;

**Висновки та пропозиції.** Пройшовши довгий шлях від античних часів, через епоху середньовіччя, епоху становлення та розвитку ринкових відносин до сьогодення, іпотека щоразу пристосовувалася до економічних потреб суспільства і в кожному періоді розвитку показувала власну необхідність та ефективність в питаннях вирішення соціальних проблем і економічних завдань. На цьому шляху відбулася трансформація іпотеки із лихварського кредиту в потужний фінансовий інструмент, що працює в механізмі соціально-економічного розвитку країни.

Сьогодні іпотечне кредитування це не тільки потужний фактор економічного розвитку країни, але і фактор зародження середнього класу в суспільстві та передумова для формування соціального благополуччя. Адаптація роботи іпотечної системи до умов війни, загострення безпекових ризиків і демографічні зміни, вимагає від банків-агентів іпотечного ринку не тільки удосконалення напрацьованих в довоєнні часи бізнес-моделей, а і до пошуку форм відновлення іпотечного кредитування у поєднанні з моніторингом соціально-політичних та кон'юктурних факторів.

Для попередження фінансових криз та досягнення стійкого соціального прогресу розвиток іпотечного кредитування вимагає посилення правового контролю з боку держави над всіма елементами іпотечного кредитування та максимальної підтримки через прозорість ціноутворення на іпотечні кредити, встановлення податкових пільг для позичальників, сприяння зростання заробітної плати населення країни, вирішення питання компенсації за зруйноване майно внаслідок воєнних дій, страхування майна в умовах воєнного часу.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Гнатківський Б.М. Іпотечний ринок: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка, 2015. 341 с.
2. Михайловська І.М., Ларіонова К.Л. Гроші та кредит: навч. посібник. Львів: Новий Світ, 2006. 431 с.
3. Тимочко Н.О. Економічна історія України: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2005. 204 с.
4. Світлична В. Ю. Гроші та кредит. Підручник; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків, 2020. 191 с.
5. Завадський Й.С., Осовська Т.В., Юшкевич О.О. Економічний словник. К.: Кондор, 2006. 355 с.
6. «Про Іпотеку» Закон України від 05.06.2023, № 898 – IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-15#Text> (дата звернення 17.03.2024)
7. Офіційний сайт КМУ Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/yeoselia-z-1-serpnia-ukraintsi-zmozhut-vziaty-ipotechnyi-kredyt-za-prohramoiu-pid-7> (дата звернення 18.03.2024)
8. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення 17.03.2024)
9. Офіційний сайт інформаційного порталу Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3852622-banki-u-lutomu-vidali-ipotecnih-kreditiv-na-13-milarda-nbu.html> (дата звернення 08.04.2024)
10. Огляд банківського сектору/лютий 2024. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Banking\\_Sector\\_Review\\_2024-02.pdf?v=7](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2024-02.pdf?v=7) (дата звернення 08.04.2024)

## REFERENCES

1. Hnatkivs'kyi, B.M. (2015), *Ipotechnij rinok* [Mortgage Market], LNU them. I. Franko. Lviv, Ukraine.
2. Mykhaylovs'ka, I.M., Larionova, K.L. (2006), *Hroshi ta kredyt: navch. Posibnyk*. Novy Svit. Lviv, Ukraine.
3. Tymochko, N.O. (2005), *Ekonomichna istoriya Ukrainy: navch. posib.*, KNEU. Kyiv, Ukraine.

4. Svitlychna, V. YU. Hroshi ta kredyt. Pidruchnyk (2020), KHNUMH im. O. M. Beketova. Kharkiv, Ukraine.
5. Zavadskyy, Y.S, Osovs'ka, T.V., Yushkevych, O.O. (2006), Ekonomichnyy slovnyk, K.: Kondor.
6. The Verkhovna Rada of Ukrain (2003), The Law of Ukrain «Pro Ipoteku», available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-15#Text> (Accessed 17 March 2024)
7. The official of website of the KMU, available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/yeoselia-z-1-serpnia-ukraintsi-zmozhut-vziaty-ipotechnyi-kredyt-za-prohramoiu-pid-7> (Accessed 18 March 2024)
8. The official of website of the NBU, available at: <https://bank.gov.ua> (Accessed 17 March 2024)
9. The official of website of the Ukrinform, available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3852622-banki-u-lutomu-vidali-ipotecnih-kreditiv-na-13-milarda-nbu.html> (Accessed 08 April 2024)
10. Ohlyad bankivs'koho sektoru/lyutyy 2024. (2024), available at: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Banking\\_Sector\\_Review\\_2024-02.pdf?v=7](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2024-02.pdf?v=7) (Accessed 08 April 2024)

**Olena Andrieieva, Associate Professor, Candidate of Economics**  
**(Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation, State University of Infrastructure and Technologies)**

## **MORTGAGE LENDING AS A FACTOR OF SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE COUNTRY**

*A mortgage and a mortgage loan are components of the mortgage system, the evolution of which dates back several millennia. During this period, there was a transformation of views on the mortgage - from a pledge - a plot of land to an understanding of the mortgage as a financial instrument in the mechanism of socio-economic development of the country.*

*In the lands of Ukraine, the mortgage system arises and develops simultaneously with the development of banking. At the end of the 19th and the beginning of the 20th centuries. a network of mortgage banks was formed on the territory of Ukraine, and mortgages acquired credit functions and turned into a supply channel for investments in agriculture.*

*In the modern period, a mortgage loan is an effective tool in the mechanism of development of the market economy. Mortgages not only stimulate the construction of new housing and provide housing for the country's population on a market basis, but also launch the mechanism for the development of the securities market, the banking and insurance market, and allow the creation of additional jobs in the construction industry and in the production of consumer durables. The action of the mortgage has a multiplicative effect and allows to achieve a significant socio-economic effect, is a factor in the birth of the middle class in society and a prerequisite for the formation of social well-being.*

*A key role in the development of mortgage lending in the modern period is played by the state program "eOselia", which began working in Ukraine in October 2022 and allowed to obtain a mortgage loan from 3% to 7% per annum. Since the beginning of the "eOselia" program in Ukraine, mortgage loans in the amount of more than 13 billion hryvnias have been issued, and more than 8,500 families have benefited from this program.*

*Adapting the work of the mortgage system to the conditions of war, the aggravation of security risks and demographic changes, requires the participants of the mortgage market to improve the business models developed in pre-war times, to look for new forms for the restoration of mortgage lending, to conduct constant monitoring of social, political and economic factors. The adaptation mechanism on the part of the state provides for the strengthening of legal control over all elements of mortgage lending and maximum support through the transparency of pricing for mortgage loans.*

**Keywords:** mortgage, lending, mortgage system, pledge, bank.

*Стаття прийнята до друку 10 квітня 2024 року*

УДК 331.1

JEL Classification L41, R032

*Валявська Наталія Олександрівна, к.е.н, доцент*

*(доцент кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій, Державний університет інфраструктури та технологій)*

ORCID ID 0000-0002-5701-4062

*Корнійко Яна Русланівна, к.е.н. доцент.*

*(доцент кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій, Державний університет інфраструктури та технологій)*

ORCID ID 0000-0001-5772-7364

*Ушацький Роман Вікторович,*

*(аспірант кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій, Державний університет інфраструктури та технологій)*

ORCID ID 0009-0003-6651-1823

## АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОРГІВЕЛЬНИХ ПОРТІВ УКРАЇНИ

У статті викладено результати дослідження функціонування портів України через призму впливу війни. Представлено узагальнений аналіз роботи портів України з першої хвилі блокади російською федерацією у 2022 році до сучасного стану, в тому числі фактичну пропускну спроможність функціонуючих портів та номенклатуру обробки вантажів дунайськими портами у 2023 році. Додатково надано динаміку та структуру постачання аграрної продукції основними видами транспорту, де виділено важливість портів України, як основного шляху вивезення агропродукції для забезпечення її надходження на міжнародні ринки; відображено зміни цін на зерно та пшеницю між січнем 2021 року та серпнем 2023 року на основі індексів Міжнародної ради по зерну. Виокремлено роль портів Дунайського регіону та зернової угоди для експорту вантажопотік сільськогосподарської та іншої продукції до африканських та азійських ринків. Розкрито питання потенціалу подальшого розвитку, розбудови, модернізації та оновлення інфраструктури портів Ізмаїл, Рені, Усть-Дунайськ. Наголошено на відновленні суднозаходів до портів Великої Одеси завдяки формуванню власного гуманітарного коридору України. Угруповано наслідки широкомасштабної війни російської федерації проти України в сфері портової діяльності через наслідки прямого та непрямого впливу. Узагальнено ризики судноплавства серед країн Азово-Чорноморського басейну з позицій безпекового питання. Підсумовано, що наслідки сценарію затяжної війни в Україні матимуть негативний вплив не лише на портову галузь, а й стануть каталізатором економічної кризи в розвинутих економіках світу.

*Ключові слова:* торгівельні порти, зернова угода, гуманітарний коридор; ризики.

© Валявська Н.О., Корнійко Я.Р., Ушацький Р.В., 2024

**Постановка проблеми.** Морські порти є складовою частиною транспортної і виробничої інфраструктури держави з огляду їх розташування на перетині міжнародних транспортних коридорів. Від ефективності функціонування морських портів, рівня їх технологічного та технічного оснащення, відповідності системи управління та розвитку інфраструктури сучасним міжнародним вимогам, залежить конкурентоспроможність вітчизняного транспортного комплексу на світовому ринку [1].

Сьогодення змушує представників транспортної галузі шукати можливі шляхи вирішення питання відновлення експортно-імпоротної діяльності України.

Наразі ці проблеми викликані тим, що Україну атакує ворог знищуючи важливі об'єкти транспортної інфраструктури, блокує роботу річкових та морських портів, мінує водойми Чорного моря та перешкоджає здійсненню міжнародних перевезень. Ці та інші виклики у контексті забезпечення морської логістики на геополітичному ландшафті відображають важливість функціонування морських та річкових портів України, чим і обґрунтована актуальність даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуальні питання щодо функціонування морських та річкових портів України розкрито в працях багатьох українських науковців. Боняр С.М. та Будник В.А. [2] приділяють увагу формуванню принципів стратегічного планування розвитку підприємств внутрішнього водного транспорту шляхом розбудови мережі портових хабів на внутрішніх водних шляхах України. Ромах В.Л. у своїй науковій праці [3] представляє дослідження сучасних підходів та розробка рекомендацій щодо формування моделі управління вітчизняними морськими портами. А інші науковці направляють свої дослідження на аналіз різних аспектів діяльності портової галузі: Філіпішина Л.М. та Новікова А.В. [4] висвітлюють економічний аналіз розвитку портової інфраструктури через можливі шляхи вирішення проблем, які виникають в контексті регіональної інтеграції у галузі морської торгівлі та портового розвитку, а автори Вернигора Р.В. та Золотаревська О.О. у своєму ґрунтовному науковому дослідженні [5] акцентують увагу на комплексному аналізі сучасного стану та перспективи розвитку морських портів України з метою виявлення шляхів їх взаємодії із залізницею при організації вантажних перевезень. Загалом варто зазначити, що питання портової діяльності завжди були у полі зору сучасних науковців, однак через призму впливу війни в Україні тенденції розвитку є непрогнозованими та постійно видозмінюється, що потребує постійного оновлення та актуалізації досліджень.

**Метою статті** є проведення аналізу сучасного стану функціонування торгівельних портів України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Саме морські перевезення та порти України до війни були основним способом для експорту продукції агропромислового комплексу, який у 2021 році приніс \$27,9 млрд. До того ж, вони були основними шляхами експорту і для металургії (\$16 млрд), хімічної промисловості (\$2,7 млрд), мінеральних добрив (\$8,42 млрд) та іншої продукції. Заблокувавши українські порти, російська федерація, завдала потужного удару по економіці України. До повномасштабного вторгнення значну частину імпорту та близько 70% експорту здійснювали саме морським сполученням (орієнтовно на \$47 млрд), а для сільськогосподарської продукції цей показник становив майже 90% [6].

На рис. 1 представлено динаміку та структуру постачання аграрної продукції основними видами транспорту (березень 2022 року – травень 2023 року), де можемо спостерігати, що основним шляхом вивезення агропродукції були і є порти, інші шляхи загалом не перевищують третину від загальних обсягів експорту. Зазначене свідчить, що замінити морські шляхи постачання доволі складно і будь-які форс-мажори, пов'язані з морськими перевезеннями, одразу призводять до зниження постачання аграрної продукції [7].

22 липня 2022 року у Стамбулі Україна, Туреччина та ООН підписали угоду про розблокування портів та вивезення українського зерна. Дана угода про «Зерновий коридор»

дозволила експортувати українські зернові товари з портів Одеси, Південного та Чорноморська. Однак вже через рік «зернової угоди» представники російської федерації заявили про припинення дії коридору, що було одним із методів маніпуляції та тиску на уряд України. З цієї причини представники української влади об'явили про створення «гуманітарного коридору» вздовж узбережжя Чорного моря в 12-ти мильних прибережних зонах України, Румунії, Болгарії та Туреччини, тим самим передбачивши обхід фактичної блокади суден, що прямують до африканських та азійських ринків та відсутність можливості атак російської федерації в прибережній зоні країн членів НАТО.

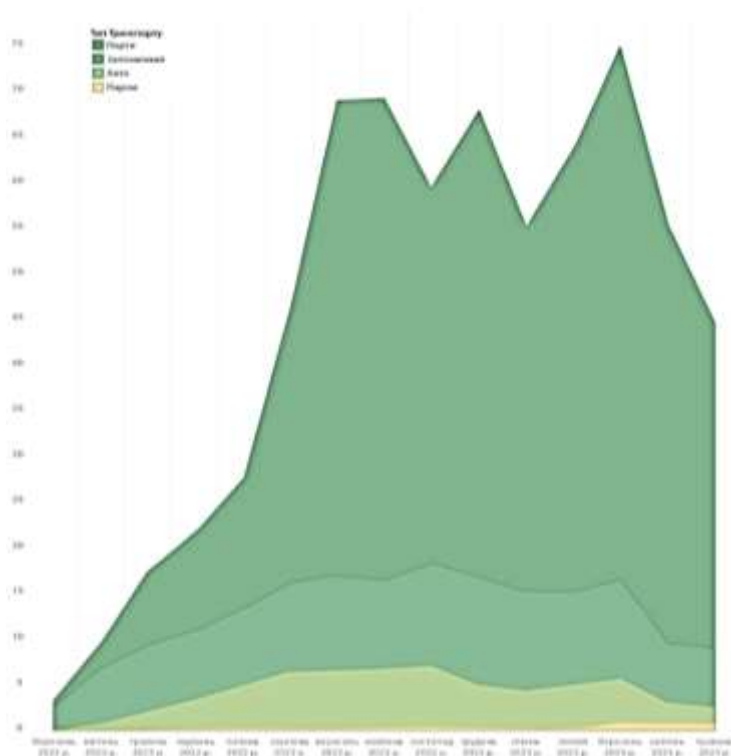


Рис.1. Динаміка постачання аграрної продукції основними видами транспорту, тис. т

Джерело: [7]

Таким чином 16 серпня 2023 року з порту Одеси гуманітарним коридором вирушило перше судно контейнеровоз Joseph Schulte під прапором Гонконгу. На його борту знаходилось понад 30 тисяч тонн вантажу (2 114 контейнерів), зокрема з продовольством [8]. І не зважаючи на те, що в ООН не вважають, що коридор для експорту зерна у Чорному морі, який Україна забезпечила самотужки, є сталим чи бодай передбачуваним [9], все ж відповідно до навігаційного доручення ВМС ЗСУ № 6 від 08 серпня 2023 року оголошено нові тимчасові маршрути руху цивільних суден до/з чорноморських портів України. Починаючи з 00:00 10 серпня 2023 року діє оголошене прибережне попередження (ПРИП) №122/23 від 09.08.2023, яким визначені маршрути руху суден. У першу чергу вказані маршрути призначені для безпечної евакуації суден, які з початку широкомасштабного російського вторгнення (24.02.2022 р.) перебувають в морських портах Чорноморськ, Одеса та Південний, та не могли покинути гавані через закриття для плавання визначеного району Чорного моря. Для тих судновласників, що мають наміри використовувати визначені

тимчасові маршрути, слід офіційно звертатися до відповідної філії Адміністрації морських портів України [10].

Лінійна діаграма, яка представлена на рис. 2 показує, як змінилися ціни на зерно та пшеницю між січнем 2021 року та серпнем 2023 року на основі індексів Міжнародної ради по зерну.

Ціни значно зросли приблизно в день вторгнення російської федерація в Україну і залишалися високими до травня 2022 року. Наприкінці травня були встановлені «смуги солідарності», і з цього моменту ціни почали падати. Чорноморська зернова ініціатива була запущена в липні 2022 року.



**Рис.2. Індеси Міжнародної ради по зерну: зміни цін на зерно та пшеницю між січнем 2021 року та серпнем 2023 року**

*Джерело: [11]*

Ціни почали незначно зростати у вересні та жовтні 2022 року, але знову впали в листопаді та грудні 2022 року. Відтоді ціни продовжували поступово знижуватися з деякими коливаннями. Але коли в липні 2023 року російська федерація оголосила про вихід з ініціативи, ціни знову зросли. Цінова невизначеність залишається, а забезпечення надходження українського зерна залишається вкрай важливим для глобальної продовольчої безпеки [11].

Відповідно до даних Адміністрації морських портів України (далі АМПУ), з 10 серпня 2023 року коли Україна оголосила про намір запустити власний «гуманітарний коридор», після того, як російська федерація вийшла із «зернової угоди» в українських портах Одеса, Південний та Чорноморськ обробили 4,4 млн т вантажів. Зокрема, у серпні було оброблено 59 614 т вантажів, в вересні – 277 916 т, у жовтні – 1 994 312 т, за першу половину листопада – 1 591 406 т вантажів. За цей час до портів «Великої Одеси» зайшло 148 суден, 115 суден – вже вийшли, ще п'ять – евакуйовані. За майже рік роботи «зернової угоди» через одеські порти обробили 32,8 млн т вантажів. Морським «гуманітарним коридором» користуються не лише аграрії. Експорт продукції гірничо-металургійного комплексу за обсягом займає друге місце. Так, зокрема, у листопаді з двох українських морських портів 14 суден сукупно вивезли близько 620 тис. т залізної руди і 140 тис. т металопродукції, а у жовтні експорт

продукції українського гірничо-металургійного комплексу через порти Великої Одеси орієнтовно становив 507 тис. т залізної руди [12].

Очевидно, що в найближчій та середньостроковій перспективі українські порти будуть орієнтуватись, в першу чергу, на експортний вантажопотік та розширення номенклатури вантажів (зокрема контейнери), що перевалюються в портах Великої Одеси. Згадані напрямки розвитку є у планах бізнесу та керівництва профільних українських відомств, у тому числі АМПУ.

Як відомо, портова система України налічує 18 морських портів, 13 з яких знаходяться на континентальній території України і 5 портів – на тимчасово окупованій території АР Крим. Загальна потужність континентальних портів та терміналів становить 313,3 млн т.

Нині Україна контролює найбільші порти, на які припадало понад 85% морського вантажообігу: Миколаївський, Ольвію, Одеський, Чорноморський і Південний.

Завдяки географічному положенню, близькості до великих портів Болгарії та Румунії, а також можливості руху суден уздовж Дунаю змогли уникнути морської блокади російської федерації та стали єдиним водним шляхом для експорту (до впровадження зернової ініціативи) три невеликі порти у гирлі Дунаю: Ізмаїльський, Ренійський та Усть-Дунайський. У мирний час на них припадало трохи менше, ніж 5% експорту [6].

Відповідно до даних АМПУ у таблиці 1 представлено статистичні дані щодо портів, які функціонують під час воєнного стану в Україні (реєстр портів оновлюється щотижня, по мірі подання документів портовими операторами (інформація представлена на 11.01.23).

Таблиця 1

**Пропускна спроможність функціонуючих портів України**

| Назва порту                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Пропускна спроможність вантажів, тис.т | Оброблено у минулому році суден, од. | Оброблено у минулому році вантажів, тис.т |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------|
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2                                      | 3                                    | 4                                         |
| Морський порт Білгород-Дністровський                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1 710,00                               | 0,00                                 | 0,00                                      |
| Морський порт Ізмаїл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 9 334,50                               | 5 773,00                             | 8 895,28                                  |
| Морський порт Миколаїв                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 31 096,00                              | 314,00                               | 3 200,98                                  |
| Морський порт Одеса                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 48 554,00                              | 360,00                               | 7 671,16                                  |
| Спеціалізований морський порт Ольвія                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 5 000,00                               | 76,00                                | 812,20                                    |
| Морський порт Південний                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 53 950,00                              | 347,00                               | 15 280,01                                 |
| Морський порт Рені                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 8 004,00                               | 3 796,00                             | 6 824,89                                  |
| Морський порт Усть-Дунайськ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 768,90                                 | 498,00                               | 768,90                                    |
| Морський порт Чорноморськ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 54 955,00                              | 534,00                               | 11 783,88                                 |
| Всього                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 213 372,40                             | 11698                                | 55237,3                                   |
| Морський порт Бердянськ, морський порт Маріуполь, морський порт Скадовськ, морський порт Херсон, морський порт Севастополь, морський порт Керч, морський порт Феодосія, морський порт Ялта, морський порт Євпаторія припинили свою діяльність на підставі наказу Міністерства інфраструктури України № 256 «Про закриття морських портів» [13] у зв'язку з |                                        |                                      |                                           |

військовою агресією російської федерації проти України та неможливістю здійснення обслуговування суден і пасажирів, проведення вантажних, транспортних та інших пов'язаних з цим видів господарської діяльності, робіт, забезпечення належного рівня безпеки судноплавства, дотримання вимог міжнародних договорів України, забезпечення охорони навколишнього природного середовища.

Джерело: побудовано авторами на основі [13] та [14]

Зрозуміло, що нині в Україні активно продовжують працювати дунайські порти, але вони мають відносно невеликі потужності і не можуть вирішити наявні логістичні проблеми, адже їх фізична пропускна спроможність обмежена та сягає до 10 млн тонн на рік, у той час як морські – до 250 млн тонн. Крім того, до даних портів можуть заходити лише невеликі судна та баржі, що підвищує вартість доставки вантажу в ланцюзі поставок. Попри те, що сьогодні порти Ізмаїл, Рені, Усть-Дунайськ задіяли майже усі наявні потужності для перевалки вантажів, потенціал для подальшого розвитку все ж є. А саме: модернізація та оновлення інфраструктури портів, залучення інвестицій для будівництва нових терміналів і проведення днопоглиблення [15]. Спільно з представниками бізнес-середовища у 2023 році АМПУ запустила 23 точки перевалки, реалізує ще 15 таких інвестиційних проєктів у портах Ізмаїлу та Рені [16]. Тобто, нестабільність роботи зернового коридору, залежність від значної кількості факторів, передусім від дій з боку російської федерації, спричинило зростання кількості бажаючих розвивати бізнес в Дунайському регіоні, насамперед, це відомі гравці зернового ринку: «НІБУЛОН», «Луї Дрейфус Компані» (LDC), UPSS Terminal, SGM, «Кернел». До того ж, сьогодні Румунією будується новий альтернативний транспортний шлях для української агропродукції до світових ринків: від українського кордону до морських портів Румунії. Дане будівництво стане каталізатором для росту експорту української агропродукції та підвищення її конкурентоспроможності на міжнародних ринках [17].

У 2023 році вантажообіг через дунайські порти досягнув рекордних показників: через порти пройшло понад 29 мільйонів тонн вантажів, що становить приріст у майже 6 разів порівняно з довоєнним періодом [18]. Номенклатура вантажів по всіх морських портах Дунайського регіону направили на: зернові, олію, нафто-продукти, руду та інші (рис. 3).

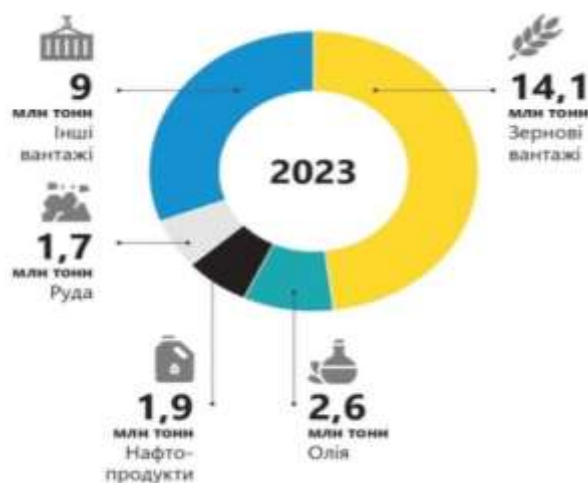


Рис. 3. Номенклатура обробки вантажів дунайських портів у 2023 році

Джерело: [18]

У підсумку доречно розглянути наслідки впливу широкомасштабної війни російської федерації проти України в сфері портової діяльності. До прямого впливу варто віднести:

- 1) тимчасове припинення судноплавства в Чорному та Азовському морях;
- 2) переорієнтація та збільшення використання портів річки Дунай;
- 3) збільшення судноплавства та обсягів обробки вантажів в сусідніх країнах.

До опосередкованого непрямого впливу можна віднести:

- 1) зміна міжнародних транспортних маршрутів через обмеження географії експорту, імпорту та транзиту;
- 2) перебої з постачанням;
- 3) зміна номенклатури обробки вантажів у портах України;
- 4) подорожчання страхування вантажів, які підпадають під зону страхового ризику.

Цікавим є факт, що для тих судноплавних компаній, які приймають рішення працювати з портами України існує перелік ризиків, з якими вони фактично можуть зіштовхнутися, відповідно капітан судна повинен видати гарантійний лист про те, що Капітан/Власники несуть повну відповідальність за будь-які збитки, втрати через військовий стан, напади, мінування тощо, а відшкодування має бути організовано відповідно до положень Указу Кабінету Міністрів України від 26 травня 2023 р. № 548 [19]. Крім того, відповідно до офіційної інформації Адміністрації морських портів України щодо заходу судна повідомляється наступне [20]:

- вантажні операції призупиняються, коли звучить повітряна тривога;
- лоцманська проводка доступна лише вдень;
- ризики ракетного обстрілу порту та плавучих мін на підступах до порту залишаються;
- судна проходять через північно-західну частину Чорного моря, але стикаються з потенційними ризиками ракетних ударів, атак безпілотників або плавучих мін;
- будь-який захід судна повинен бути заздалегідь узгоджений з Військовою адміністрацією;
- адміністрація через судового агента надає судну, що заходить, карту з координатами навігаційних маршрутів.

Україна має найдовше морське узбережжя серед країн Азово-Чорноморського басейну - 2759,2 км. Значну частину національного валового продукту формують п'ять областей України, які мають вихід до моря і займають близько 27% території. Більшість населення на їх території проживає на відстані не більше 60 кілометрів від моря і тісно пов'язане з морською діяльністю [21]. І лише один день військово-морської блокади України завдає вітчизняній економіці збитків на суму близько 170 мільйонів доларів [22]. Саме тому розблокування українських портів та свобода судноплавства серед країн Азово-Чорноморського басейну має стати першочерговим безпековим питанням в політико-дипломатичному вимірі для свободи судноплавства.

**Висновки та пропозиції.** З початку повномасштабної війни російської федерації проти України, чітко проявилися всі сильні та слабкі сторони економіки світу. Вагомий вплив відбувся через блокування роботи портів України як об'єктів критичної інфраструктури та стратегічного спрямування. З початком першої хвилі війни, завдяки роботі портів Дунайського регіону, основна діяльність яких була максимально зосереджена на транспортуванні зерна та продуктів харчування, було забезпечено експорт до країн Азії та Африки. Реалізація ініціативи уряду щодо стабілізації роботи портового господарства України, військові успіхи Збройних сил України та підтримка міжнародних партнерів поступово стабілізували макроекономічну ситуацію країни. Надзвичайно суттєвим стало питання повернення до роботи та збереження господарської діяльності функціонуючих портів Чорного та Азовського морів. Розблокування українських торговельних портів відновить українську економіку та міжнародні ланцюги поставок. У підсумку можна стверджувати, що наслідки сценарію затяжної війни матимуть негативний вплив не лише на

портову галузь України, а й стануть каталізатором економічної кризи в розвинутих економіках світу. Однак, на жаль, можливі ризики від подальшої ескалації війни в Україні ніхто не може передбачити.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Інформація про водний транспорт України. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. 2020. URL: <https://mtu.gov.ua/content/informaciya-pro-vodniy-transport-ukraini.html?PrintVersion/> (дата звернення: 27.12.2023).
2. Боняр С., Будник В. Стратегічне планування розвитку підприємств внутрішнього водного транспорту шляхом розвитку мережі портових хабів. Збірник наукових праць Державний університет інфраструктури та технологій Секція «Економіка та управління». 2023. № 53. С. 17–26. URL: <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2023-53-17-26> (дата звернення: 03.01.2024).
3. Ромах В.Л. Формування моделі управління морськими портами. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки. Т. 34 (73) № 4. 2023. С. 261–265. URL: <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2023.4/42> (дата звернення: 26.12.2023).
4. Філіпішина Л., Новікова А. Економічний аналіз регіональної інтеграції розвитку портової інфраструктури і морської торгівлі. Наукові інновації та передові технології. 2023. № 13 (27). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13\(27\)-585-596](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-585-596) (дата звернення: 26.12.2023).
5. Вернигора Р., Золотаревська О. Аналіз сучасних проблем ефективної взаємодії залізниці України з морськими портами. Транспортні системи та транспортні технології. 2021. № 21. С. 49. URL: <https://doi.org/10.15802/tstt2021/237661> (дата звернення: 26.12.2023).
6. Берестенко В. Як логістика адаптувалася до війни. Економічна правда. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/> (дата звернення: 04.01.2024).
7. Терещук А. Топ-10 країн-імпортерів української аграрної продукції під час війни. Юридична газета – онлайн версія. 2023. URL: <https://jur-gazeta.com/dumka-eksperta/top10-krayinimporteriv-ukrayinskoyi-agrarnoyi-produkciyi-pid-chas-viyni.html> (дата звернення: 10.01.2024).
8. Михайлов Д. Судно Joseph Schulte, що вирушив із зерном з Одеси, прибуде до Стамбула увечері. Суспільне. Новини. 2023. URL: <https://susplne.media/553225-kontejnerovoz-joseph-schulte-so-virusiv-iz-zernom-z-odesi-pribude-do-stambula-uvaceri/> (дата звернення: 10.01.2024).
9. Дунайські порти України з початку року втричі наростили обсяги перевалки вантажів. UKRINFORM. Новини. 2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3811482-v-on-ne-vvazaut-alternativnij-zernovij-koridor-u-cornomu-mori-stalim-i-peredbacuvanim.html> (дата звернення: 13.01.2024).
10. Відповідно до навігаційного доручення ВМС ЗСУ № 6 від 08 серпня 2023 року, АМПУ. Адміністрація морських портів України. 2023. URL: <https://www.uspa.gov.ua/announcements/vidpovidno-do-navigacijnogo-doruchennya-vms-zsu-no-6-vid-08-serpnya-2023-roku> (дата звернення: 11.01.2024).
11. Infographic - Ukrainian grain exports explained. European Council The Council of the European Union. 2023. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/ukrainian-grain-exports-explained/> (дата звернення: 15.01.2024).
12. Букатюк У. 115 суден і 4,4 млн т вантажів. Як працює тимчасовий морський коридор після виходу РФ із «зернової угоди». Forbes.ua. Бізнес, мільяртери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. 2023. URL: <https://forbes.ua/news/cherez-ukrainskiy-morskiy-koridor-vzhe-obrobili-44-mln-t-vantazhiv-ampu-17112023-17342/> (дата звернення: 25.12.2023).
13. Про закриття морських портів: Наказ Міністерства інфраструктури України від 28.04.2022 р. № 256. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0470-22#Text> (дата звернення: 15.01.2024).
14. Адміністрація морських портів України. Показники роботи. 2023. URL: <https://www.uspa.gov.ua/reystro> (дата звернення: 15.01.2024).
15. Потреба дунайських портів в інвестиціях сягає \$120 мільйонів. UKRINFORM. Новини. 2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3701717-potreba-dunajskih-portiv-v-investiciah-sagae-120-miljoniv-kubakov.html> (дата звернення: 15.01.2024).
16. Вантажообіг дунайських портів сягнув рекордних 29 млн тонн. Держзовнішінформ ДП. 2024. URL: <https://dzi.gov.ua/press-centre/news/vantazhoobig-dunajskyh-portiv-syagnuv-rekordnyh-29-mln-tonn/> (дата звернення: 09.01.2024).
17. Румунська Автомагістраль: Новий транспортний шлях для української агропродукції до світових ринків. Судноплавство. 2024. URL: <https://ua.sudohodstvo.org/rumunska-avtomagistral-novyj-transportnyj-shlyah-dlya-ukrayinskoyi-agroprodukcziyi-do-svitovyh-rynkv/> (дата звернення: 12.01.2024).

18. Гойденко Т. Минувшого року вантажообіг через дунайські порти досягнув рекордних показників. Останні новини України та світу онлайн - Головний діловий портал Delo.ua. URL: <https://delo.ua/agro/minulogo-roku-vantazoobig-cerez-dunaiski-porti-dosyagnuv-rekordnix-pokaznikiv-427951/> (дата звернення: 08.01.2024).

19. Про затвердження Порядку надання гарантій компенсації шкоди, заподіяної внаслідок збройної агресії Російської федерації проти України та воєнних дій на території України, фрахтувальникам, операторам та/або власникам морських суден та суден внутрішнього плавання, що ходять під прапором України та під прапорами іноземних держав : Постанова Каб. Міністрів України від 26.05.2023 р. № 548. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-2023-p#Text> (дата звернення: 16.01.2024).

20. Insights: Russia - Ukraine War: Impact on shipping. NorthStandard. Marine Insurance. 2023. URL: <https://north-standard.com/insights/news/russia-ukraine-war-impact-on-shipping/> (дата звернення: 25.12.2023).

21. Про затвердження Морської доктрини України на період до 2035 року: Постанова Каб. Міністрів України від 07.10.2009 р. № 1307: станом на 3 листоп. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1307-2009-p#Text> (дата звернення: 16.01.2024).

22. Петрушко Л., Шевчук С. Головне питання економіки. Україна втрачає \$170 млн на день через заблоковані порти. Чи можна вирішити експортний колапс – Forbes.ua. Бізнес, мільяртери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. 2022. URL: <https://forbes.ua/inside/morski-vorota-na-zamku-yak-pratsyuyut-zablokovani-cherez-viynu-porti-21042022-5552> (дата звернення: 12.01.2024).

## REFERENCES

1. Ministerstvo rozvytku hromad, terytorii ta infrastruktury (2020), *Ukrainy Informatsiia pro vodnyi transport Ukrainy*, available at: <https://mtu.gov.ua/content/informaciya-pro-vodniy-transport-ukraini.html?PrintVersion/> (Accessed: 27 December 2023).

2. Boniar, S., Budnyk, V. (2023), «Stratehichne planuvannia rozvytku pidpriemstv vnutrishnoho vodnoho transportu shliakhom rozvytku mrezi portovykh khabiv», *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnyi universytet infrastruktury ta tekhnologii Sektsiia «Ekonomika ta upravlinnia»*. № 53. pp. 17–26, available at <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2023-53-17-26> (Accessed: 03 January 2024).

3. Romakh, V. (2023), «Formuvannia modeli upravlinnia morskymy portamy», *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Tekhnichni nauky*. T. 34 (73) vol. 4 pp. 261–265, available at <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2023.4/42> (Accessed: 26 December 2023).

4. Filipishyna, L., Novikova, A. (2023), «Ekonomichniy analiz rehionalnoi intehtatsii rozvytku portovoi infrastruktury i morskoi torhivli», *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*. vol. 13 (27), available at [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13\(27\)-585-596](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-585-596) (Accessed: 26 December 2023).

5. Vernyhora, R., Zolotarevska, O. (2021), «Analiz suchasnykh problem efektyvnoi vzaiemodii zaliznytsi Ukrainy z morskymy portamy», *Transportni systemy ta transportni tekhnologii*. vol. 21. pp. 49, available at: <https://doi.org/10.15802/tst2021/237661> (Accessed: 26 December 2023).

6. Berestenko, V. (2023), «Yak lohystyka adaptuvalas do viiny», *Ekonomichna pravda*, available at <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/> (Accessed: 04 January 2024).

7. Tereshchuk, A. (2023), «Top-10 krain-importeriv ukrainskoi ahrarynoi produktsii pid chas viiny», *Yurydychna hazeta – onlain versiia*, available at <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/top10-krainimporteriv-ukrayinskoyi-agrarnoyi-produktsiyi-pid-chas-viyni.html> (Accessed: 10 January 2024).

8. Mykhailov, D. (2023), «Sudno Joseph Schulte, shcho vyrushyv iz zernom z Odesy, prybude do Stambula uvecheri», *Suspilne. Novyny*, available at <https://suspilne.media/553225-kontejnerovoz-joseph-schulte-so-virusiv-iz-zernom-z-odesi-pribude-do-stambula-uveceri/> (Accessed: 10 January 2024).

9. «Dunaiski porty Ukrainy z pochatku roku vtrychi narostyly obsiahy perevalky vantazhiv. UKRINFORM», (2024), *Novyny*, available at <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3811482-v-on-ne-vvazaut-alternativnij-zernovij-koridor-u-cornomu-mori-stalim-i-peredbacuvanim.html> (Accessed: 13 January 2024).

10. Administratsiia morskyykh portiv Ukrainy (2023), «Vidpovidno do navihatsiinoho doruchennia VMS ZSU № 6 vid 08 serpnia 2023 roku», available at <https://www.uspa.gov.ua/announcements/vidpovidno-do-navigaczijnogo-doruchennya-vms-zsu-№-6-vid-08-serpnia-2023-roku> (Accessed: 11 January 2024).

11. European Council The Council of the European Union (2023), «Infographic - Ukrainian grain exports explained», available at <https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/ukrainian-grain-exports-explained/> (Accessed: 15 January 2024).

12. Bukatiuk, U. (2023), «115 suden i 4,4 mln t vantazhiv. Yak pratsiuie tymchasovy morskyy korydor pislia vykhodu RF iz «zernovoi uhody», *Forbes.ua*. Biznes, miliardery, novyny, finansy, investysii, kompanii, available at <https://forbes.ua/news/cherez-ukrainskiy-morskiy-koridor-vzhe-obrobili-44-mln-t-vantazhiv-ampu-17112023-17342/> (Accessed: 25 December 2023).

13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), «Pro zakryttia morskyykh portiv: Nakaz Ministerstva infrastruktury Ukrainy» vid 28.04.2022 r. № 256, available at <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0470-22#Text> (Accessed: 15 January 2024).
14. Administratsiia morskyykh portiv Ukrainy (2023), «Pokaznyky roboty», available at <https://www.uspa.gov.ua/reystestr-po> (Accessed: 15 January 2024).
15. «Potreba dunaiskykh portiv v investytsiakh siahaye \$120 milioniv», (2024), UKRINFORM. Novyny, available at <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3701717-potreba-dunajskih-portiv-v-investiciiah-sagae-120-miljoniv-kubakov.html> (Accessed: 15 January 2024).
16. «Vantazhoobih dunaiskykh portiv siahnuv rekordnykh 29 mln ton» (2024), Derzhzovnishinform DP, available at <https://dzi.gov.ua/press-centre/news/vantazhoobig-dunajskiyh-portiv-syagnuv-rekordnykh-29-mln-tonn/> (Accessed: 09 January 2024).
17. «Rumunska Avtomahistral: Novyi transportnyi shliakh dlia ukrainskoi ahroproduksii do svitovykh rynkiv» (2024), Sudnovplavstvo, available at <https://ua.sudohodstvo.org/rumunska-avtomagistral-noviy-transportnyj-shlyah-dlya-ukrayinskoyi-agroprodukcziyi-do-svitovykh-rynkv/> (Accessed: 12 January 2024).
18. Hoidenko, T. (2024), «Mynuloho roku vantazhoobih cherez dunaiski porty dosiahnuv rekordnykh pokaznykiv», Ostanni novyny Ukrainy ta svitu onlain - Holovnyi dilovyi portal Delo.ua, available at <https://delo.ua/agro/minulogo-roku-vantazhoobig-cerez-dunaiski-porti-dosyagnuv-rekordnix-pokaznikiv-427951/> (Accessed: 08 January 2024).
19. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Pro zatverdzhennia Poriadku nadannia harantii kompensatsii shkody, zapodiianoï vnaslidok zbroinoï ahresii Rosiiskoi Federatsii proty Ukrainy ta voïennykh diï na terytorii Ukrainy, frakhtuvalnykam, operatoram ta/abo vlasnykam morskyykh suden ta suden vnutrishnoho plavannia, shcho khodiat pid praporom Ukrainy ta pid praporamy inozemnykh derzhav: Postanova Kab. Ministriv Ukrainy vid 26.05.2023 r. № 548, available at <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-2023-p#Text> (Accessed: 16 January 2024).
20. «Insights: Russia - Ukraine War: Impact on shipping» (2023), NorthStandard. Marine Insurance, available at <https://north-standard.com/insights/news/russia-ukraine-war-impact-on-shipping/> (дата звернення: 25 December 2023).
21. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Pro zatverdzhennia Morskoi doktryny Ukrainy na period do 2035 roku: Postanova Kab. Ministriv Ukrainy vid 07.10.2009 r. № 1307: stanom na 3 lystop. 2020 r., available at <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1307-2009-p#Text> (Accessed: 16 January 2024).
22. Petrushko, L., Shevchuk, S. (2022), «Holovne pytannia ekonomiky. Ukraina vtrachaie \$170 mln na den cherez zablokovani porty», Chy mozna vyryshyty eksportnyi kolaps – Forbes.ua. Biznes, miliardery, novyny, finansy, investytsii, kompanii, available at <https://forbes.ua/inside/morski-vorota-na-zamku-yak-pratsyuyut-zablokovani-cherez-viynu-porti-21042022-5552> (Accessed: 12 January 2024).

***Valiavska Natalia, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
(Associate Professor of the Business-Logistics and Transport Technologies Department, State University of Infrastructure and Technologies)***

***Korniiko Yana, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
(Associate Professor of the Business-Logistics and Transport Technologies Department, State University of Infrastructure and Technologies)***

***Ushatskyi Roman, graduate student  
(State University of Infrastructure and Technologies)***

## **ANALYSIS OF THE CURRENT STATE OF FUNCTIONING OF COMMERCIAL PORTS OF UKRAINE**

***The article presents the results of the study of the functioning of the ports of Ukraine through the prism of the impact of the war. A generalized analysis of the operation of Ukraine's ports from the first wave of blockade by the Russian Federation in 2022 to the current state is presented, including the actual throughput capacity of functioning ports and the nomenclature of cargo handling by Danube ports in***

*2023. In addition, the dynamics and structure of the supply of agricultural products by the main modes of transport are provided, where the importance of the ports of Ukraine as the main way of exporting agricultural products to ensure their arrival on international markets is highlighted; shows changes in grain and wheat prices between January 2021 and August 2023 based on International Grains Council indices. The role of the ports of the Danube region and the grain agreement for the export of cargo flows of agricultural and other products to African and Asian markets is singled out. The question of the potential for further development, development, modernization and renewal of the infrastructure of the ports of Izmail, Reni, and Ust-Dunaysk was revealed. The restoration of ship calls to the ports of Greater Odessa thanks to the formation of Ukraine's own humanitarian corridor was emphasized. The consequences of Russia's large-scale war against Ukraine in the field of port activity are grouped due to the consequences of direct and indirect influence. The risks of shipping among the countries of the Azov-Black Sea basin from the standpoint of security are summarized. It is concluded that the consequences of the protracted war scenario in Ukraine will have a negative impact not only on the port industry, but will also become a catalyst for an economic crisis in the developed economies of the world.*

*Keywords:* trade ports, grain agreement, humanitarian corridor; risks.

*Стаття прийнята до друку 10 березня 2024 року*

УДК 330.3:656

JEL: R40; R41; O31; O32

**Оксана Олександрівна Карпенко**

*(професор кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування, Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»)*

ORCID ID 0000-0003-2943-1982

## **ФОРМУВАННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ КЛАСТЕРІВ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТУ**

Формування транспортно-логістичних кластерів є ефективним інструментом для забезпечення сталого розвитку транспорту. Вони сприяють підвищенню ефективності, зниженню витрат, впровадженню інновацій та зменшенню екологічного впливу. Для успішного розвитку транспортно-логістичних кластерів необхідно враховувати сучасні виклики та активно використовувати новітні технології та інноваційні підходи. Стаття присвячена дослідженню ролі транспортно-логістичних кластерів для забезпечення сталого розвитку транспорту. Для досягнення поставленої мети було проведено аналітичний огляд даних з різних джерел для виявлення взаємозв'язку між формуванням транспортно-логістичних кластерів та забезпеченням сталого розвитку. Виявлено, що на сьогоднішній день найсерйозніший виклик, з яким стикається транспортний сектор, це суттєве скорочення викидів та підвищення сталості. Досліджено Європейський зелений курс - програму дій ЄС, в центрі якої – амбіційний план переходу до кліматично нейтральної Європи до 2050 року. Виокремлено дев'ять напрямів Європейського зеленого курсу. Визначено основні напрями інновацій у транспорті (електротранспорт, автономні транспортні засоби, водневі паливні елементи, інтелектуальні транспортні системи, гіперлуп). Виділено пропозиції, що викладено у трьох Білих книгах Європейського Союзу. Підтверджено, що формування транспортно-логістичних кластерів може стати ефективним інструментом забезпечення сталого розвитку транспорту на основі розробки та застосування інноваційних технологій. Визначено, що формування та функціонування кластерів на принципах соціальної відповідальності – це об'єктивна необхідність розвитку економіки та суспільства. У зв'язку з цим основна мета організації та функціонування кластера на принципах соціальної відповідальності має одночасно містити вимоги щодо забезпечення економічного та соціального розвитку, досягнення добробуту партнерів та суспільства в цілому. Результати дослідження можуть бути використані для обґрунтування доцільності формування транспортно-логістичних кластерів як інструменту забезпечення сталого розвитку.

**Ключові слова:** транспортно-логістичний кластер, сталий розвиток, інновації, транспорт, електротранспорт, автономні транспортні засоби, водневі паливні елементи, інтелектуальні транспортні системи, гіперлуп, соціальна відповідальність.

© Карпенко О.О., 2024

**Постановка проблеми.** Транспорт є однією з ключових складових економіки будь-якої країни. Проте традиційний транспорт часто стає причиною значних екологічних проблем, включаючи забруднення повітря, зміни клімату та знищення природних екосистем. У зв'язку з цим інновації на транспорті набувають особливого значення як основа сталого розвитку.

Вони сприяють зниженню негативного впливу на навколишнє середовище та забезпечують економічну ефективність і соціальну справедливість. Транспортно-логістичні кластери стають все більш важливими у сучасній економіці, оскільки вони забезпечують інтеграцію транспортних, логістичних і інноваційних процесів, сприяючи таким чином сталому розвитку транспорту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам інновацій на транспорті присвячені праці таких науковців, як Комчатних О.В. [1], Заман Х., Шамсуддін С. [2], Антонова О.Р. [5] та інші. Теоретичні та практичні аспекти формування транспортно-логістичних кластерів розглядаються в роботах таких вчених, як Смирнов І.Г., Шматок О.В. [6], Дунська А.Р., Хомич О.В. [8], Маселко Т.Є., Шевченко С.Г. [9], Гриценко С.І. [11] та інші. Незважаючи на наявний доробок у досліджуваній сфері, багато проблем, пов'язаних із формуванням транспортно-логістичних кластерів для забезпечення сталого розвитку транспорту, залишаються недостатньо вивченими. Зазначене зумовлює необхідність проведення подальших досліджень у цьому напрямі.

**Формулювання цілей статті (мета).** Мета статті полягає у дослідженні ролі транспортно-логістичних кластерів для забезпечення сталого розвитку транспорту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В останнє десятиліття особливої актуальності набула реалізація концепції сталого розвитку, в основі якої лежить баланс між задоволенням сучасних потреб суспільства та захистом інтересів майбутніх поколінь. Ця концепція сприяє створенню та впровадженню інновацій, що, з одного боку, вирішують складні соціально-екологічні проблеми, а з іншого боку, є джерелом прибутку за рахунок задоволення потреб кінцевих споживачів [1].

На сьогоднішній день найсерйозніший виклик, з яким стикається транспортний сектор, є суттєве скорочення викидів та підвищення сталості. Мотивом для пошуку нових інноваційних рішень для транспорту є необхідність зменшення негативного впливу на довкілля. Зростання чисельності рухомого складу й розвиток транспортної інфраструктури призводять до збільшення викидів забруднюючих речовин у довкілля. За даними ООН, на діяльність транспорту припадають 22% глобальних викидів вуглекислого газу та 19% викидів діоксиду вуглецю, що чинить негативний вплив на довкілля та здоров'я людини [2].

Європейський зелений курс – це програма дій ЄС, в центрі якої – амбіційний план переходу до кліматично нейтральної Європи до 2050 року [3]. Європейський зелений курс складається з дев'яти основних елементів, кожен з яких спрямований на досягнення центральної мети (рис.1).

Правове та політичне підґрунтя Європейського зеленого курсу становлять: Європейська зелена угода (Green Deal), Комюніке «Європейський зелений курс», Воднева стратегія ЄС, Стратегія ЄС з адаптації до зміни клімату [4]. Європейський зелений курс – це нова стратегія зростання, яка має на меті перетворити ЄС на справедливе та процвітаюче суспільство з сучасною, ефективною у використанні ресурсів, конкурентоспроможною економікою, де у 2050 році не буде чистого викиду парникових газів.

Основні напрями інновацій у транспорті:

1. Одним із найпомітніших трендів останніх років є розвиток електротранспорту. Електричні автомобілі, автобуси та мотоцикли мають значні переваги перед традиційними транспортними засобами на основі викопних палив. Вони не виділяють шкідливих викидів під час руху, знижуючи рівень забруднення повітря в містах. Крім того, розвиток інфраструктури для зарядки електромобілів стимулює використання відновлюваних джерел енергії, що сприяє зменшенню викидів парникових газів.

2. Автономні транспортні засоби, або самокеровані автомобілі, обіцяють значні зміни у транспортній системі. Вони здатні зменшити кількість дорожньо-транспортних пригод, підвищити ефективність використання доріг та зменшити затори. Такі технології, як штучний інтелект та машинне навчання, дозволяють створювати системи, які здатні навчатися і адаптуватися до різних дорожніх умов, що робить транспорт безпечнішим і надійнішим.

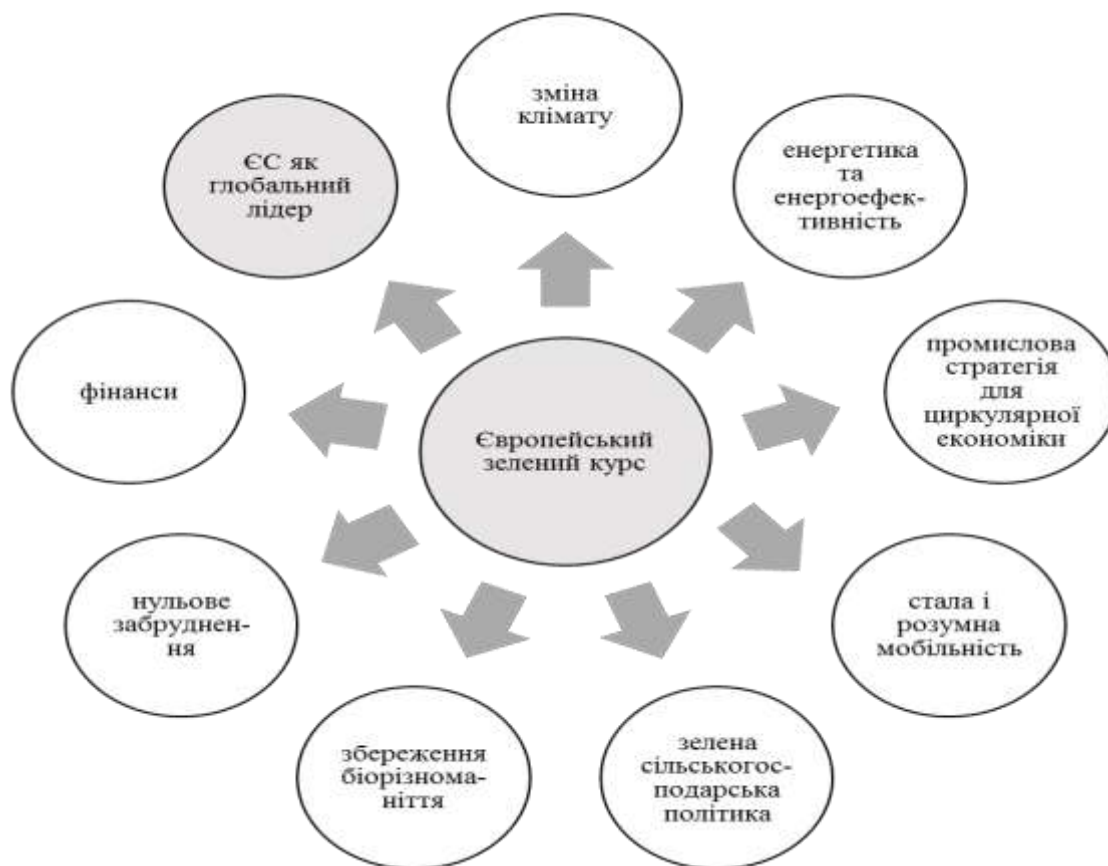


Рис.1. Напрями Європейського зеленого курсу

Джерело: складено на основі [3; 4]

3. Водневі паливні елементи є ще одним перспективним напрямком розвитку транспорту. Водень є чистим паливом, яке при спалюванні виробляє лише воду. Використання водню може суттєво зменшити викиди вуглекислого газу та інших шкідливих речовин. Водневі автомобілі мають більший запас ходу та швидкий час заправки в порівнянні з електромобілями, що робить їх перспективними для широкого використання.

4. Інтелектуальні транспортні системи (ITS) включають використання сучасних інформаційних та комунікаційних технологій для підвищення ефективності та безпеки транспорту. Це включає системи управління дорожнім рухом, інтелектуальні світлофори, системи навігації та планування маршрутів, а також моніторинг транспортних засобів у режимі реального часу. ITS дозволяють оптимізувати рух транспортних засобів, зменшуючи затори та викиди шкідливих речовин.

5. Гіперлуп є інноваційною концепцією високошвидкісного транспорту, яка використовує вакуумні труби для переміщення капсул з пасажирами або вантажем на високих швидкостях.

Ця технологія дозволяє значно скоротити час подорожей між містами та країнами, зменшуючи при цьому споживання енергії та викиди вуглекислого газу.

Особливе значення для розвитку транспортних перевезень мають пропозиції, що викладено у трьох Білих книгах Європейського Союзу (табл.1).

Таблиця 1

**Пропозиції, що викладено у трьох Білих книгах Європейського Союзу**

| <b>Біла книга</b>                                                                                                                                                                                                     | <b>Пропозиції</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Перша Біла книга «Про розвиток загальної транспортної політики» (1992)                                                                                                                                                | Закладено підвалини єдиної транспортної політики і визначено перспективи розвитку транспортного ринку, розширення TEN-T та заходи щодо поліпшення її безпеки. Вперше зосереджено увагу на необхідності запровадження моделі «стійкої мобільності». Співпраця за цією моделлю передбачала переміщення товарів і послуг на єдиному ринку та водночас усунення внутрішніх перешкод, інтеграцію національних ринків.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Біла книга «Європейська транспортна політика на 2010 рік: час вирішувати»                                                                                                                                             | З метою створення екологічно безпечної, економіко дієвої та соціально відповідальної транспортної системи Європейська Комісія запропонувала пакет із 60 заходів. Всі ці заходи було спрямовано на забезпечення інтегрованого ринку за напрямками: об'єднання всіх видів транспорту; підтримка конкуренції та її розвиток; усунення перешкод у реалізації заходів; залучення приватних інвесторів – суб'єктів транспортної сфери; захист отримувачів транспортних послуг; управління та прискорення глобалізації транспорту.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Біла книга про майбутнє транспорту на період до 2050 року під назвою «Дорожня карта єдиного європейського транспортного простору – на шляху до конкурентоспроможної та ресурсоефективної транспортної системи» (2011) | Спрямована на завершення роботи зі створення внутрішнього ринку транспорту та передбачає 40 ініціатив, які планується здійснити до 2050 року. На виконання поставлених у Білій книзі завдань передбачено створення Єдиного Європейського транспортного простору, заснованого на: поєднанні інтегрованих і взаємодоповнюючих 15 національних мереж – інформаційної, транспортної, енергетичної, транс'європейської тощо – у єдину європейську мережу; створенні єдиного транспортного документа в електронній формі (електронної накладної) для забезпечення реалізації концепцій «єдиного вікна» та «неперервної адміністративної крамниці»; налагодженні взаємодії різних видів транспорту шляхом запровадження «інтелектуальної» транспортної системи та введення наземної і повітряної інфраструктури; введенні багатонаціональних і мультимодальних операторів країн-членів ЄС. |

*Джерело: складено на основі [5]*

Європейські інтеграційні процеси спонукають до формування транспортно-логістичних систем у напрямках руху потоків вантажів і обумовлюють необхідність синтезу логістичних систем. Європейський досвід формування транспортно-логістичних кластерів підтверджує, що вони можуть стати ефективним інструментом забезпечення сталого розвитку транспорту на основі інновацій.

Транспортно-логістичні кластери – галузеві кластери, кінцевою продукцією яких є транспортно-логістичні послуги в вантажному секторі, в пасажирському секторі, або в обох

[6]. В огляді Європейської економічної комісії ООН виділені основні характеристики кластерів [7]: географічна концентрація; спеціалізація; множинність економічних агентів; конкуренція та співробітництво; досягнення необхідної «критичної маси» в розмірі кластера; життєдієвість кластерів; залученість до інноваційного процесу.

Кластерні структури надають можливість реалізувати різні цілі його учасників, перш за все, зростання конкурентоспроможності підприємств, збільшення прибутків за рахунок оптимізації діяльності та скорочення витрат, впровадження прогресивних систем управління підприємствами, проведення спільних досліджень тощо [8].

Процеси створення транспортно-логістичних кластерів в Європейському Союзі є невід'ємною частиною формування єдиної загальноєвропейської транспортної мережі TEN-T. TEN-T – це інфраструктурний проект, який передбачає до 2050 р. створення нової транспортної системи на території країн ЄС, яка включить 15 тис. км сучасних залізниць, 94 порти, 38 аеропортів [9].

Теорія і практика функціонування кластерів свідчить, що для ефективного партнерства цього об'єднання у вирішенні економічних і соціальних питань, необхідно сформулювати та дотримуватися принципів кластерної соціальної відповідальності, основними з яких є: беззастережне виконання чинного законодавства України, повага, довіра, добропорядність, чесність, взаємовигідне співробітництво, недопущення брехні та крадіжок, захист навколишнього середовища та життя людини [10].

Дотримання принципів соціальної відповідальності кожним партнером дозволить гармонізувати відносини як всередині кластера, так і між кластером та оточуючим середовищем. У зв'язку з цим основна мета організації та функціонування кластера на принципах соціальної відповідальності має одночасно містити вимоги щодо забезпечення економічного та соціального розвитку, досягнення добробуту партнерів та суспільства в цілому. З огляду на зазначене, формування та функціонування кластерів на принципах соціальної відповідальності – це об'єктивна необхідність розвитку економіки та суспільства. В цих умовах, сьогодні для транспортно-логістичних кластерів актуальним постає питання визначення та обґрунтування бізнес-моделі стратегії розвитку екологічно спрямованих транспортно-логістичних кластерів з використанням інноваційних інтелектуальних технологій (інтелектуальних транспортних систем), створивши абсолютно нову цінність (диференціацію) як для споживачів, так і для себе, прагнучі одночасно до диференціації і до низької ціни для відкриття нової межі цінності/витрати, за якою є ще багато місця для розвитку [11].

**Висновки та пропозиції.** Сталий розвиток транспорту є ключовим аспектом економічного зростання і екологічної стабільності сучасного суспільства. Одним з найефективніших інструментів досягнення цієї мети є формування транспортно-логістичних кластерів. Вони дозволяють об'єднати різні види транспорту та логістичні послуги в єдину ефективну систему. Це сприяє оптимізації транспортних потоків, зменшенню витрат на перевезення та збереженню ресурсів. Така інтеграція дозволяє швидше та ефективніше реагувати на зміни в ринкових умовах та потреби клієнтів.

Інноваційні технології, впроваджені в межах транспортно-логістичних кластерів, значно підвищують ефективність роботи. Використання сучасних інформаційних систем, автоматизація процесів та нові технології зберігання і транспортування вантажів допомагають зменшити витрати та підвищити якість послуг. Оптимізація маршрутів, використання екологічних транспортних засобів та зменшення викидів шкідливих речовин є важливими аспектами сталого розвитку. Транспортно-логістичні кластери можуть стати платформою для впровадження зелених технологій і практик, що сприятиме збереженню навколишнього середовища.

Таким чином, формування транспортно-логістичних кластерів є одним з найефективніших інструментів для забезпечення сталого розвитку транспорту на основі інновацій. Це

перспективний шлях, який може забезпечити підвищення ефективності, зменшення витрат, покращення екологічної ситуації та підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Комчатних О. В. Екологічні інновації як інструмент сталого розвитку транспортних підприємств. Економічний простір. 2021. № 171. С. 33-36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/171-5>
2. Zaman Kh., Shamsuddin S. Green logistics and national scale economic indicators: Evidence from a panel of selected European countries. Journal of Cleaner Production. 2017. №. 147. P. 51–63.
3. Європейський зелений курс: можливості та загрози для України. Аналітичний документ. Квітень 2020. URL: <https://dixigroup.org/storage/files/2020-05-26/european-green-dealwebfinal.pdf>
4. Реалізація європейського зеленого курсу в транспорті та формування сталої мобільності. Серпень 2022 URL: <https://enefcities.org.ua/upload/files/Publications/Urban%20Mobility/EGDtransport.pdf>
5. Антонова О. Р. Становлення спільної транспортної політики ЄС у сфері повітряних перевезень: управлінсько-правовий вимір DOI: <https://doi.org/10.32850/sulj.2022.4.1.1>
6. Смирнов І., Шматок О. Формування транспортно-логістичних кластерів у ЄС: український контекст. URL: <https://visnyk-geo.knu.ua/wp-content/uploads/2016/04/5-60.pdf>
7. Synopsis of Policy Options for Creating a Supportive Environment for Innovative Development. ECE/CECI/2008/3, Geneva, 9 Sept. 2008.
8. Дунська А. Р., Хомич О. В. Транспортно-логістичні кластери як напрямок розвитку зовнішньоекономічної діяльності України. Бізнес Інформ. 2019. № 4. С. 55-59. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-4-55-59>
9. Маселко Т. Є., Шевченко С. Г. Проблеми управління транспортно-логістичними системами України та перспективи розвитку в контексті європейської інтеграції. Науковий вісник. 2007. Вип. 17.2. С. 301–305.
10. Карпенко О.О. Європейський вектор кластеризації транспортно-логістичних підприємств у площині інформаційно-комунікаційних технологій: монографія. Київ : КДАВТ, 2017. 266 с.
11. Гриценко С. І. Стратегія розвитку екологічно спрямованих транспортно-логістичних кластерів блакитного океану. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).151-156](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).151-156)

## REFERENCES

1. Komchatnykh, O. V. (2021) 'Ekolohichni innovatsii yak instrument staloho rozvytku transportnykh pidpryemstv'. Ekonomichnyi prostir. № 171. S. 33-36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/171-5>
2. Zaman, Kh., Shamsuddin, S. (2017) 'Green logistics and national scale economic indicators: Evidence from a panel of selected European countries'. Journal of Cleaner Production. №. 147. P. 51–63.
3. 'Yevropeyskyi zelenyi kurs: mozhlyvosti ta zahrozy dlia Ukrainy' (2020). Analitychnyi dokument. Kviten 2020, available at: <https://dixigroup.org/storage/files/2020-05-26/european-green-dealwebfinal.pdf>
4. 'Realizatsiia yevropeiskoho zelenoho kursu v transporti ta formuvannia staloi mobilnosti' (2020). Serpen 2022, available at: <https://enefcities.org.ua/upload/files/Publications/Urban%20Mobility/EGDtransport.pdf>
5. Antonova, O. R. (2022) 'Stanovlennia spilnoi transportnoi polityky YeS u sferi povitrianykh perevezen: upravlinsko-pravovyi vymir', available at: DOI: <https://doi.org/10.32850/sulj.2022.4.1.1>
6. Smyrnov, I., Shmatok, O. (2016) 'Formuvannia transportno-lohistychnykh klasteriv u YeS: ukrainskyi kontekst', available at: <https://visnyk-geo.knu.ua/wp-content/uploads/2016/04/5-60.pdf>
7. "Synopsis of Policy Options for Creating a Supportive Environment for Innovative Development" (2008) ECE/CECI/2008/3, 2008.
8. Dunska, A. R., Khomych, O. V. (2019) 'Transportno-lohistychni klastery yak napriamok rozvytku zovnishnoekonomichnoi diialnosti Ukrainy'. Biznes Inform. № 4. S. 55-59. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-4-55-59>
9. Maselko, T. Ye., Shevchenko, S. H. (2007) 'Problemy upravlinnia transportno-lohistychnymy systemamy Ukrainy ta perspektyvy rozvytku v konteksti yevropeiskoi intehtatsii'. Naukovyi visnyk. 2007. Vyp. 17.2. S. 301–305.
10. Karpenko O.O. Yevropeyskyi vektor klasteryzatsii transportno-lohistychnykh pidpryemstv u ploshchyni informatsiino-komuniatsiinykh tekhnolohii: monohrafiia. Kyiv : KDAVT., 266 s.
11. Gritsenko, S. I. 'Stratehiia rozvytku ekolohichno spriamovanykh transportno-lohistychnykh klasteriv blakytynoho okeanu', available at: DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).151-156](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).151-156)

**Oksana Karpenko, Doctor of Sciences in Economics, Professor**  
(Professor of Department Management, Marketing and Public administration, Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University)

## **FORMATION OF TRANSPORT AND LOGISTICS CLUSTERS AS AN EFFECTIVE TOOL FOR ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TRANSPORT**

*The formation of transport and logistics clusters is an effective tool for ensuring sustainable transport development. They help to increase efficiency, reduce costs, introduce innovations and reduce environmental impact. For the successful development of transport and logistics clusters, it is necessary to take into account modern challenges and actively use the latest technologies and innovative approaches. The article is devoted to the study of the role of transport and logistics clusters in ensuring sustainable development of transport. To achieve this goal, an analytical review of data from various sources was conducted to identify the relationship between the formation of transport and logistics clusters and sustainable development. It was found that today the most serious challenge facing the transport sector is to significantly reduce emissions and increase sustainability.*

*The European Green Deal, an EU action program centered on an ambitious plan to transition to a climate-neutral Europe by 2050, is studied. Nine areas of the European Green Deal are identified. The main areas of innovation in transport are identified (electric transport, autonomous vehicles, hydrogen fuel cells, intelligent transport systems, hyperloop). The proposals set out in three White Papers of the European Union are highlighted. It is confirmed that the formation of transport and logistics clusters can be an effective tool for ensuring sustainable development of transport through the development and application of innovative technologies. It has been determined that the formation and functioning of clusters on the principles of social responsibility is an objective necessity for the development of the economy and society. In this regard, the main goal of organizing and operating a cluster on the principles of social responsibility should simultaneously include requirements to ensure economic and social development, and to achieve the welfare of partners and society as a whole.*

*The results of the study can be used to substantiate the feasibility of forming transport and logistics clusters as a tool for ensuring sustainable development.*

**Keywords:** transport and logistics cluster, sustainable development, innovation, transport, electric transport, autonomous vehicles, hydrogen fuel cells, intelligent transport systems, hyperloop, social responsibility.

*Стаття прийнята до друку 12 червня 2024 року*

УДК 658.5:004.42

JEL Classification: C44, M21, O32

**Марина Володимирівна Ковбатюк, к.е.н., професор**  
(професор кафедри «Теоретична та прикладна економіка», Державний університет інфраструктури та технологій)  
ORCID ID 0000-0002-1149-6537

**Олександр Вікторович Стрілок,**  
(аспірант, Державний університет інфраструктури та технологій)  
ORCID ID 0009-0001-2448-1879

## КЛАСИФІКАЦІЯ АНАЛІТИЧНИХ МЕТОДІВ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ

*Швидкий прогрес та цифрові технології все активніше втілюються у всі аспекти економічної діяльності компаній. Це ставить перед їх керівниками завдання інвестувати в оновлення технологій та перехід на цифрові платформи для підтримання конкурентоздатності й ефективності на ринку, що, в свою чергу, мусить опановувати нові методи оптимізації бізнес-процесів. Для полегшення орієнтації у великій кількості існуючих на сьогоднішній день методів існують різні підходи до їх класифікації.*

*У статті проаналізовано існуючі класифікації методів оптимізації бізнес-процесів, а також зокрема, класифікація, в залежності від підходу обґрунтування їх удосконалення, як одного з багатьох підходів до класифікації.*

*Проведене дослідження спрямоване на систематизацію саме аналітичних методів оптимізації бізнес-процесів з огляду на їхню критичну важливість у сучасному динамічному бізнес-середовищі. Аналітичні методи надають можливість детально аналізувати, вдосконалювати та управляти бізнес-процесами, допомагаючи виявляти проблеми та скорочувати витрати. Сукупність аналітичних методів, що використовуються для оптимізації бізнес процесів, класифіковано за їх основними функціями і призначенням на дев'ять видів, кожен з яких має свої унікальні переваги і використовується для вирішення конкретних завдань. Розширення та оновлення аналітичних методів забезпечує гнучкість та адаптивність компаній, дозволяє їм реагувати на зміни ринку та впроваджувати інновації.*

**Ключові слова:** бізнес-процес, оптимізація, класифікація, аналітичні методи, цифрові технології.

**Постановка проблеми.** В сучасному світі спостерігаємо швидкий прогрес та інтеграцію технологій у всі аспекти економічної діяльності компаній. Це ставить перед керівниками та бізнесменами завдання інвестувати в оновлення технологій та перехід на цифрові платформи для підтримання конкурентоздатності та ефективності на ринку. Цифровізація включає застосування цифрових інструментів та аналіз даних для створення нових можливостей, збільшення продуктивності та вдосконалення взаємодії зі споживачами. Цей процес впливає

© Ковбатюк М.В., Стрілок О.В., 2024

на всі сектори бізнесу, вимагаючи вдосконалення бізнес-моделей та адаптації до змін у бізнес-середовищі. Зміни в компаніях несуть із собою певні ризики, які залежать від обсягу та глибини цих змін. Тому питання теорії та методології оптимізації бізнес-процесів стають все більш актуальними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання класифікації методів оптимізації бізнес-процесів неодноразово розглядалися різними вченими. Дослідження на цю тематику зустрічаються у працях таких українських вчених, як О.В. Корзаченко [1], В.В. Горларчук, І.Г. Яненко [2], Є. В. Дергачов, К. О. Фіщук [3], та іноземних L. Numminen [4], Stanke B. [5]. Їх дослідження досить ґрунтовні, але підходи до класифікації активно розвиваються і потребують постійного вдосконалення.

**Метою статті** є аналіз та систематизація підходів і методів, що використовуються для оптимізації бізнес-процесів на підприємствах, а також класифікація аналітичних методів за їх основними функціями і призначенням.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні компанії інвестують значні ресурси в дослідження та розробку нових стратегій, методик та інструментів для поліпшення бізнес-процесів та цифрової інтеграції. В свою чергу успішний досвід формалізується вченими в окремі методи оптимізації бізнес-процесів підприємств. Для того, щоб полегшити орієнтацію у великій кількості існуючих на сьогоднішній день методів існують різні підходи до їх класифікації.

В.В. Горларчук і І.Г. Яненко усі методи оптимізації бізнес-процесів в цілому поділяють на три групи: формалізовані універсально-принципові методи, методи бенчмаркінгу, методи групової роботи [2]. Є.В. Дергачов і К.О. Фіщук виділяють укрупнені групи методів: стохастичні, детерміновані, комбіновані [3]. О.В. Корзаченко пропонує класифікацію виходячи з мети дослідження: аналітичні методи, формально-універсальні методи, комплексні методи постійного удосконалення, бенчмаркінг, аутсорсинг, інструментальні методи [4].

Найбільш поширеним підходом до класифікації є також поділ методів оптимізації бізнес-процесів за критерієм обґрунтування необхідності вдосконалення: аналітичні, формальні, засновані на досвіді та комбіновані методи (рис.1).

Ключовими ознаками, які впливають на вибір методу є цілі оптимізації бізнес-процесів, наявність ресурсів та рівень складності цих бізнес-процесів. Є методи, які варто використовувати для підвищення ефективності, є такі, що треба використовувати для підвищення результативності, а є ті, що найкраще підходять для підвищення продуктивності. Різні методи потребують різні ресурси, як по кількості, так і по якості. Також складність бізнес-процесів визначає необхідну ступінь формалізації під час оптимізації.

Детальне вивчення методів оптимізації бізнес-процесів дозволяє вибрати найбільш прийнятний метод для конкретного випадку і досягти визначених цілей. Так як методів оптимізації бізнес-процесів досить велика кількість, в рамках цього аналізу доцільно визначити, які саме статистичні та математичні методи відносяться до аналітичних. Аналітичні методи оптимізації бізнес-процесів - це методи, які дозволяють отримати глибоке розуміння бізнес-процесів, дозволяють виявити потенційні можливості для їх покращення та можуть використовуватись для оцінки впливу різних варіантів вдосконалення бізнес-процесів.

За результатами проведених досліджень визначено, що найчастіше до аналітичних методів оптимізації бізнес-процесів відносять десять методів, а саме: SWOT-аналіз, причини-наслідки (діаграма Ісікави), «п'ять запитань», ABC, мозковий штурм, аналіз на основі показників KPI, аналіз бізнес-логіки процесу, функціонально-вартісний аналіз, аналіз RACI, аналіз автоматизованості процесу. Але існує набагато більше аналітичних методів, які можуть бути використані для оптимізації бізнес-процесів.



Рис.1. Типи методів оптимізації бізнес-процесів

Джерело: сформовано авторами

В той же час суттєве розширення кількості аналітичних методів вимагає їх додаткової класифікації. Найбільш доцільно класифікувати їх за основними функціями і призначенням (таблиця 1).

Таблиця 1

**Класифікація аналітичних методів оптимізації бізнес-процесів**

| № | Вид                                                         | Сутність                                                                       | Методи                                                                                                                        |
|---|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2                                                           | 3                                                                              | 4                                                                                                                             |
| 1 | Методи візуалізації та картографування                      | Допмагають зрозуміти та представити бізнес-процеси у візуальному форматі.      | Метод картографування процесів;<br>Діаграма потоків даних;<br>Метод графіків Ганта;<br>Таблиці відповідальності (RACI);       |
| 2 | Методи аналізу ефективності та результативності             | Оцінюють продуктивність та ефективність різних аспектів бізнесу.               | Показники ефективності та ключові показники результативності (KPI);<br>SWOT-аналіз;<br>Бенчмаркінг;<br>Аналіз ділового впливу |
| 3 | Методи аналізу та діагностики причинно-наслідкових зв'язків | Виявляють основні причини проблем та визначають зв'язки між різними факторами. | Аналіз кореневих причин;<br>Аналіз Парето;<br>Аналіз причин та наслідків;<br>Аналіз відмов та ефектів (FMEA)                  |

Кінець таблиці 1

| 1 | 2                                                                 | 3                                                                                                    | 4                                                                                                                                                                                                                                 |
|---|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | Методи статистичного аналізу та обробки даних                     | Використовують статистичні методи для аналізу великих обсягів даних.                                 | Традиційні статистичні методи;<br>Датамайнінг;<br>Аналіз варіацій;<br>Аналіз чутливості;<br>Метод кластерного аналізу                                                                                                             |
| 5 | Методи стратегічного планування та прогнозування                  | Допомагають в розробці стратегій та прогнозуванні майбутніх результатів.                             | Метод збалансованої картки (BSC);<br>GAP-аналіз;<br>Моделювання сценаріїв;<br>Метод прогнозування                                                                                                                                 |
| 6 | Методи оптимізації та експериментального аналізу                  | Спрямовані на оптимізацію процесів та проведення експериментів для досягнення найкращих результатів. | Метод експерименту дизайну<br>Метод динамічного моделювання<br>Метод оптимізації запасів<br>Аналіз пріоритетів<br>Метод оцінки технологічного вдосконалення<br>Функціонально-вартісний аналіз<br>Аналіз автоматизованості процесу |
| 7 | Методи ризик-менеджменту та аудиту                                | Оцінюють ризики та здійснюють перевірку ефективності процесів.                                       | Метод оцінки ризиків<br>Метод внутрішнього аудиту<br>Метод відстеження змін                                                                                                                                                       |
| 8 | Методи організаційного розвитку та управління людськими ресурсами | Зосереджуються на мотивації працівників та управлінні людськими ресурсами.                           | Метод заохочення та мотивації<br>Метод критичного аналізу<br>Метод аналізу деталей<br>Теорія ігор<br>Мозковий штурм                                                                                                               |
| 9 | Методи комбінованого та інтегрованого аналізу                     | Об'єднують кілька підходів для всебічного аналізу проблеми.                                          | Дерево вибору<br>Аналіз нетривіальності<br>Метод вивчення операцій<br>ABC<br>Аналіз бізнес-логіки процесу                                                                                                                         |

*Джерело: сформовано авторами*

Наведена класифікація аналітичних методів оптимізації бізнес-процесів охоплює широкий спектр підходів (методів) - від візуалізації та картографування до стратегічного планування та експериментального аналізу. Кожен метод має свої унікальні переваги і використовується для вирішення конкретних завдань. Розширення та оновлення аналітичних методів забезпечує гнучкість та адаптивність компаній, дозволяє їм реагувати на зміни ринку та впроваджувати інновації. Це не тільки допомагає вирішувати поточні проблеми, а й забезпечує довгостроковий розвиток і стійкість бізнесу.

Застосовуючи різні методи з представленої класифікації, фахівці з управління бізнес-процесами можуть досягти більш глибокого розуміння своєї діяльності, виявити приховані резерви та впровадити ефективні стратегії для оптимізації та вдосконалення свого бізнесу. Таким чином, системний і комплексний підхід до аналізу та оптимізації бізнес-процесів є необхідною умовою успіху в сучасному конкурентному середовищі.

**Висновки та пропозиції.** Отже, характерне стрімке впровадження інформаційних технологій на підприємствах зумовлює необхідність в прискоренні існуючих процесів. Необхідність в прискоренні викликана прагненням в отриманні підприємствами конкурентних переваг. Процес оптимізації бізнес-процесів за рахунок інформаційних технологій досить складний процес і не завжди завершується з позитивним результатом. Допомагає в цьому великий накопичений досвід у вигляді формалізованих методів оптимізації бізнес-процесів. Але підприємствам досить тяжко в них орієнтуватись, так як їх вже досить велика кількість. Щоб полегшити вибір методів, які найбільше підходять для окремого підприємства, існують різні підходи класифікації. Ці підходи постійно доповнюються, враховуючи нові технології та зміни в бізнес-середовищі.

Запропонована класифікація аналітичних методів оптимізації бізнес-процесів за їх основними функціями і призначенням дозволяє глибше розуміти, які інструменти використовувати для досягнення конкретних цілей у сфері бізнесу.

Для підтримки продуктивності та ефективності функціонування підприємства необхідна постійна робота над удосконаленням бізнес-процесів. Це означає, що потрібно регулярно переглядати і покращувати процеси, стежити за новими технологічними досягненнями і бути готовим до прийняття інноваційних ідей на всіх рівнях організації. Культура безперервного вдосконалення передбачає постійне навчання й адаптацію до нових умов, що дуже важливо в бізнес-середовищі, яке швидко змінюється. Вона охоплює не тільки періодичний аналіз процесів, але також активний пошук нових методів, інструментів і стратегій для підвищення продуктивності. Таке прагнення допомагає компаніям зберігати конкурентоспроможність, гнучкість і швидко реагувати на потреби клієнтів і зміни на ринку.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія економічні науки. Вип. 3. 2013. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_03/15.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_03/15.pdf)
2. Горларчук В.В., Яненко І.Г. Економіка підприємства: Навч. посібник. Миколаїв : В-во ЧДУ ім.П.Могили, 2010. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_03/15.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_03/15.pdf)
3. Дергачов Є. В., Фішук К. О. Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. № 11. 2020. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.99
4. Numminen L. Process Optimization Explained - Methods, Benefits & Tools. 2023. URL: <https://www.workfellow.ai/learn/what-is-process-optimization>
5. Bob Stanke. Operations Research: Optimizing Decision-Making for Success. 2023. URL: <https://www.bobstanke.com/blog/operations-research-overview>
6. Kimberlee L., Cassie B.. What Is A Gap Analysis? Definition & Guide. 2024. URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/what-is-gap-analysis>
7. Amrit C, Abdi A. Methods and Applications of Data Mining in Business Domains. *Applied Sciences*. 2023; 13(19):10774. <https://doi.org/10.3390/app131910774>
8. Kenton W. What Is Pareto Analysis? How to Create a Pareto Chart and Example. 2023. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/pareto-analysis.asp>
9. Eisner C. What Is Failure Mode and Effects Analysis (FMEA)? 2022. URL: <https://www.getmaintainx.com/learning-center/failure-mode-and-effects-analysis>
10. Weber J.L. What Is Business Impact Analysis & Why Is It Important? 2022. URL: <https://www.projectmanager.com/blog/business-impact-analysis>
11. Beattie A. What Is Business Forecasting? Definition, Methods, and Model. 2024. URL: <https://www.investopedia.com/articles/financial-theory/11/basics-business-forecasting.asp>

## REFERENCES

1. Korzachenko O. (2013), Optimization of business processes Ukrainian companies: problems and prospects.

*Scientific Bulletin of Kherson State University. Series of economic sciences. Issue 3*, available at: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_03/15.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_03/15.pdf)

2. Gorlarchuk V., Yanenkova I. (2010), *Enterprise Economics: Textbook*, available at: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_03/15.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_03/15.pdf)

3. Dergachov Y., Fishchuk K. (2020), Methodical approaches to the analysis and optimization of business processes. *Efficient economy*. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.99

4. Numminen L. (2023), *Process Optimization Explained - Methods, Benefits & Tools*, available at: <https://www.workfellow.ai/learn/what-is-process-optimization>

5. Stanke B. (2023), *Operations Research: Optimizing Decision-Making for Success*, available at: <https://www.bobstanke.com/blog/operations-research-overview>

6. Kimberlee L., Cassie B. (2024), *What Is A Gap Analysis? Definition & Guide*, available at: <https://www.forbes.com/advisor/business/what-is-gap-analysis>

7. Amrit C, Abdi A. (2023), *Methods and Applications of Data Mining in Business Domains. Applied Sciences*.13(19): 10774. <https://doi.org/10.3390/app131910774>

8. Kenton W. (2023), *What Is Pareto Analysis? How to Create a Pareto Chart and Example*, available at: <https://www.investopedia.com/terms/p/pareto-analysis.asp>

9. Eisner C. (2022), *What Is Failure Mode and Effects Analysis (FMEA)?*, available at: <https://www.getmaintainx.com/learning-center/failure-mode-and-effects-analysis>

10. Weber J.L. (2022), *What Is Business Impact Analysis & Why Is It Important?*, available at: <https://www.projectmanager.com/blog/business-impact-analysis>

11. Beattie A. (2024), *What Is Business Forecasting? Definition, Methods, and Model*, available at: <https://www.investopedia.com/articles/financial-theory/11/basics-business-forecasting.asp>

**Maryna Kovbatiuk, Candidate of Sciences (Economics), Professor  
(Professor of the Department of Theoretical and Applied Economics, State University of Infrastructure and Technologies)**

**Oleksandr Strilok,  
(Postgraduate, State University of Infrastructure and Technologies)**

## **CLASSIFICATION OF ANALYTICAL OPTIMIZATION METHODS BUSINESS PROCESSES OF ENTERPRISES**

*Rapid progress and digital technologies are increasingly being implemented in all aspects of companies' economic activities. This challenges their managers to invest in technology upgrades and the transition to digital platforms to maintain competitiveness and efficiency in the market, which, in turn, requires them to master new methods of optimizing business processes. To facilitate orientation in the large number of methods that exist today, there are various approaches to their classification.*

*The article analyses the existing classifications of business process optimization methods, and, in particular, the classification, depending on the approach to justifying their improvement, as one of many approaches to classification.*

*The study is aimed at systematizing the analytical methods of business process optimization, given their critical importance in today's dynamic business environment. Analytical methods provide an opportunity to analyse, improve and manage business processes in detail, helping to identify problems and reduce costs. The set of analytical methods used to optimize business processes is classified into nine types according to their main functions and purpose, each of which has its own unique advantages and is used to solve specific problems. Expanding and updating analytical methods ensures flexibility and adaptability of companies, allowing them to respond to market changes and implement innovations. This not only helps to solve current problems, but also ensures the long-term development and sustainability of the business. By applying various methods from the presented classification, business process management specialists can achieve a deeper understanding of their activities, identify hidden reserves and implement*

*effective strategies to optimize and improve their business. Thus, a systematic and comprehensive approach to the analysis and optimization of business processes is a prerequisite for success in today's competitive environment.*

**Keywords:** *business process, optimization, classification, analytical methods, digital technologies.*

*Стаття прийнята до друку 20 травня 2024 року*

УДК 339.5:330.3

JEL Classification M 11, F 10

**Георгій Олександрович Ковбатюк**

(асистент каф. «Теоретична та прикладна економіка», Державний університет інфраструктури та технологій)

ORCID ID 0000-0001-8140-4506

## ЛОГІСТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Найважливішим компонентом зовнішньоторговельної діяльності підприємств є міжнародна логістика. Питання логістичного забезпечення зовнішньоторговельної діяльності стає найбільш актуальним, оскільки саме цей від зовнішньоекономічної діяльності підприємств суттєво залежить від раціональної організації та ефективного управління логістичною складовою. Тому мета статті полягає у визначенні ролі міжнародної логістики у зовнішньоторговельної діяльності підприємств та аспектів участі логістичної складової у системі управління суб'єктом сфери міжнародної торгівлі.

У процесі проведення даного дослідження визначено, що роль міжнародної логістики у зовнішньоторговельної діяльності підприємств полягає у підвищенні ефективності торгівлі, управлінні і зменшенні витрат, пов'язаних із зовнішньоторговельною діяльністю, підвищенні стійкості глобальних ланцюгів поставок та орієнтуванні в складних правилах міжнародної торгівлі й митних вимогах.

Виходячи з ролі міжнародної логістики у сфері зовнішньої торгівлі, визначено найбільш важливі аспекти участі логістичної складової у системі управління зовнішньоторговельною діяльністю підприємств: транспортування, складування та управління запасами, митні процедури, інформаційні технології та їх інтеграція в логістичний процес, глобальні торговельні угоди, управління ризиками та сталий розвиток.

Отже, міжнародна логістика є життєво важливим компонентом зовнішньоторговельної діяльності, відіграючи вирішальну роль у підвищенні ефективності торгівлі, управлінні витратами, забезпеченні стійкості ланцюгів поставок і навігації в складному регуляторному середовищі. Оскільки світова торгівля продовжує розвиватися, бізнес повинен надавати пріоритет ефективному управлінню логістикою, щоб залишатися конкурентоспроможним і відповідати вимогам міжнародних ринків. Використовуючи передові технології, сталі практики та стратегічні партнерства, компанії можуть оптимізувати свої логістичні операції та сприяти зростанню і стабільності світової економіки.

**Ключові слова:** міжнародна (зовнішня) торгівля, логістика, міжнародна логістика, логістичні аспекти управління, зовнішньоторговельна діяльність, підприємство.

**Постановка проблеми.** У глобалізованій економіці 21-го століття міжнародна логістика стала найважливішим компонентом зовнішньоторговельної діяльності. Оскільки бізнес все

© Ковбатюк Г.О., 2024

частіше здійснює транскордонні операції, ефективно та результативно управління рухом товарів, інформації та ресурсів набуває першочергового результативне управління рухом товарів, інформації та ресурсів набуває першочергового значення. Інтеграція логістики в ширшу систему управління зовнішньою торгівлею забезпечує безперешкодне переміщення товарів через кордони, задовольняючи потреби міжнародного ринку та оптимізуючи при цьому витрати і ресурси.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням змісту, задачам та ролі міжнародної логістики у функціонуванні підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, присвячено достатньо праць науковців. Серед них можна відокремити результати досліджень Боровик Т., Даниленко В., Решетнікової О.В. [1, 5], Будник В.А. [2], Міценко Н.Г., Міщук І.П. [3], Негоди А., Русак Д. [4], Тарасюк Г.М. [6], Трушкіної Н., Сербіної Т. [7], Янишина Я. [8], Бочко О.Ю, Гринкевич С.С. [9] та інших.

В той же час доцільно приділити більше уваги питанням логістичного забезпечення саме зовнішньоторговельної діяльності підприємств, оскільки цей вид ЗЕД найбільш залежить від раціональної організації логістичної складової.

**Мета статті** полягає у визначенні ролі міжнародної логістики у зовнішньоторговельної діяльності підприємств та аспектів участі логістичної складової у системі управління суб'єктом сфери міжнародної торгівлі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Міжнародна логістика передбачає планування, реалізацію та контроль за переміщенням і зберіганням товарів, послуг та супутньої інформації від місця походження до місця споживання через міжнародні кордони. Цей складний процес охоплює різні види діяльності, включаючи транспортування, складування, управління запасами, митне оформлення та документацію. Обсяг логістичних витрат займає до 25% в структурі витрат підприємства, що за сучасних умов господарювання ставить логістику у перелік найпріоритетніших завдань менеджменту [8]. Мета полягає в тому, щоб забезпечити своєчасну, економічно вигідну та ефективну доставку продукції відповідно до вимог міжнародних ринків.

Роль міжнародної логістики у зовнішньоторговельної діяльності підприємств полягає у такому (рис.1).



*Рис. 1. Роль міжнародної логістики у зовнішньоторговельної діяльності підприємств*

*Джерело: складено автором*

В першу чергу, міжнародна логістика повинна забезпечити своєчасну та економічно вигідну доставку продукції відповідно до вимог міжнародних ринків, що передбачає планування, реалізацію та контроль за переміщенням і зберіганням товарів та супутньої інформації від місця виробництва до місця споживання через міжнародні кордони. Цей складний процес охоплює різні види діяльності, включаючи транспортування, складування, управління запасами, митне оформлення та документацію.

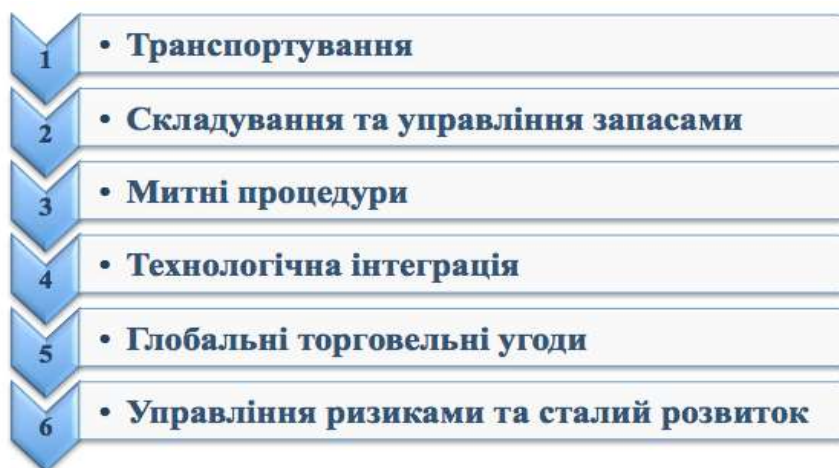
По-друге, міжнародна логістика відіграє важливу роль в управлінні та зменшенні витрат, пов'язаних із зовнішньоторговельною діяльністю. Вибираючи найбільш економічно ефективні види транспорту, домовляючись про вигідні тарифи на доставку та оптимізуючи рівень запасів, компанії можуть знизити свої логістичні витрати. Крім того, ефективні логістичні процеси можуть допомогти мінімізувати витрати на зберігання та зменшити ризик дефіциту або надлишку запасів, що ще більше покращить управління витратами.

Оптимізація логістичного забезпечення стане ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності на ринку та зростання прибутку підприємства [8].

У свою чергу, надійна міжнародна логістична система підвищує стійкість глобальних ланцюгів поставок. В епоху зростаючої невизначеності, такої як геополітична напруженість, стихійні лиха та пандемії, наявність ефективної логістичної мережі забезпечує безперервність потоку товарів. Диверсифікація варіантів транспортування, створення альтернативних маршрутів постачання та підтримання стратегічних запасів є важливими стратегіями для пом'якшення наслідків перебоїв і підтримки стабільності ланцюга постачання.

Також критично важливим моментом міжнародної логістики є орієнтування в складних правилах міжнародної торгівлі та митних вимогах. Дотримання цих правил гарантує безперешкодне переміщення товарів через кордони, уникнення затримок, штрафів та юридичних проблем. Крім того, ефективні практики управління ризиками, такі як точна документація, належне маркування та дотримання міжнародних стандартів, зменшують потенційні ризики, пов'язані з транскордонною торгівлею.

Виходячи з ролі міжнародної логістики у сфері зовнішньої торгівлі, можна визначити найбільш важливі аспекти участі логістичної складової у системі управління зовнішньоторговельною діяльністю підприємств (рис. 2).



*Рис. 2. Логістичні аспекти управління зовнішньоторговельною діяльністю підприємств*

*Джерело: складено автором*

Ключовою складовою міжнародної логістики є транспортування, яке охоплює різні види транспорту, такі як повітряний, морський, залізничний та автомобільний. Кожен вид транспорту має свої переваги та обмеження, і вибір залежить від таких факторів, як вартість, швидкість і характер товарів, що перевозяться. Так, авіап перевезення ідеально підходять для дорогих або термінових вантажів. Морському транспорту, на який припадає близько 90% світової торгівлі, надається перевага через його економічну ефективність і здатність обробляти великі обсяги вантажів. Залізничний і автомобільний транспорт відіграють вирішальну роль у міжконтинентальній торгівлі, особливо в регіонах з розвинутою інфраструктурою. Вибір виду транспорту залежить від таких факторів, як характер товару, терміни доставки та міркування щодо вартості. Передові системи управління транспортом (TMS – Transport Management System) все частіше використовуються для оптимізації маршрутів, відстеження вантажів у режимі реального часу та підвищення загальної ефективності.

Складське господарство є критично важливою ланкою в логістичному ланцюгу, що полегшує зберігання, консолідацію та розподіл товарів. Ефективні стратегії складування зменшують ризики, пов'язані з дефіцитом і затоварюванням, гарантуючи, що товари будуть доступні тоді і там, де вони потрібні. Сучасні склади оснащені передовими технологіями, такими як автоматизовані системи зберігання та пошуку (AS/RS), які підвищують точність і швидкість обробки товарів.

Управління запасами, тісно пов'язане зі складуванням, передбачає підтримку оптимального рівня запасів для задоволення попиту без надмірних витрат. Системи інвентаризації «точно в строк» (JIT) та ощадливі методи інвентаризації мінімізують відходи і знижують операційні витрати. Крім того, відстеження запасів у режимі реального часу за допомогою технологій сканування штрих-кодів і радіочастотної ідентифікації (RFID) надає компаніям актуальну інформацію про рівень і місцезнаходження запасів, що сприяє прийняттю більш ефективних рішень.

Митні процедури є ще одним важливим аспектом міжнародної логістики, що охоплює правила і практики, які регулюють імпорт та експорт товарів. Дотримання митних правил має важливе значення для уникнення затримок, штрафів та юридичних проблем. Ефективне управління митними операціями передбачає розуміння регуляторних вимог різних країн, включаючи тарифи, мита та торговельні угоди. Впровадження послуг митного брокера може спростити цей процес, оскільки брокери добре орієнтуються в складнощах митного законодавства. Крім того, програми уповноважених економічних операторів (УЕО) пропонують такі переваги, як прискорене оформлення та зменшення кількості перевірок для підприємств, що відповідають вимогам, підвищуючи ефективність транскордонної торгівлі.

Інтеграція інформаційних технологій (IT) в логістику зробила революцію в управлінні зовнішньою торгівлею. Системи управління транспортом (TMS) і системи управління складом (WMS) відіграють ключову роль в оптимізації логістичних операцій, від планування маршрутів і відстеження відправлень до контролю запасів і виконання замовлень. Використання технології блокчейн в логістиці забезпечує підвищену прозорість і безпеку, дозволяючи відстежувати товари по всьому ланцюгу поставок, захищаючи їх від несанкціонованого втручання.

Цифрові платформи та електронна комерція також трансформували логістику, дозволивши бізнесу легше виходити на світові ринки. Онлайн-ринки сприяють прямій взаємодії між покупцями та продавцями, а передові логістичні рішення забезпечують своєчасну та ефективну доставку. Аналіз даних у режимі реального часу та алгоритми машинного навчання дають змогу прогнозувати ситуацію, що дозволяє проактивно управляти потенційними перебоями та оптимізувати логістичні стратегії.

Суттєво впливають на логістичні стратегії у зовнішній торгівлі торговельні угоди та регіональні економічні партнерства. Наприклад, Угода про вільну торгівлю між США,

Мексикою та Канадою (USMCA) [10], Митний союз Європейського Союзу [11] сприяють безперешкодному проходженню торговельних потоків завдяки зниженню тарифів та гармонізації нормативних актів. Ці угоди вимагають коригування логістичного планування, щоб відповідати новим правилам і використовувати преференційні умови торгівлі.

Невід'ємною частиною зовнішньоторговельної логістики є управління ризиками, оскільки воно спрямоване на запобігання потенційним збоям, таким як геополітична напруженість, стихійні лиха та вразливість ланцюгів поставок. Диверсифікація постачальників, маршрутів і видів транспорту знижує ризики, забезпечуючи безперервність товаропотоку. Планування на випадок надзвичайних ситуацій та створення альтернативних логістичних мереж підвищують стійкість перед обличчям непередбачуваних подій.

Ще один важливий момент, який потребує уваги – сталий розвиток. Він став центральним питанням у логістиці, де все більше уваги приділяється зменшенню впливу на навколишнє середовище транспортних і складських операцій. Компанії впроваджують зелені логістичні практики, такі як використання паливно-ефективних транспортних засобів, оптимізація маршрутів для мінімізації викидів та впровадження енергоефективних складських операцій. Перехід до сталої логістики узгоджується з глобальними зусиллями по боротьбі зі зміною клімату і сприяє підвищенню корпоративної соціальної відповідальності.

Виходячи вищевикладеного можемо окреслити головні виклики, що присутні сьогодні в міжнародній логістиці (рис. 3).



*Рис. 3. Виклики в міжнародній логістиці*

*Джерело: складено автором*

На міжнародну логістику часто впливають геополітичні фактори, такі як торгові війни, санкції та політична нестабільність. Ці ризики можуть порушити ланцюги поставок, збільшити витрати і створити невизначеність у русі товарів. Бізнес повинен бути в курсі геополітичних подій і розробляти плани на випадок надзвичайних ситуацій, щоб пом'якшити потенційні перебої.

Вплив міжнародної логістики на навколишнє середовище, особливо з точки зору викидів вуглецю та споживання ресурсів, викликає все більше занепокоєння. Компанії все частіше впроваджують сталі практики, щоб мінімізувати свій вплив на навколишнє середовище.

Хоча інформаційні технології пропонують значні переваги, інтеграція нових технологій в існуючі логістичні системи може бути складним завданням. Бізнес повинен інвестувати в

навчання, інфраструктуру та заходи кібербезпеки, щоб використовувати весь потенціал передових ІТ-рішень. Крім того, швидкий темп технологічного прогресу вимагає постійної адаптації та інновацій.

**Висновки та пропозиції.** Отже, логістичні аспекти управління зовнішньою торгівлею є багатограними і невід’ємними від успіху глобальних торговельних операцій. Ефективне транспортування, складування, управління запасами та митні процедури, підкріплені передовими технологіями та практиками управління ризиками, мають важливе значення для оптимізації потоку товарів через кордони. З розвитком глобального торговельного ландшафту підприємства повинні постійно адаптувати свої логістичні стратегії, щоб долати складнощі та використовувати можливості, що відкриваються на міжнародному ринку.

Міжнародна логістика є життєво важливим компонентом зовнішньоторговельної діяльності, відіграючи вирішальну роль у підвищенні ефективності торгівлі, управлінні витратами, забезпеченні стійкості ланцюгів поставок і навігації в складному регуляторному середовищі. Оскільки світова торгівля продовжує розвиватися, бізнес повинен надавати пріоритет ефективному управлінню логістикою, щоб залишатися конкурентоспроможним і відповідати вимогам міжнародних ринків. Використовуючи передові технології, сталі практики та стратегічні партнерства, компанії можуть оптимізувати свої логістичні операції та сприяти зростанню і стабільності світової економіки.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Боровик Т., Даниленко В. Транспортна логістика як фактор забезпечення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Економічний простір*, (177), 35-39. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/177-6>
2. Будник В.А. Інноваційна розбудова логістичної інфраструктури українських експортерів в умовах сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.36>
3. Міценко Н. Г., Міщук І. П. Сутність та проблеми функціонування системи міжнародної логістики в екстремальних умовах. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. № 68, 2022, С. 20-27. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-68-03>
4. Негода А., Русак Д. Міжнародна логістика та глобальні ланцюги постачань: навчальний посібник у схемах. К., 2023. 268 с.
5. Решетнікова О.В., Даниленко В.І., Боровик Т.В. Логістична інфраструктура як стратегічний елемент розвитку зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Економічний, організаційний та правовий механізм підтримки і розвитку підприємництва: колективна монографія*; за ред. О. В. Калашник, Х. З. Махмудова, І. О. Яснолоб. Полтава: Видавництво ПП «Астроя», 2020, с. 143-150.
6. Тарасюк Г. М. Логістичні рішення та управління постачаннями в компанії: виклики часу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4 (98). С. 42-48. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2021-4\(98\)-42-48](https://doi.org/10.26642/jen-2021-4(98)-42-48)
7. Трушкіна Н., Сербіна Т. Міжнародна логістика у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 1, № 3, 2022, pp. 101-114. doi: 10.46299/j.isjmef.20220103.7.
8. Янишин Я. Логістичне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності. *Вісник Львівського національного аграрного університету: економіка АПК*. 2020. № 27. С. 48-52. <https://doi.org/110.31734/economics2020.27.048>
9. Bochko, O. Y., & Hrynkevych, S. S. . Theoretical approaches to determining the essence of the concept of «export and logistics potential». *Economies' Horizons*, 2022, (4(22), 79–87. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(22\).2022.267020](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(22).2022.267020)
10. EU Customs Union. URL: [https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs-4/eu-customs-union-facts-and-figures/eu-customs-union-unique-world\\_en](https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs-4/eu-customs-union-facts-and-figures/eu-customs-union-unique-world_en)
11. United States-Mexico-Canada Agreement. URL: <https://ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements/united-states-mexico-canada-agreement>

## REFERENCES

1. Borovyk T., Danylenko V. Transportna lohistyka yak faktor zabezpechennia zovnishnoekonomichnoi diialnosti vitchyznianskykh pidpriemstv [Transport Logistics as a Factor of Ensuring Foreign Economic Activity of Domestic Enterprises]. *Ekonomichnyi prostir*, (177), 35-39. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/177-6>
2. Budnyk V.A. Innovatsiï na rozbudova lohistychnoi infrastruktury ukrainskykh eksporteriv v umovakh staloho rozvytku [Innovative development of logistics infrastructure for Ukrainian exporters in the context of sustainable development]. *Efektivna ekonomika*. 2024. No 6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.36>
3. Mitsenko N. H., Mishchuk I. P. Sutnist ta problemy funktsionuvannia systemy mizhnarodnoi lohistyky v ekstremalnykh umovakh [Essence and problems of functioning of the international logistics system in extreme conditions]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. № 68, 2022, pp. 20-27. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-68-03>
4. Nehoda A., Rusak D. Mizhnarodna lohistyka ta hlobalni lantsiuihy postachan: navchalnyï posibnyk u skhemakh. [International Logistics and Global Supply Chains: A Study Guide in Diagrams]. K., 2023. 268 P.
5. Reshetnikova O.V., Danylenko V.I., Borovyk T.V. Lohistychna infrastruktura yak stratehichniy element rozvytku zovnishnoekonomichnoi diialnosti vitchyznianskykh pidpriemstv [Logistics infrastructure as a strategic element of development of foreign economic activity of domestic enterprises]. *Ekonomichnyi, orhanizatsiyni ta pravovyi mekhanizm pidtrymky i rozvytku pidpriemnytstva: kolektyvna monohrafiia*; za red. O. V. Kalashnyk, Kh. Z. Makhmudova, I. O. Yasnolob. Poltava: Vydavnytstvo PP «Astraia», 2020, pp. 143-150.
6. Tarasiuk H.M. Lohistychni rishennia ta upravlinnia postachanniamy v kompanii: vyklyky chasu [Logistics solutions and supply management in the company: challenges of the times]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*. 2021. № 4 (98). pp. 42-48. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2021-4\(98\)-42-48](https://doi.org/10.26642/jen-2021-4(98)-42-48)
7. Trushkina N., Serbina T. Mizhnarodna lohistyka u systemi zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva [International logistics in the system of foreign economic activity of the enterprise ]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 1, № 3, 2022, pp. 101-114. doi: 10.46299/j.isjmef.20220103.7.
8. Ianyshyn Ya. Lohistychni zabezpechennia zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Logistics support of foreign economic activity]. *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu: ekonomika APK*. 2020. № 27. pp. 48-52. <https://doi.org/110.31734/economics2020.27.048>
9. Bochko, O. Y., & Hrynkevych, S. S. . Theoretical approaches to determining the essence of the concept of «export and logistics potential». *Economies' Horizons*, 2022, (4(22), 79–87. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(22\).2022.267020](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(22).2022.267020)
10. EU Customs Union. Available at: [https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs-4/eu-customs-union-facts-and-figures/eu-customs-union-unique-world\\_en](https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs-4/eu-customs-union-facts-and-figures/eu-customs-union-unique-world_en)
11. United States-Mexico-Canada Agreement. Available at: <https://ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements/united-states-mexico-canada-agreement>

**George Kovbatiuk**

**(Assistant of Department of Theoretical and Applied Economics, State University of Infrastructure and Technologies)**

## LOGISTICS ASPECTS OF MANAGING FOREIGN TRADE ACTIVITIES OF ENTERPRISES

*International logistics is the most important component of foreign trade activities of enterprises. The issue of logistics support of foreign trade activity is becoming the most relevant, since this particular aspect of foreign economic activity of enterprises significantly depends on the rational organization and effective management of the logistics component. Therefore, the purpose of the article is to determine the role of international logistics in the foreign trade activities of enterprises and the aspects of participation of the logistics component in the management system of an entity engaged in international trade.*

*In the course of this study, it is determined that the role of international logistics in the foreign trade activities of enterprises is to increase trade efficiency, manage and reduce costs associated with foreign trade, increase the sustainability of global supply chains and navigate complex international trade rules and customs requirements.*

*Based on the role of international logistics in the field of foreign trade, the most important aspects of the logistics component in the system of management of foreign trade activities of enterprises are identified: transportation, warehousing and inventory management, customs procedures, information technology and its integration into the logistics process, global trade agreements, risk management and sustainable development.*

*Thus, international logistics is a vital component of foreign trade activities, playing a crucial role in improving trade efficiency, managing costs, ensuring supply chain sustainability and navigating a complex regulatory environment. As global trade continues to evolve, businesses must prioritize efficient logistics management to remain competitive and meet the demands of international markets. By leveraging advanced technologies, sustainable practices and strategic partnerships, companies can optimize their logistics operations and contribute to the growth and stability of the global economy.*

**Keywords:** international (foreign) trade, logistics, international logistics, logistics aspects of management, foreign trade activity, enterprise.

*Стаття прийнята до друку 25 травня 2024 року*

УДК 330.322:339.9

JEL classification: E22, F21, H 54, H 56

*Світлана Петрівна Лоза, кандидат економічних наук, доцент  
(доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, Національний  
університет «Запорізька політехніка»)  
ORCID ID 0000-0002-2566-5020*

## ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КЛІМАТ В УКРАЇНІ: СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА МОЖЛИВІ ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ

*У статті викладено результати дослідження стану, проблем та можливих шляхів покращення інвестиційного клімату в Україні в нових екстремальних умовах ведення бізнесу. Покращення та стабілізація інвестиційного клімату в Україні під час воєнного стану є необхідним для забезпечення економічного розвитку, залучення міжнародних ресурсів, відбудови інфраструктури, зміцнення міжнародного іміджу та захисту національного бізнесу.*

*Метою статті є дослідження стану та проблем формування інвестиційного клімату країни в умовах повномасштабних військових дій, аналіз головних чинників, що впливають на рівень інвестиційної привабливості підприємств в умовах невизначеності, вивчення основних шляхів та напрямків покращення інвестиційного клімату в Україні.*

*В результаті проведеного дослідження встановлено, що інвестиційний клімат доцільно визначати як сукупність політичних, економічних, правових, соціально-культурних, науково-технологічних, демографічних, інфраструктурних та природно-географічних чинників, які формують ступінь інвестиційної привабливості і зумовлюють рівень інвестиційного ризику. Побудовано модель формування інвестиційного клімату в Україні з урахуванням основних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств та організацій в умовах воєнного стану. Структуровано основні загрози та зміни у макросередовищі під впливом війни. Виявлено, що не залишилося жодної сфери діяльності суб'єктів господарювання, яку б не зачепила війна.*

*Одним з основних шляхів покращення інвестиційного клімату в Україні на сьогодні є страхування воєнно-політичних ризиків, що є надзвичайно важливим аспектом для захисту капіталовкладень і забезпечення розвитку бізнесу. Саме стабілізація інвестиційного клімату дозволить запобігти відтоку капіталу за кордон та збереже ресурси для подальшого розвитку. Крім масштабних проєктів відбудови інфраструктури, інвестиції можуть бути спрямовані на підтримку малого та середнього бізнесу, який є важливим джерелом інновацій та робочих місць.*

*Ключові слова: інвестиційний клімат, інвестиційна привабливість, інвестиційний потенціал, інвестиційний ризик, мікросередовище, макросередовище, страхування*

**Постановка проблеми.** Сприятливий інвестиційний клімат є критично важливим для економічного зростання та розвитку будь-якої країни. Від нього залежать обсяги

© Лоза С.П., 2024

Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління», 2024. Вип. 55

залучення фінансування інвестицій, що, в свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності та збільшенню ВВП, зростанню доходів населення, зменшенню безробіття та поліпшенню якості життя. Оцінка стану та виявлення основних складових інвестиційного клімату країни є першочерговим аспектом прийняття будь-якого рішення щодо майбутнього інвестування. У сучасному глобалізованому світі країни змагаються за інвестиції. На сьогодні в Україні інвестиції є критичним джерелом фінансових ресурсів для відновлення та розвитку економіки. Поліпшення інвестиційного клімату буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності країни на міжнародній арені, залучаючи більше інвесторів і капіталу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам оцінки та аналізу інвестиційного клімату в Україні присвячені праці багатьох вітчизняних науковців і практиків. Ці питання безперервно обговорюються вже майже 30 років. Особливої уваги заслуговують праці Бланка І., Гайдуцького А., Денисенка М., Зубленка В., Мочерного С., Пересади А. та багатьох інших. Однак подальшого дослідження потребує оцінка стану інвестиційного клімату, аналіз основних проблем та чинників впливу на рівень інвестиційної привабливості країни в умовах невизначеності, яка обумовлена повномасштабними воєнними діями в Україні. Вивчення цієї проблеми надалі лишається актуальним в нових екстремальних умовах ведення бізнесу.

**Метою статті** є дослідження стану та проблем формування інвестиційного клімату країни в умовах повномасштабних військових дій, аналіз головних чинників, що впливають на рівень інвестиційної привабливості підприємств в умовах невизначеності, вивчення основних шляхів та напрямків покращення інвестиційного клімату в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вітчизняні науковці та практики найбільш часто «інвестиційний клімат» розглядають як сукупність певних чинників, які приваблюють або відштовхують інвесторів, на рівні країни, регіону, виду економічної діяльності або підприємства. Поняття різняться, але мають і спільні характеристики. Так, Денисенко М. пропонує визначати інвестиційний клімат як сукупність політичних, економічних, соціальних, юридичних та інших факторів і умов регулювання інвестиційної діяльності, які визначають міру ризику інвестицій і можливість їх ефективного використання [7]. В економічній енциклопедії під редакцією Мочерного С. інвестиційний клімат визначається як сукупність об'єктивних та суб'єктивних умов, які сприяють (гальмують) процесу інвестування народного господарства (на макrorівні) та окремих підприємств, компаній, галузей на мікрорівні [11]. На думку Пересади А. та Зубленка В. інвестиційний клімат – це передусім ясність і прозорість середовища, в якому інвестор приймає рішення про інвестиції й зважає на ризик, і лише потім – економічні показники [13]. Бланк І. визначає інвестиційний клімат як сукупність політичних, соціально-економічних, фінансових, соціально-культурних, організаційно-правових і географічних факторів, які притаманні певній країні і визначають привабливість її для іноземного інвестора [5]. Гайдуцький А. під інвестиційною привабливістю пропонує розуміти здатність економіки сприймати великі інвестиційні вкладення, забезпечувати ефективне використання та окупність інвестиційних ресурсів і гарантувати повернення вкладеного капіталу [6].

Таким чином, інвестиційний клімат доцільно визначати як сукупність політичних, економічних, правових, соціально-культурних, науково-технологічних, демографічних, інфраструктурних та природно-географічних чинників, які формують ступінь інвестиційної привабливості і зумовлюють рівень інвестиційного ризику. Інвестиційний клімат включає два основні компоненти: інвестиційний потенціал та інвестиційний ризик.

Обґрунтоване прийняття управлінського рішення щодо майбутнього фінансування інвестицій неможливе на підставі оцінки тільки інвестиційного потенціалу чи тільки інвестиційного ризику. У загальному розумінні потенціал – це організована сукупність ресурсів, основних факторів виробництва та можливостей для здійснення інвестиційної діяльності. Інвестиційний ризик навпаки характеризує ймовірність втрати інвестором безпосередньо власних коштів та й майбутніх доходів від них. В той же час, рівень інвестиційного ризику напряду залежить від економічної, політичної, соціальної, екологічної та кримінальної ситуації в країні або окремо взятому регіоні. Інвестиційний ризик на відміну від інвестиційного потенціалу більш динамічний та може змінюватися дуже швидко і непередбачувано.

Можливі обсяги залучених іноземних інвестицій суттєво залежать від цілей та інтересів іноземних інвесторів. У кожного інвестора є своя суб'єктивна точка зору на окремі чинники інвестиційного клімату країни. У зв'язку з цим необхідно відзначити, що інвестиційний клімат визначається об'єктивною дійсністю, яка характеризується сукупністю вищезгаданих чинників, та їхньою суб'єктивною оцінкою. Кожен інвестиційний проєкт має свої індивідуальні характеристики, цілі, задачі і спрямованість. Ефективність реалізації будь-якого проєкту залежить від інвестиційної привабливості виду економічної діяльності, до якого належить підприємство-ініціатор проєкту, від рівня привабливості регіону, де планується реалізація проєкту та привабливості окремого підприємства.

На формування інвестиційного клімату будь-якого підприємства впливають чинники не тільки внутрішнього середовища, а й зовнішнє оточення, яке можна поділити на середовище непрямого та прямого впливу (рис. 1).



Рис.1. Основні чинники формування інвестиційного клімату в умовах воєнного стану

Джерело: удосконалено автором власну розробку [12]

До економічних чинників макросередовища належать: рівень економічного розвитку країни; стабільність національної валюти та рівень інфляції; рівень безробіття; фінансово-кредитна і податкова системи; ставка банківського відсотку; транспортні тарифи; тенденції зміни ВВП тощо. Політичні чинники характеризують загальну політичну ситуацію в країні, діяльність державних органів влади та самоврядування, наявність різних політичних партій, очікування щодо зміни уряду, які суттєво збільшують невизначеність для вітчизняних і іноземних інвесторів. Правові чинники визначаються дією законів, підзаконних актів й інших нормативних документів щодо статусу підприємства, обмежень на деякі види діяльності, порядку оподаткування прибутку тощо. До науково-технологічних чинників належать: витрати на науково-дослідні роботи; патентний та ліцензійний захист нових технологій; законодавство про захист інтелектуальної власності тощо. Соціально-культурні чинники характеризують: рівень соціального захисту населення, його пенсійне забезпечення; рівень освіти; професійний рівень підготовки населення; етнічний і культурний склад населення; життєві цінності та традиції. До основних демографічних чинників слід віднести: чисельність, склад і структура населення, динаміка приросту та смертності населення, міграційні процеси, рівень урбанізації. Інфраструктурні чинники характеризують наявність в країні транспортної, будівельної, енергетичної, фінансової, інвестиційної, торговельної, комунальної, соціальної та іншої інфраструктури. Природно-географічні чинники включають кліматичні умови, географічне розташування, рельєф та ґрунти, природні ресурси (корисні копалини, лісові та водні ресурси), екологічні умови (рівень забруднення навколишнього середовища, обсяги викидів шкідливих речовин у повітря і водний басейн).

Надзвичайно високий рівень ризику та невизначеності в економічному середовищі України висуває особливі вимоги до ефективного управління та своєчасного виявлення загроз. В умовах повномасштабних воєнних дій першочергової актуальності набувають питання врахування загроз на всіх рівнях економічної системи (табл. 1).

Таблиця 1

**Основні загрози та зміни у макросередовищі під впливом війни**

| Чинники    | Загрози та зміни у макросередовищі під впливом війни                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1          | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Політичні  | В політичній площині повномасштабні воєнні дії спровокували внутрішню політичну нестабільність, підвисили напруженість між партіями. Відбулися зміни в управлінських структурах під впливом введення воєнного стану, військових адміністрацій та зміни органів управління. Підтримка уряду залежить від ситуації на фронті. Сталися зміни у зовнішній політиці та відносинах з іншими державами. Проводиться мобілізація населення, яка може викликати невдоволення. Гуманітарні потреби вимагають політичних рішень.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Економічні | В економічній сфері негативний вплив ще більш інтенсивний. Він відчувається не тільки в Україні, але у за її межами. Воєнні дії призвели до значного зменшення ВВП, руйнування інфраструктури, втрати виробничих потужностей, зменшення ділової активності. Посилюються інфляційні процеси. Війна сприяє зростанню цін на товари та послуги, підвищенню витрат виробництва та порушення логістичних ланцюгів. Ускладняється імпорт товарів в результаті знецінення національної валюти. Війна негативно впливає на зовнішньоторговельні зв'язки. Блокада портів та руйнування транспортної інфраструктури обмежують можливості експорту та імпорту. Зростання витрат на військові потреби та зниження доходів бюджету сприяє швидкому зростанню дефіциту бюджету, що змушує уряд шукати додаткові джерела фінансування. Введення міжнародних санкцій вплинуло на глобальні економічні процеси у багатьох країнах. |
| Правові    | Воєнні дії в Україні, які розпочалися в 2014 році і набули масштабу в 2022 році, мають                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

| 1                    | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | значний вплив на правове середовище країни. З моменту введення воєнного стану прийнято чисельні закони та постанови, які регулюють порядок мобілізації, призову, права військовослужбовців. Введено спеціальні правові режими, включаючи обмеження на свободу пересування, збори та інші громадські права. Необхідність правового регулювання захисту прав ВПО. Введення санкцій та обмежень вимагає оновлення законодавства у сфері міжнародної торгівлі та фінансового регулювання. З метою відновлення економіки необхідна розробка і впровадження програм відбудови, включаючи правове забезпечення інвестицій. Зросла необхідність у співпраці з міжнародними організаціями.                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Науково-технологічні | Військові дії мають суттєвий вплив на технологічний рівень країни, і цей вплив може бути як позитивним, так і негативним. В якості позитивних моментів слід відзначити стимулювання розвитку технологій та впровадження інновацій. Зросли обсяги фінансування науково-дослідних установ та технологічних проєктів. Відбувається розвиток комунікаційної та енергетичної інфраструктури. Однак, негативний вплив набагато потужніший. Відбувається руйнування виробничих потужностей, транспортних та комунікаційних систем. Втрата людських ресурсів призводить до дефіциту висококваліфікованих фахівців, що уповільнює технологічний процес. Військові втрати та економічні санкції призводять до обмеження доступу до деяких видів ресурсів. Підвищення пріоритету військових потреб викликає скорочення фінансування інших сфер діяльності, що уповільнює їх розвиток. Як позитивний момент необхідно відзначити стрімкий розвиток та впровадження інновацій у військові технології. |
| Соціально-культурні  | Основною соціальною проблемою стала міграція та переміщення населення. Не менш важливі психологічні проблеми та травми, які зазнали люди, що пережили бойові дії та втрату близьких. Руйнування виробничих потужностей призвело до зростання рівня безробіття та бідності, зниження рівня життя населення. Порушення та перерви в освітньому процесі для дітей. Знищення медичних установ та недостатність ресурсів ускладнюють доступ до медичної допомоги, що особливо актуально для вразливих груп населення. В той же час, відбулися консолідація суспільства та зростання громадянської активності та волонтерство.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Демографічні         | Демографічні втрати України будуть катастрофічні. Відбувається зменшення населення в результаті втрат серед військових та цивільних. Масштабна міграція та переміщення населення як всередині країни так і за її межі спровокувала зміну демографічної структури населення. Стрімке зниження народжуваності. Зростання рівня смертності та висока вірогідність поранень, суттєве погіршення умов життя, зниження рівня надання медичної допомоги. Масштабні руйнування інфраструктури суттєво впливають на зайнятість та загальний рівень життя населення. Соціальні та психологічні травми серед населення впливають на рівень народжуваності, міграційні процеси та добробут.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Інфра-структурні     | В сфері інфраструктури в Україні мабуть найбільший рівень втрат та загроз. Відбулося руйнування та пошкодження транспортної інфраструктури (доріг, мостів, залізничних шляхів і аеропортів). Постійне руйнування енергетичної інфраструктури призводить до масових відключень електроенергії. Пошкодження водопровідних та каналізаційних систем спричиняє перебої у постачанні питної води та проблеми з водовідведенням. Масове руйнування житлових будинків та соціальної інфраструктури. Руйнування телекомунікаційних мереж, що ускладнює зв'язок та передачу інформації. Пошкодження інтернет-інфраструктури, що безпосередньо впливає на роботу підприємств та організацій                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Природно-географічні | Воєнні дії здійснюють колосальний вплив на середовище. В результаті вибухів, використання важкої техніки відбуваються викиди токсичних речовин, які забруднюють повітря, водні джерела, питну воду. Відбувається руйнація ґрунтів, що ускладнює їх використання для сільського господарства та сприяє ерозії. Знищуються ліси, пасовища. Шум, забруднення та руйнування середовища проживання призводять до загибелі та переміщення тварин, порушуючи екологічні ланцюги. В цілому військові дії можуть змінити локальні кліматичні умови через масштабне знищення рослинності та зміну властивостей поверхні землі.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

Джерело: запропоновано автором

Будь-яке підприємство чи організація є «відкритою» системою, яка постійно взаємодіє з різними елементами зовнішнього середовища з метою підтримки стійкого стану в умовах, що постійно змінюються. Тобто у зовнішньому оточенні підприємства немає жодного чинника, на який би не вплинув з руйнівною силою початок повномасштабних воєнних дій.

Оцінка динаміки змін стану інвестиційного клімату допомагає окреслити основні проблеми, ідентифікувати слабкі місця та вчасно вживати заходи для їх усунення. Європейська Бізнес Асоціація (ЄБА) вже більше 15 років займається дослідженням стану інвестиційного клімату в Україні.

Починаючи з другої половини 2008 року ЄБА розраховує інвестиційний індекс на базі п'яти аспектів інвестиційного клімату як середнє арифметичне. При проведенні оцінки, респонденти відповідають на питання, які піддаються аналізу, використовуючи п'ятибальну систему. Жодного разу за весь період вимірювання Індекс не перевищив планку у 4 бали [8].

Динаміка індексу інвестиційної привабливості України наочно відображає настрої бізнесу (рис. 2). За результатами оцінки ЄБА наприкінці 2023 року інвестиційний індекс знизився порівняно з другим півріччям 2022 року на 0,04 до 2,44 з 5-ти можливих. Це значення краще, ніж у першому півріччі 2022 року, коли індекс впав до 2,17 балів з 5-ти можливих [8].

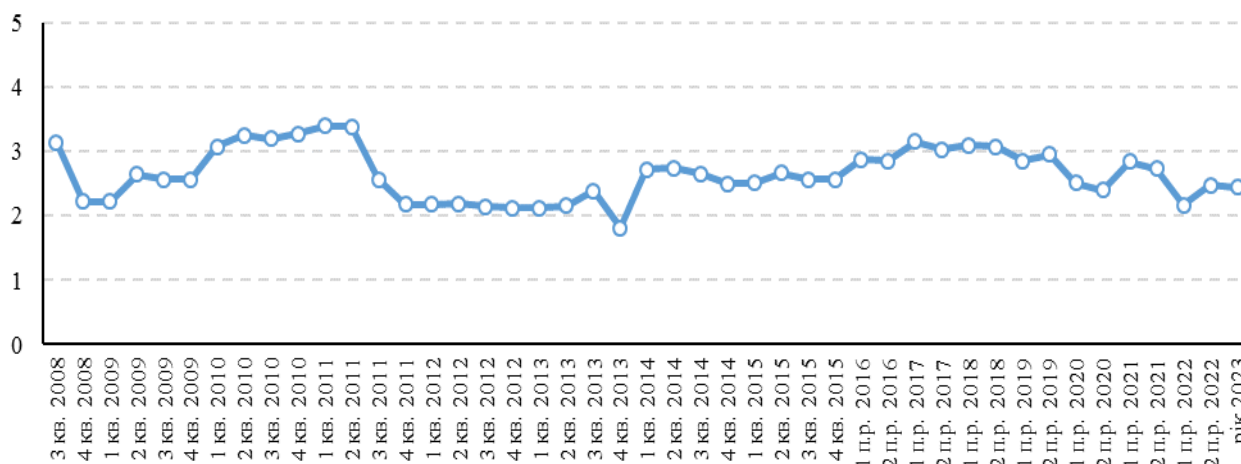
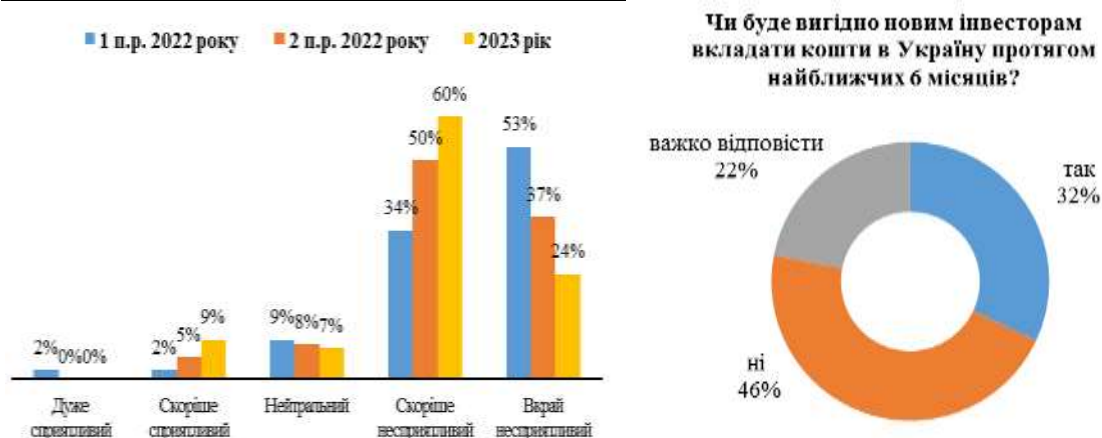


Рис.2. Динаміка інвестиційного індексу, розрахованого ЄБА за 2008-2023 роки

Джерело: побудовано автором за даними [8]

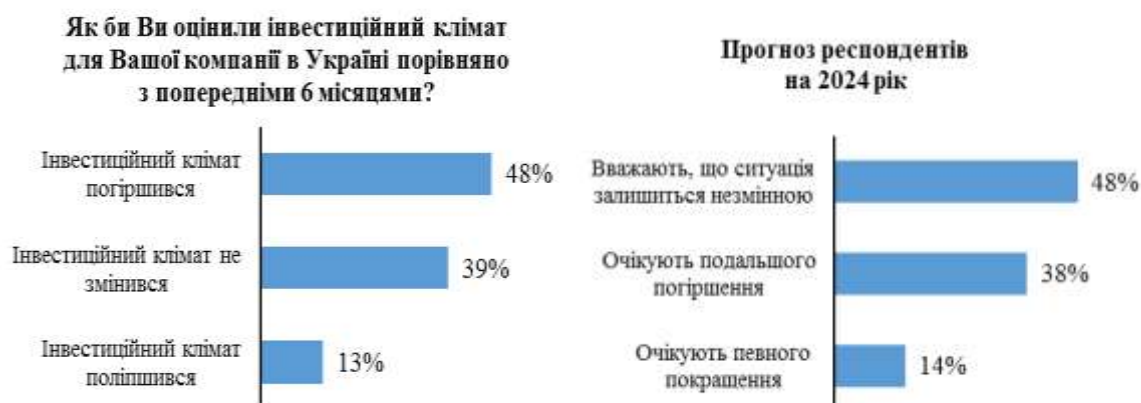
Більшість опитаних членів Асоціації вважають інвестиційний клімат несприятливим. Втім за підсумками 2023 року зменшилася до 24% кількість респондентів, які вважають клімат вкрай несприятливим, 7% оцінюють як нейтральний, оптимістично налаштовані лише 9% топ-менеджерів. При цьому третина від опитаних вважає, що інвестування в Україну буде прибутковим попри війну, але майже половина налаштована менш оптимістично і вважає, що вкладати кошти не вигідно (рис. 3). Незважаючи на негативну оцінку рівня інвестиційної привабливості, майже вдвічі збільшилася кількість топ-менеджерів, які вважають що інвестиції в Україну будуть вигідними (32% проти 17% у 2022 році).



**Рис.3. Оцінка інвестиційного клімату респондентами ЄБА у 2023 році та порівняння з показниками за 1 та 2 півріччя 2022 року**

*Джерело:* побудовано автором за даними [8, 9]

Не викликають оптимізму і результати оцінки змін інвестиційного клімату в Україні в порівнянні зі станом за останні 6 місяців. На його погіршення вказує 48% респондентів, 39% вважає, що суттєвих змін не відбулося, лише 13% вважають, що клімат покращився. Майже таке співвідношення настроїв відображено у прогнозі на 2024 рік (рис. 4).



**Рис.4. Оцінка інвестиційного клімату в Україні респондентами ЄБА у 2023 році та прогноз на 2024 рік**

*Джерело:* побудовано автором за даними [8, 9]

За результатами опитування, проведеного ЄБА, виявлено ТОП-5 негативних та позитивних факторів впливу на інвестиційний клімат (рис. 5). Очолює перелік факторів негативного впливу російська військова агресія. Показово на другому та третьому місці корупція та слабка судова система і лише потім йдуть труднощі з логістикою та обмеження валютних операцій. На першому місці серед позитивних факторів надання

Україні статусу кандидата на вступ в ЄС, друге та третє місце поділили дерегуляційні ініціативи та діджиталізація державних послуг, четверте та п'яте скасування мит і квот на український експорт ЄС та низкою інших країн і транспортний безвіз з ЄС. До ТОП-3 завдань від бізнесу до Уряду увійшли боротьба з корупцією (79%), судова реформа та верховенство права (57%), макроекономічна стабільність (41%) [8, 9]



**Рис.5. ТОП-5 негативних та позитивних факторів впливу на інвестиційний клімат в Україні та ТОП-3 завдань до Уряду (результати опитування, проведеного ЄБА за підсумками 2023 року)**

*Джерело:* побудовано автором за даними [8, 9]

Урядом України в листопаді 2022 року започатковано реалізацію експериментального проекту із створення, впровадження та забезпечення функціонування Єдиної цифрової інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління процесом відбудови об'єктів нерухомого майна, будівництва та інфраструктури. Проект створено з метою максимального залучення інвестицій з різних джерел фінансування. Максимальна прозорість системи дозволить мінімізувати корупційні ризики. Функціонал системи дозволить: презентувати проекти донорам, здійснювати контроль за проектами, отримувати звіти та аналітику, здійснювати обмін інформацією, відстежувати витрати на всіх етапах реалізації проекту [4].

У вересні 2023 року внесені зміни в дуже актуальний для потенційних інвесторів Закон «Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні». У законопроекті №8138 передбачено більш сприятливі умови для інвестиційних проєктів, які можуть претендувати на підтримку з боку держави, а саме: розширено перелік галузей; знижено граничний поріг щодо суми інвестицій з 20 до 12 млн. євро. (з них до 30% суми може бути інвестовано не пізніше, ніж за 18 місяців до укладання договору); знижено вимоги до кількості нових робочих місць та розміру заробітної плати [1].

На сьогодні при Кабінеті Міністрів України створено тимчасовий консультативно-дорадчий орган – Стратегічну інвестиційну раду. Головними завданнями Ради з публічних інвестицій є: сприяння координації дій органів виконавчої влади для узгодження стратегічних пріоритетів; підготовка пропозицій щодо єдиного проєктного портфеля, напрямків підвищення ефективності та вдосконалення законодавства [14].

З метою участі України у Багатосторонній координаційній платформі донорів (Платформа) було затверджено Порядок сприяння координації діяльності центральних органів виконавчої влади, який визначає пріоритетні напрями підтримки України, здійснює моніторинг та оцінку виконання програм і проєктів, що фінансуються міжнародними програмами, а також пропонує вдосконалення діяльності виконавчої влади у цій сфері. Дія Порядку не поширюється на співпрацю з міжнародними партнерами України щодо військової допомоги [3].

Інвестування вимагає ретельного планування та управління ризиками. Ефективне страхування може суттєво знизити потенційні втрати і забезпечити більш впевнений розвиток бізнесу в регіоні. До основних типів ризиків, які характерні для сьогодення, додався ризик фізичного знищення (пошкодження або втрати активів в результаті воєнних дій). В той же час, суттєво зріс рівень політичних (ризик націоналізації, політичної нестабільності) та економічних ризиків (нестабільність валюти, інфляція, зміни в законодавстві).

Саме відсутність механізмів страхування воєнно-політичних ризиків великого масштабу зробила інвестиційний клімат в Україні непривабливим. Результатом роботи Уряду в цьому напрямку стали зміни до Закону України «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності» щодо страхування інвестицій в Україні від воєнних ризиків, який набув чинності з 1 січня 2024 року [2].

Згідно до цього Закону Експортно-кредитне агентство (ЕКА) отримало право страхувати / перестраховувати ризики та вже почало приймати заявки. ЕКА створене з метою стимулювання масштабної експансії експорту товарів, робіт та послуг українського походження шляхом страхування. Агенція може страхувати: зовнішньоекономічний договір; експортний кредит; інвестиційний кредит; пряму інвестицію в Україну; банківську гарантію на суму до 204 млн грн. Агентство пропонує два страхових продукти: страхування прямих інвестицій для інвесторів та страхування інвестиційних кредитів для банків. Перший передбачено для інвесторів з часткою у корпоративних правах не менше 10%, другий – для банків, які надаватимуть інвестиційний кредит [10].

Раніше в Україні страхуванням від політичних ризиків займалися лише міжнародні агенції, такі як MIGA та DFC. Багатостороннє агентство з гарантій інвестицій MIGA є частиною Групи Світового банку. Перший застрахований проєкт MIGA в Україні - індустріальний парк M10 у Львові. Американська корпорація міжнародного фінансування DFC в Україні працює над підтримкою економічного розвитку через фінансування інфраструктурних проєктів та сприяння інвестиціям у стратегічно важливі галузі [15]. Суттєве розширення можливостей страхування завдяки початку діяльності ЕКА стане додатковим стимулом для іноземних та вітчизняних інвесторів.

**Висновки та пропозиції.** В процесі проведеного дослідження з'ясовано, що окрім основної загрози, яка на сьогодні впливає на всі чинники як зовнішнього так і внутрішнього середовища підприємств, та визначає гостру потребу у запровадженні механізмів страхування інвестицій від воєнних ризиків, загострилися існуючі проблеми. Воєнні дії оголили та підсилили всі загрози і перешкоди в процесі залучення як вітчизняних так і іноземних інвестицій.

До основних перешкод залучення іноземних інвестицій в Україну, які були актуальні до початку повномасштабних воєнних дій, перш за все, слід відзначити корупцію, високий рівень якої є головною перешкодою для інвесторів. Корупційні схеми на різних рівнях влади створюють невизначеність та суттєво підвищують витрати для бізнесменів. По-друге, політична нестабільність, яка впливає на стабільність економічної системи і знижує привабливість України. По-третє, недосконала правова система та мінливі закони, які викликають додаткові ризики в процесі інвестування. По-четверте, недостатня підтримка держави та відсутність додаткових стимулів для вітчизняних та іноземних інвесторів. По-п'яте, незахищеність прав власності, випадки рейдерства та складність судових процесів. По-шосте, економічні ризики, серед яких головне місце займають високий рівень інфляції та нестабільний курс гривні, наявність бюджетного дефіциту, катастрофічне зростання зовнішнього боргу. По-сьоме, недостатній розвиток фінансової, транспортної та енергетичної інфраструктури. Подолання цих проблем вимагає проведення реформ у вищеназваних сферах, покращення бізнес-клімату з метою забезпечення прозорих та стабільних умов для інвесторів.

Основною проблемою, яка існувала і тільки загострилася з початком воєнних дій, залишається високий рівень змінюваності податкового законодавства, що не відповідає сучасним міжнародним нормам ведення бізнесу. Законодавство, що регулює інвестиційні відносини між зацікавленими учасниками, є найважливішим компонентом, який суттєво впливає на рівень інвестиційного ризику та визначає напрямки і можливості інвестування в різні сфери діяльності. Саме специфічність економічного середовища часто стає причиною того, що іноземний інвестор залишається наодинці із «правилами гри», які не є прозорими і потребують додаткових адміністративних витрат.

Страхування воєнно-політичних ризиків в Україні під час війни є найважливішим аспектом для захисту капіталовкладень і забезпечення стійкості бізнесу. Забезпечення стабільності та передбачуваності для інвесторів продемонструє здатність України до ефективного управління та підтримки бізнесу навіть в умовах кризи. Страхування воєнно-політичних ризиків дозволить збільшити обсяги залучення інвестицій та буде сприяти відновленню економіки та відбудові країни.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні» {із змінами, внесеними згідно із Законом № 3311-IX від 09.08.2023}. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text>
2. Закон України {Із змінами, внесеними згідно із Законом № 3497-IX від 22.11.2023} «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1792-19#Text>
3. Постанова Кабінету Міністрів України № 603 від 14.05.2024 р. «Про деякі питання сприяння координації діяльності центральних органів виконавчої влади для підтримки участі України у Багатосторонній координаційній платформі донорів для України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/603-2024-%D0%BF#Text>
4. Постанова Кабінету Міністрів України №1286 від 15.11.2022 р. «Про реалізацію експериментального проекту із створення, впровадження та забезпечення функціонування Єдиної

цифрової інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління процесом відбудови об'єктів нерухомого майна, будівництва та інфраструктури». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1286-2022-%D0%BF#Text>

5. Бланк І.А. Фінансовий менеджмент: навчальний курс / І.А. Бланк. – 2-е вид., перероб. та доп. – К.: Ельга, Ніка-Центр, 2004. 656 с.

6. Гайдуцький А.П. Інвестиційна привабливість аграрного сектора економіки України на міжнародному ринку капіталу: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.05.01. К. 2005. 20 с.

7. Денисенко М.П. Можливості активізації інвестування в сучасних умовах. Економіка України. 2003. № 1, С. 28-32.

8. Дерев'яно А. Кількість CEO, які вважають вигідними інвестиції в Україну зросла майже вдвічі з 2022 року. URL: <https://eba.com.ua/killist-seo-yaki-vvazhayut-vygidnymy-investytsiyi-v-ukrayinu-zroslo-majzhe-vdvichi-z-2022-roku/>

9. Європейська Бізнес Асоціація. Прогнози бізнесу 2024. Результати опитування. URL: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/09/forecast-ukr.pdf>

10. ЕКА розпочинає прийом заявок на страхування від воєнних та політичних ризиків. URL: <https://www.eca.gov.ua/eka-rozpochynaye-pryjom-zayavok-na-strahuvannya-vid-voyennyh-ta-politychnyh-ryzykiv/>

11. Економічна енциклопедія: у 3 т. / Т. 1: А (абандон) - К (концентрація виробництва) / відп. ред. С.В. Мочерний. – К.: Видавничий центр "Академія", 2000. 864 с.

12. Лоза С.П. Проблеми формування інвестиційної стратегії залізниць України. Схід. 2007. № 1. С. 17-23

13. Пересада А.А., Зубленко В.В. Реалізація інвестиційних проєктів в Україні. Фінанси України. 2004. №3. С. 106-112.

14. Уряд створив Стратегічну інвестиційну раду - для нових проєктів та моніторингу. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3863630-urad-stvoriv-strategicnu-investicijnu-radu-dla-novih-proektiv-ta-monitoringu.html>

15. Шевчук С. Страхування військових ризиків. MIGA та DFC фіналізують шість українських проєктів. URL: <https://forbes.ua/news/strakhuvannya-viyskovikh-rizikiv-miga-ta-dfc-finalizuyut-shist-ukrainskikh-proektiv-02112023-17035>

## REFERENCES

1. Zakon Ukrainy (2023) «Pro derzhavnu pidtryмку investytsiinykh proektiv iz znachnymy investytsiamy v Ukraini» [Law of Ukraine "On State Support of Investment Projects with Significant Investments in Ukraine"] {iz zminamy, vnesenymy zghidno iz Zakonom № 3311-IX vid 09.08.2023}, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text>

2. Zakon Ukrainy (2023) {Iz zminamy, vnesenymy zghidno iz Zakonom № 3497-IX vid 22.11.2023} «Pro finansovi mekhanizmy stymuliuvannya eksportnoi diialnosti» [Law of Ukraine "On Financial Mechanisms for Stimulating Export Activity"], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1792-19#Text>

3. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy (2024) № 603 vid 14.05.2024 r. «Pro deiaki pytannia spriyannia koordynatsii diialnosti tsentralnykh orhaniv vykonavchoi vlady dlia pidtryмки uchasti Ukrainy u Bahatoronni koordynatsiini platformi donoriv dlia Ukrainy» [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 603 dated 14.05.2024 "On some issues of facilitating the coordination of the activities of central executive bodies to support Ukraine's participation in the Multilateral Coordination Platform of Donors for Ukraine"], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/603-2024-%D0%BF#Text>

4. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy (2022) №1286 vid 15.11.2022 r. «Pro realizatsiiu eksperymentalnoho proiektu iz stvorennia, vprovadzhenia ta zabezpechennia funktsionuvannia Yedynoi tsyfrovoi intehrovanoi informatsiino-analitychnoi systemy upravlinnia protsesom vidbudovy obektiv nerukhomoho maina, budivnytstva ta infrastruktury» [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1286 dated November 15, 2022 "On the implementation of an experimental project to create, implement and ensure the functioning of a single digital integrated information and analytical system for managing the process of reconstruction of real estate, construction and infrastructure"], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1286-2022-%D0%BF#Text>

5. Blank, I. A. (2004) Finansovyy menedzhment. Uchebnyy kurs [Financial management. Training course], 2nd ed, Jel'ga, Nika\_Centr, Kyiv, Ukraine.

6. Haidutskyi A.P. (2005) Investytsiina pryvablyvist ahrarnoho sektora ekonomiky Ukrainy na mizhnarodnomu rynku kapitalu [Investment attractiveness of the agricultural sector of the Ukrainian economy on the international capital market]: Avtoref. dys... kand. ekon. nauk: 08.05.01. K. 2005. 20 p.

7. Denysenko M.P. (2003) Mozhlyvosti aktyvizatsii investuvannia v suchasnykh umovakh [Possibilities of investment activation in modern conditions]. *Ekonomika Ukrainy*. 2003. № 1, P. 28-32.
8. Derevianko A. (2023) Kilkist SEO, yaki vvazhaiut vyhidnymi investytsii v Ukrainu zrosla maizhe vdvichi z 2022 roku [The number of CEOs who consider it profitable to invest in Ukraine has almost doubled since 2022], available at: <https://eba.com.ua/kilkist-seo-yaki-vvazhayut-vygidnymi-investytsiyi-v-ukrayinu-zrosla-majzhe-vidvichi-z-2022-roku/>
9. Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia (2024). Prohnozy biznesu 2024. Rezultaty opytuvannia [European Business Association. Business forecasts 2024. Survey results], available at: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/09/forecast-ukr.pdf>
10. Export credit agency (2024) EKA rozpochynaie pryiom zaiavok na strakhuvannia vid voiennykh ta politychnykh ryzykiv [EKA begins accepting applications for insurance against military and political risks], available at: <https://www.eca.gov.ua/eka-rozpochynaye-pryjom-zayavok-na-strahuvannya-vid-voyennykh-ta-politychnykh-ryzykiv/>
11. *Ekonomichna entsyklopediia: u 3 t. (2000) [Economic encyclopedia]/ T. 1: A (abandon) - K (kontsentratsiia vyrobnytstva) / vidp. red. S.V. Mochernyi. – K.: Vydavnychi tsestr "Akademiia", 2000. 864 p.*
12. Loza S.P. (2007) Problemy formuvannia investytsiinoi stratehii zaliznyts Ukrainy [Problems of forming the investment strategy of railways of Ukraine]. *Skhid*. 2007. № 1. P. 17-23.
13. Peresada A.A., Zublenko V.V. (2004) Realizatsiia investytsiinykh proektiv v Ukraini [Implementation of investment projects in Ukraine]. *Finansy Ukrainy*. 2004. №3. P. 106-112.
14. Uriad stvoryv Stratehichnu investytsiinu radu - dlia novykh proektiv ta monitoringu. *Ukrinform* (2024) [The government created the Strategic Investment Council - for new projects and monitoring], available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3863630-urad-stvoriv-strategichnu-investicijnu-radu-dla-novykh-proektiv-ta-monitoringu.html>
15. Shevchuk S. (2023) Strakhuvannia viiskovykh ryzykiv. MIGA ta DFC finalizuiut shist ukrainskykh proektiv [Insurance of military risks. MIGA and DFC are finalizing six Ukrainian projects], available at: <https://forbes.ua/news/strakhuvannya-viyskovykh-rizykiv-miga-ta-dfc-finalizuyut-shist-ukrainskikh-proektiv-02112023-17035>

**Svitlana Loza, PhD in Economics, Associate Professor**  
**(Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, trade and exchange activities, National University "Zaporizhzhia Polytechnic")**

## **INVESTMENT CLIMATE IN UKRAINE: SITUATION, PROBLEMS AND POSSIBLE WAYS OF IMPROVEMENT**

*The article presents the results of a study of the state, problems and possible ways to improve the investment climate in Ukraine in the new extreme conditions of doing business. Improving and stabilizing the investment climate in Ukraine during martial law is necessary to ensure economic development, attract international resources, rebuild infrastructure, strengthen the international image and protect national business. The purpose of the article is to study the state and problems of the formation of the country's investment climate in conditions of full-scale military operations, analysis of the main factors affecting the level of investment attractiveness of enterprises in conditions of uncertainty, study of the main ways and directions of improvement of the investment climate in Ukraine.*

*As a result of the research, it was established that the investment climate should be defined as a set of political, economic, legal, social-cultural, scientific-technological, demographic, infrastructural and natural-geographical factors that form the degree of investment attractiveness and determine the level of investment risk. A model of the formation of the investment climate in Ukraine was built, taking into account the main factors of the internal and external environment of enterprises and organizations under martial law. The main threats and changes in the macro-environment of the country under the influence of the war are structured. It was found that there was not a single field of activity of economic entities that was not affected by the war. One of the*

*Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління», 2024. Вип. 55*

---

*main ways to improve the investment climate in Ukraine today is the insurance of military and political risks, which is an extremely important aspect for protecting capital investments and ensuring business development. It is the stabilization of the investment climate that will prevent the outflow of capital abroad and preserve resources for further development. In addition to large-scale infrastructure reconstruction projects, investments can be aimed at supporting small and medium-sized businesses, which are an important source of innovation and jobs.*

*Keywords: investment climate, investment attractiveness, investment potential, investment risk, microenvironment, macroenvironment, insurance*

*Стаття прийнята до друку 28 квітня 2024 року*

УДК 316.422.4

JEL Classification: O 20, O 31

**Dmytro Loza**

*(postgraduate student of specialty 051 «Economics», Classical private university*

*ORCID ID 0009-0004-5852-4998*

## BLUE OCEAN STRATEGY

*The Blue Ocean Strategy, developed by W. Chan Kim and Renée Mauborgne, emphasizes creating new, uncontested market spaces rather than competing in existing markets. This approach is crucial in today's global economy, where businesses strive for innovation and sustainable growth. By focusing on value innovation and differentiation, the Blue Ocean Strategy provides a means for companies to avoid the intense competition of saturated markets. It encourages businesses to identify unaddressed needs and solve existing problems in novel ways, fostering an environment of creativity and innovation.*

*This article aims to provide a comprehensive understanding of the relevance and importance of the Blue Ocean Strategy in contemporary business practice. It seeks to elucidate the theoretical foundations, strategic frameworks, and practical applications of this innovative strategy. By doing so, the article highlights the benefits and challenges associated with implementing the Blue Ocean Strategy, offering valuable insights for businesses looking to carve out new niches and achieve significant growth.*

*The article conducts an in-depth analysis of the Blue Ocean Strategy, exploring its core principles and strategic tools such as the Strategy Canvas and the ERRC Grid. It examines case studies of successful implementation across various industries, including technology companies like Slack, Tesla, and Netflix. These examples demonstrate how the Blue Ocean Strategy enables companies to create new market spaces, deliver unique value propositions, and achieve long-term competitive advantage by addressing unmet needs and innovating beyond traditional competition. Additionally, the article discusses the practical steps businesses can take to apply these principles and frameworks in their own contexts, ensuring a systematic approach to market innovation and strategic differentiation. This comprehensive analysis provides a robust understanding of how businesses can leverage the Blue Ocean Strategy to navigate the complexities of the modern competitive landscape and drive sustainable success.*

**Keywords:** *Blue Ocean Strategy, Innovation, Tech Companies, Strategy Canvas, ERRC Grid, Slack, Tesla, Netflix.*

**Formulation of the problem.** The Blue Ocean Strategy, developed by W. Chan Kim and Renée Mauborgne, represents a groundbreaking approach to business strategy that emphasizes the creation of new market spaces, or "blue oceans," rather than competing in saturated markets. This topic is particularly relevant due to its innovative perspective on achieving market success and its practical implications for businesses striving to differentiate themselves in a highly competitive global economy. The Blue Ocean Strategy offers a

© Loza D.Yu., 2024

refreshing escape from the intense competition of crowded markets ("red oceans"). It encourages businesses to create unique value propositions that attract new customers. By identifying and tapping into uncontested market spaces, companies can achieve significant growth and profitability without the constant struggle against competitors. This approach fosters innovation and encourages businesses to think creatively about meeting unaddressed needs and solving existing problems in novel ways, relieving the pressure of intense competition.

**Analysis and research of publications.** W. Chan Kim and Renée Mauborgne developed the Blue Ocean Strategy to create new market spaces rather than competing in saturated markets [1]. It has been extensively studied by scholars such as Dag Øivind Madsen, who explored its evolution through management fashion theory [2], and Jonathan Xu, who analyzed its practical applications across industries [3]. Researchers like Gideon Simon Ghajiga also examined its relevance for small and medium-sized enterprises, highlighting successful case studies [4].

**Purpose of the article.** This article aims to provide a comprehensive understanding of the relevance and importance of the Blue Ocean Strategy in contemporary business practice. It delves into this innovative strategy's theoretical foundations, strategic frameworks, and practical applications. By doing so, it aims to highlight the benefits and challenges of implementing the Blue Ocean Strategy, offering valuable insights for businesses looking to differentiate themselves in a highly competitive global economy.

**Presentation of the main material.** At its core, the Blue Ocean Strategy is built upon the idea that companies can achieve superior performance by creating new demand in an uncontested market space, or a "blue ocean," rather than fighting over a shrinking profit pool in an existing industry ("red ocean"). This theory is grounded in the concepts of value innovation and differentiation. Value innovation is the cornerstone of Blue Ocean Strategy and focuses on making the competition irrelevant by creating a leap in value for both the company and its customers (Ill. 1).

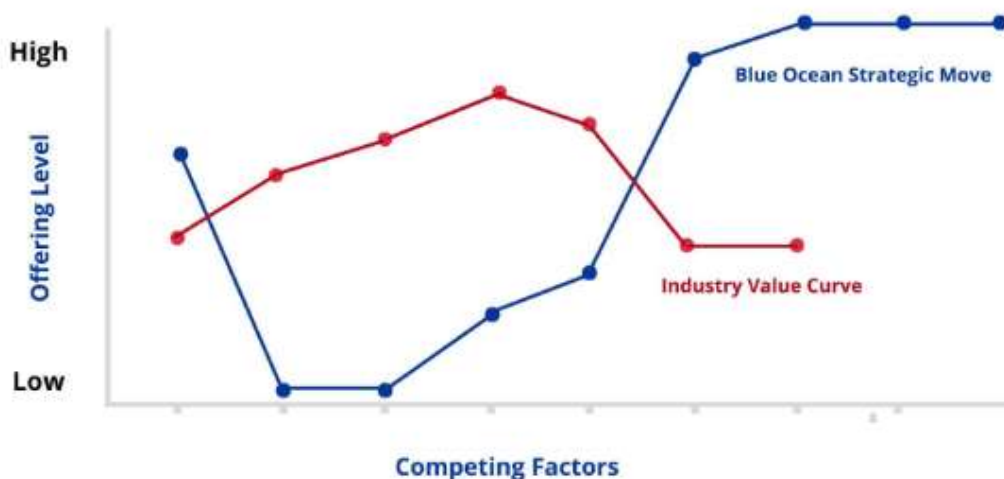
| Red ocean strategy                                                                                        | Blue ocean strategy                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Compete in existing market space                                                                          | Create uncontested market space                                                             |
| Beat the competition                                                                                      | Make the competition irrelevant                                                             |
| Exploit existing demand                                                                                   | Create and capture new demand                                                               |
| Make the value/cost trade-off                                                                             | Break the value/cost trade-off                                                              |
| Align the whole system of a company's activities with its strategic choice of differentiation or low cost | Align the whole system of a company's activities in pursuit of differentiation and low cost |

*Ill. 1. Red ocean vs blue ocean strategy*

*Source: [5]*

Kim and Mauborgne's research identifies four key actions companies can use to reconstruct market boundaries and break away from the competition. These actions are captured in the Four Actions Framework: Eliminate, Reduce, Raise, and Create. By applying this framework, companies can systematically pursue differentiation and low cost simultaneously, opening up new and profitable market spaces [1]. Furthermore, this approach is not limited to a single type of industry or business size; its principles are versatile and applicable across various contexts. This flexibility has made it a widely studied and implemented strategy, appealing to a broad spectrum of businesses.

The strategic frameworks and tools developed by Kim and Mauborgne provide a structured approach to implementing the Blue Ocean Strategy (Ill. 2). The Strategy Canvas, for example, is a diagnostic and action framework that captures the current state of play in the known market space. It allows businesses to visualize the factors on which the industry competes and invests, highlighting areas where competitors are investing and identifying where the company can differentiate itself [1]. This visualization helps companies see beyond the confines of existing competition and uncover new opportunities for value creation. By leveraging such tools, companies can better align their strategic thinking with the principles of the Blue Ocean Strategy, ensuring a more coherent and focused approach to market innovation. Additionally, the Strategy Canvas fosters a clear understanding of the strategic landscape, enabling companies to identify and act upon areas of opportunity that were previously overlooked.



### Ill. 2. Strategy Canvas Examples

Source: [6]

The Four Actions Framework, as mentioned earlier, helps companies systematically pursue differentiation and low cost. Companies can unlock a new value curve by eliminating and reducing factors the industry takes for granted and raising and creating factors that the industry has never offered. This process encourages a departure from the traditional focus on beating the competition and shifts towards creating new value in the market. The ERRC (Eliminate-Reduce-Raise-Create) Grid is another practical tool that assists companies in driving value innovation. This tool helps managers scrutinize every factor of competition to determine which factors to eliminate and reduce because they no longer deliver value and which factors to raise and create to offer new value to customers. Using the ERRC Grid, companies can systematically align their activities to pursue differentiation and low cost [1].

Moreover, the ERRC Grid ensures that companies continually innovate and refine their strategies to stay ahead of market changes and consumer demands (Ill. 3).

The practical applications of the Blue Ocean Strategy are evident across various industries. Companies successfully implementing this strategy have differentiated themselves from their competitors and created entirely new markets. For instance, Cirque du Soleil redefined the circus industry by combining elements of theater and acrobatics, creating a new form of entertainment that appealed to a broader audience and commanded a higher price point. This innovative approach allowed Cirque du Soleil to achieve significant growth and profitability in a declining industry [1]. Similarly, the Nintendo Wii, by offering a unique gaming experience that targeted non-gamers and casual gamers, created a blue ocean in the video game industry, distinguishing itself from competitors focused on more traditional, hardcore gaming experiences.

In the technology sector, Apple's introduction of the iTunes Music Store created a blue ocean in the digital music distribution industry. By providing a legal, user-friendly, and integrated platform for purchasing and downloading music, Apple addressed the rampant issue of music piracy and created a new market for digital music. This move significantly boosted Apple's revenues and solidified its position as a leader in digital innovation [7]. Moreover, the company's approach to combining hardware, software, and services into a seamless ecosystem has continually set it apart in various markets, demonstrating the enduring power of Blue Ocean Strategy in fostering long-term competitive advantages. Creating an integrated ecosystem of products and services has allowed Apple to continually innovate and adapt to changing market conditions.



Ill. 3. ERRC Grid Example

Source: [8]

For small and medium-sized enterprises (SMEs), the Blue Ocean Strategy offers a pathway to overcoming resource constraints and achieving sustainable growth. Gideon Simon Ghajiga's research highlights how SMEs can leverage the principles of the Blue Ocean Strategy to differentiate themselves and capture new market opportunities. Successful case studies from SMEs demonstrate how these businesses have identified unmet needs, developed unique value propositions, and created new demand in uncontested market spaces [4]. These examples underscore the strategy's versatility and potential to drive significant growth even

for smaller businesses with limited resources. By focusing on innovation and differentiation, SMEs can carve out new niches in the market and achieve lasting success (Ill. 4).



**Ill. 4. Red Ocean vs Blue Ocean**

*Source: [9]*

The benefits of implementing the Blue Ocean Strategy are clear: it fosters innovation, encourages creative thinking, and allows businesses to escape the intense competition of red oceans. However, the challenges should be considered. Successfully creating a blue ocean requires a deep understanding of customer needs, a willingness to challenge industry norms, and the ability to effectively execute a differentiated value proposition. Furthermore, companies must be prepared to invest in continuous innovation and remain agile in changing market dynamics. The strategic tools associated with the Blue Ocean Strategy, such as the Strategy Canvas and the ERRC Grid, provide valuable guidance for companies seeking to navigate these challenges. These tools enable businesses to systematically explore and develop new market spaces, ensuring their strategies align with evolving customer preferences and market trends. Continuous monitoring and adaptation are essential to sustaining a blue ocean as markets and technologies evolve rapidly. Companies can anticipate changes and adjust their strategies by maintaining a flexible and proactive approach.

The insights gained from studying the Blue Ocean Strategy can help businesses navigate the complexities of today's competitive landscape and achieve sustainable success. By embracing this innovative approach, companies can differentiate themselves, create new value, and thrive in a rapidly evolving global economy. In addition to its practical applications, the Blue Ocean Strategy offers valuable theoretical contributions to strategic management. It challenges the traditional competitive paradigm and introduces a new perspective on value creation and innovation. This shift in thinking has significant implications for academic research and business practice, making the Blue Ocean Strategy a critical topic for ongoing study and exploration. Researchers continue to investigate the long-term impacts of blue ocean strategies on market dynamics and organizational performance, contributing to a deeper understanding of its principles and applications.

In addition to its broad applicability and strategic tools, the Blue Ocean Strategy has been instrumental in fostering collaborative innovation within organizations. This aspect of the strategy emphasizes the importance of cross-functional collaboration and the integration of diverse perspectives in the innovation process. By encouraging collaboration across different departments and teams, companies can harness a broader range of ideas and expertise, leading to more innovative and effective solutions. This collaborative approach enhances the creative

process and ensures that the resulting innovations are more comprehensive and well-rounded, addressing various aspects of the market and customer needs.

Furthermore, the Blue Ocean Strategy places a strong emphasis on customer-centric innovation. Companies are encouraged to deeply understand their customers' needs, preferences, and pain points, using this insight to drive their innovation efforts. This focus on the customer ensures that the innovations developed are novel, highly relevant, and valuable to the target market. By prioritizing customer needs and continuously seeking feedback, companies can create products and services that resonate more strongly with their audience, leading to higher customer satisfaction and loyalty. This customer-centric approach is particularly crucial in today's market, where consumer expectations constantly evolve, and businesses must stay attuned to these changes to remain competitive [1, 2].

Additionally, the Blue Ocean Strategy's emphasis on creating new market spaces aligns well with the concept of disruptive innovation. Disruptive innovation involves creating new markets or reshaping existing ones by introducing products or services that fundamentally change how things are done. This type of innovation often targets underserved or entirely new customer segments, offering more straightforward, convenient, or affordable solutions than existing ones. The Blue Ocean Strategy provides a structured framework for identifying opportunities for disruptive innovation and systematically pursuing them, enabling companies to break away from the competition and establish themselves as leaders in new, uncontested markets [1, 3].

Here are examples of how some of the biggest tech companies in the world used the Blue Ocean Strategy:

**Slack.** Before Slack entered the market, team communication was largely managed through a combination of email and traditional messaging platforms. These tools were often fragmented and inefficient for real-time collaboration.

Blue Ocean Strategy Implementation:

1. Identify Unmet Needs:

- Slack recognized that traditional communication tools did not cater to the needs of modern, agile teams requiring seamless, real-time collaboration.

- They aimed to eliminate the inefficiencies and fragmented communication caused by emails and multiple messaging platforms.

2. Value Innovation:

- Eliminate: Slack eliminated the need for excessive internal emails and the use of multiple disconnected tools.

- Reduce: Reduced the complexity of using multiple platforms for communication.

- Raise: Enhanced real-time communication with features like searchable message history, integration with other tools, and customizable notifications.

- Create: Created a unified platform for team communication, integrating chat, file sharing, and collaboration in one place.

3. Strategic Frameworks and Tools:

- Strategy Canvas: Slack used the Strategy Canvas to map out the pain points of existing communication tools and identified opportunities for differentiation.

- ERRC Grid: Applied the ERRC Grid to systematically assess which features to eliminate, reduce, raise, and create to maximize value for users.

**Result:** Slack's approach created a new market space for integrated team communication tools. They attracted a broad audience ranging from small startups to large enterprises, significantly reducing the reliance on traditional email and fragmented messaging platforms. Slack's innovative solution fostered real-time collaboration and became a dominant player in the workplace communication market.

**Tesla.** Before Tesla, the automotive industry was dominated by traditional internal combustion engine (ICE) vehicles. Electric vehicles (EVs) were seen as impractical and had limited market appeal due to concerns about range, performance, and charging infrastructure.

Blue Ocean Strategy Implementation:

1. Identify Unmet Needs:

- Tesla identified a gap in the market for high-performance, stylish, and practical electric vehicles.
- They recognized that existing EVs did not appeal to the broader market due to performance limitations and lack of infrastructure.

2. Value Innovation:

- Eliminate: Eliminated the stigma associated with electric vehicles being slow and unattractive.
- Reduce: Reduced dependency on fossil fuels and the environmental impact of driving.
- Raise: Raised the standard for vehicle performance, design, and technological integration (e.g., Autopilot, over-the-air updates).
- Create: Created a new market for high-performance electric vehicles and a comprehensive charging network (Supercharger network).

3. Strategic Frameworks and Tools:

- Strategy Canvas: Tesla used the Strategy Canvas to identify key areas where they could outperform traditional ICE vehicles and existing EVs.
- ERRC Grid: Applied the ERRC Grid to focus on eliminating negative perceptions of EVs, reducing environmental impact, raising performance standards, and creating a new, integrated ecosystem for electric vehicles.

**Result:** Tesla's strategy revolutionized the automotive industry by creating a blue ocean of high-performance, desirable electric vehicles. They established themselves as leaders in innovation and sustainability, capturing significant market share and reshaping consumer expectations. Tesla's success encouraged other automakers to accelerate their EV development programs, highlighting the transformative impact of their Blue Ocean Strategy.

**Netflix.** Before Netflix emerged as a streaming giant, the home entertainment industry was dominated by traditional video rental services like Blockbuster. These businesses relied heavily on physical rental stores and faced limitations in terms of inventory, accessibility, and convenience for customers.

Blue Ocean Strategy Implementation:

1. Identify Unmet Needs:

- Netflix identified that customers desired more convenient and flexible ways to access entertainment without the need to visit physical rental stores.
- They recognized the growing potential of the internet to deliver on-demand content directly to consumers.

2. Value Innovation:

- Eliminate: Netflix eliminated the need for customers to visit physical rental stores and the associated late fees.
- Reduce: Reduced the inconvenience of limited inventory and availability by offering a vast digital library accessible anytime.
- Raise: Enhanced user experience by providing a seamless, on-demand streaming service that could be accessed on multiple devices.
- Create: Created a new market space for subscription-based streaming services, offering unlimited access to content for a fixed monthly fee.

3. Strategic Frameworks and Tools:

- Strategy Canvas: Netflix utilized the Strategy Canvas to visualize the limitations of traditional rental services and identify opportunities for differentiation through digital streaming.
- ERRC Grid: Applied the ERRC Grid to systematically assess which aspects of the traditional model to eliminate and reduce, while determining new features to raise and create for added value.

**Result:** Netflix's innovative approach to leveraging internet technology to deliver on-demand content disrupted the traditional video rental industry. By pioneering the subscription-based streaming model, Netflix created a new market space that attracted a vast audience seeking convenience and flexibility. This strategic move allowed Netflix to capture significant market share and establish itself as a dominant player in the entertainment industry. The company's success underscores the power of the Blue Ocean Strategy in driving disruptive innovation and achieving long-term competitive advantage [10].

These examples illustrate how tech companies can leverage Blue Ocean Strategy to create new market spaces, deliver unique value propositions, and achieve significant growth by addressing unmet needs and innovating beyond the confines of traditional competition.

**Conclusions.** The adaptability of the Blue Ocean Strategy is another significant advantage. Companies must be agile and responsive to shifting market conditions in today's rapidly changing business landscape. The Blue Ocean Strategy provides a flexible framework tailored to various industries and business sizes, allowing companies to pivot and adapt their strategies as needed. This adaptability ensures that businesses remain competitive and relevant even as market dynamics evolve. Moreover, the strategy's emphasis on innovation and differentiation means that companies continually seek new ways to create value, driving continuous improvement and long-term success.

In conclusion, the Blue Ocean Strategy presents a compelling framework for businesses seeking to achieve market success through innovation and differentiation. Companies can unlock significant growth potential and profitability by shifting the focus from competing in saturated markets to creating new demand in uncontested spaces. The theoretical foundations, strategic frameworks, and practical applications of the Blue Ocean Strategy provide a comprehensive approach to achieving this goal. The benefits of implementing the Blue Ocean Strategy are clear: it fosters innovation, encourages creative thinking, and allows businesses to escape the intense competition of red oceans. However, the challenges should be considered. Successfully creating a blue ocean requires a deep understanding of customer needs, a willingness to challenge industry norms, and the ability to effectively execute a differentiated value proposition. Ultimately, the insights gained from studying the Blue Ocean Strategy can help businesses navigate the complexities of today's competitive landscape and achieve sustainable success. By embracing this innovative approach, companies can differentiate themselves, create new value, and thrive in a rapidly evolving global economy.

## REFERENCES

1. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Harvard Business Review Press, available at: <https://www.blueoceanstrategy.com/books/>
2. Madsen, D. Ø., & Slåtten, K. (2019). Examining the Emergence and Evolution of Blue Ocean Strategy through the Lens of Management Fashion Theory. Social Sciences, 8(1), 28, available at: <https://www.mdpi.com/2076-0760/8/1/28>
3. Xu, J. (2017). Blue Ocean Strategy: framework and applications. Harvard University, available at: [https://scholar.harvard.edu/files/jonathanxc/files/blue\\_ocean\\_strategy.pdf](https://scholar.harvard.edu/files/jonathanxc/files/blue_ocean_strategy.pdf)
4. Ghajiga, G. S., Warlimont, D. J., & Warlimont, P. S. (2023). Leap-Frogging the Competition through Blue Ocean Strategy: A Compelling Case For Small and Medium Enterprises. Ovidius University Annals:

5. Blue Ocean vs Red Ocean Strategy (2004), available at: <https://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy>
6. Strategy Canvas Example (2004), available at: <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/>
7. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2023), Blue Ocean Strategy Examples: Slack, Tesla, Netflix, available at: <https://www.100tasks.com/blog/blue-ocean-strategy-examples>
8. ERRC Grid Example (2004), available at: <https://www.blueoceanstrategy.com/blog/errc-grid-template-examples/>
9. Red Ocean vs Blue Ocean (2021), available at: <https://speakingnerd.com/strategy/strategy-models/blue-ocean-strategy>
10. Blue Ocean Strategy Institute (2023), available at: <https://www.blueoceanstrategy.com>

**Дмитро Юрійович Лоза,**  
(аспірант, спеціальність 051 «Економіка», Класичний приватний університет)

## СТРАТЕГІЯ БЛАКИТНОГО ОКЕАНУ

*Стратегія блакитного океану, розроблена В. Чан Кімом та Рене Моборн, зорієнтована на створення нових, неконкурентних ринкових просторів замість конкуренції на існуючих ринках. Такий підхід є надзвичайно важливим у сучасній глобальній економіці, де бізнес прагне інновацій та сталого зростання. Зосереджуючись на інноваціях у створенні цінності та диференціації, стратегія блакитного океану надає можливість компаніям уникнути інтенсивної конкуренції на насичених ринках. Вона заохочує бізнес до виявлення невирішених потреб і вирішення існуючих проблем новими способами, сприяючи створенню середовища креативності та інновацій.*

*Метою статті є дослідження актуальності та важливості стратегії блакитного океану в сучасній бізнес-практиці, вивчення теоретичних основ, стратегічних рамок та практичного застосування цієї інноваційної стратегії. Висвітлено переваги та виклики, пов'язані з впровадженням стратегії блакитного океану, пропонуючи цінні інсайти для бізнесу, який прагне знайти нові ніші та досягти значного зростання.*

*В статті проведено аналіз стратегії блакитного океану, досліджено її основні принципи та стратегічні інструменти, такі як Strategy Canvas та ERRC Grid. Проведено аналіз результатів успішного впровадження цієї стратегії в різних галузях, включаючи технологічні компанії, такі як Slack, Tesla та Netflix. Ці приклади демонструють, як стратегія блакитного океану дозволяє компаніям створювати нові ринкові простори, пропонувати унікальні цінні пропозиції та досягати довгострокової конкурентної переваги, задовольняючи невирішені потреби та впроваджуючи інновації, які виходять за межі традиційної конкуренції. Крім того, розглянуто практичні кроки, які можуть зробити компанії для застосування цих принципів та рамок у своїх контекстах, забезпечуючи системний підхід до ринкових інновацій та стратегічної диференціації. Аналіз надає чітке розуміння того, як бізнес може використати стратегію блакитного океану для навігації в умовах сучасного конкурентного середовища та досягнення сталого успіху.*

**Ключові слова:** стратегія блакитного океану, інновації, технологічні компанії, полотно стратегій, сітка ERRC, Slack, Tesla, Netflix.

Стаття прийнята до друку 21 травня 2024 року

УДК 658

JEL Classification: F52; L10

**Валентина Валентинівна Храпкіна, д.е.н., проф. (професор кафедри маркетингу та управління бізнесом, Національний університет «Києво-Могилянська академія»)**  
ORCID ID 0000-0003-3431-4369

**Олександр Максимович Храпкін, здобувач PhD (Запорізький національний університет)**  
ORCID ID 0000-0002-2281-9581

## РОЛЬ ЛІДЕРА У ФОРМУВАННІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

*Актуальність: роль лідерства у формуванні корпоративної культури підприємства є вирішальною для успіху та сталого розвитку організації. Стаття покликана визначити важливість лідерських якостей у процесі формування та розвитку корпоративної культури підприємств. Методи дослідження: для досягнення поставленої мети було застосовано методiku, що включає аналітичний огляд, категоризацію та інтеграцію даних з різноманітних джерел для глибшого розуміння зв'язків між лідерством та корпоративною культурою, що дозволило виявити ефективні підходи до культивування корпоративних цінностей. Результати дослідження: виявлено, що лідери відіграють ключову роль у формуванні корпоративної культури через свої особистісні та професійні якості, здатність мотивувати та згуртовувати колектив, а також через вміння втілювати корпоративні цінності у повсякденну діяльність компанії. Різноманітні підходи до управління, від жорсткого контролю до відкритої участі, суттєво впливають на формування корпоративної культури, що вимагає від лідерів гнучкості у виборі стилю керівництва, виходячи з потреб бізнесу та його стратегічного бачення. Ефективність і продуктивність корпоративної культури залежать від здатності лідерів виявляти різногранні якості, які включають не тільки професіоналізм і особистісні характеристики, але й соціальну відповідальність, ціннісні орієнтації, інноваційне та стратегічне мислення. Такі якості сприяють не лише ефективному управлінню та зміцненню командного духу, але й створенню атмосфери, яка сприяє інноваціям та довгостроковому розвитку. Корпоративна культура виступає як ключовий фактор, що впливає на усі сфери життєдіяльності організації, причому в центрі цього процесу перебувають люди з їхніми взаємовідносинами, повагою та особистісним зростанням, що є основою для створення ефективного робочого середовища. Практичне значення: результати дослідження можуть бути використані керівниками для формування ефективної стратегії розвитку корпоративної культури.*

*Ключові слова: лідерство, корпоративна культура, організаційний розвиток, мотивація, інновації, стандарти управління, підприємство.*

© Храпкіна В.В., Храпкін О.М., 2024

Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління», 2024. Вип. 55

**Постановка проблеми.** У сучасному світі динамічного розвитку бізнесу та постійних змін, роль лідера в організації набуває особливого значення. Це особливо стосується формування та підтримки корпоративної культури, яка виступає як стратегічний актив підприємства. Корпоративна культура включає в себе сукупність цінностей, норм, переконань та практик, які діють у підприємстві, визначаючи поведінку його членів та взаємодію з зовнішнім середовищем. Лідери, через свої дії, комунікацію, прийняття рішень та особистий приклад, відіграють ключову роль у формуванні та впровадженні цих культурних аспектів, які в кінцевому підсумку визначають успіх або провал організаційних стратегій. У цьому контексті розглядатиметься роль лідера у формуванні корпоративної культури підприємства, виокремлюючи ключові якості, необхідні для ефективного лідерства, та механізми впливу на корпоративну культуру.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Роль лідера у формуванні корпоративної культури підприємства є досить висвітленою темою в науковій літературі України, що підтверджується численними дослідженнями українських авторів. Важливість лідерства у створенні та розвитку організаційної культури підкреслюється в роботах таких науковців, як А.І. Гайдаржи [1], Є.Ю. Гресь і Н.В. Язвінська [2], М.О. Кальніцька [3], Р.О. Любонько [4], А.К. Мідляр [5], що демонструють різноманітні аспекти впливу лідерських якостей на ефективність та інноваційний потенціал корпоративної культури.

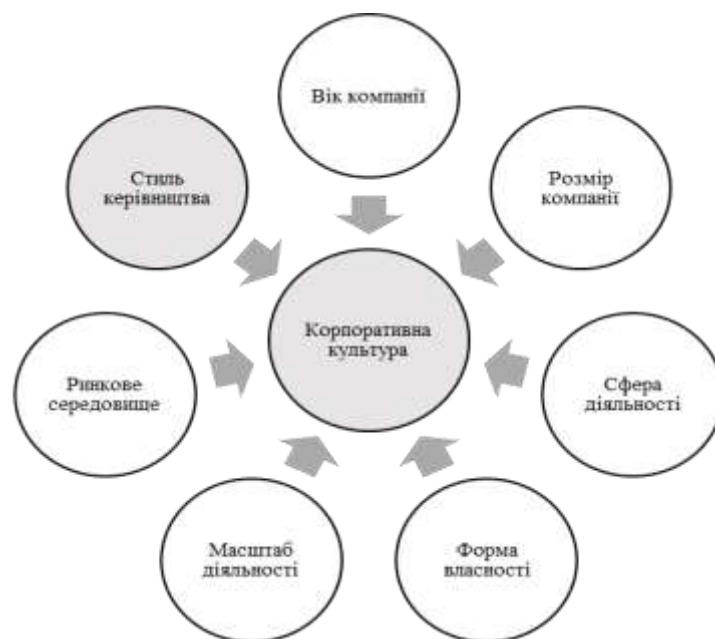
Особливу увагу у своїх дослідженнях А.І. Гайдаржи [1] приділяє взаємозв'язку між лідерськими якостями керівників і динамікою розвитку організаційної культури судноводіїв, висвітлюючи практичні аспекти реалізації лідерських стратегій в конкретній галузі. У роботі Гресь Є.Ю. та Язвінської Н.В. [2] аналізуються ключові особливості формування корпоративної культури на підприємстві, зокрема роль комунікацій та спільних цінностей. Кальніцька М.О. [3] у своєму дослідженні концентрує увагу на стилі лідерства як детермінанті формування та розвитку організаційної культури, аргументуючи важливість гнучкості та адаптивності лідерських підходів до специфіки підприємства та його стратегічних цілей. Важливий вклад у розуміння ролі лідера в корпоративній культурі робить А.К. Мідляр [5], досліджуючи вплив особистісних характеристик керівника на інноваційний клімат і згуртованість колективу.

Попри значний обсяг наявних досліджень, все ще існує потреба в систематизації наявної інформації з даної тематики. Це зумовлено широким спектром підходів до визначення ролі лідера та впливу лідерства на корпоративну культуру, а також постійно змінними умовами сучасного бізнес-середовища. Аналіз, групування та систематизація інформації з різних джерел дозволяють глибше зрозуміти ці складні процеси і визначити найефективніші стратегії для розвитку організаційної культури.

**Формулювання цілей статті (мета).** Мета статті – визначення значення лідерських якостей формуванні корпоративної культури підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Корпоративна культура, як зазначають Сікорська Л.В. та Лесько О.Й., представляє собою складну і багатогранну концепцію, яка відіграє критичну роль у функціонуванні та розвитку підприємства. Це сукупність спільних цінностей, переконань, традицій та поведінкових норм, які разом формують унікальну соціальну та психологічну атмосферу в організації [7].

Корпоративна культура є динамічною системою, яка еволюціонує у відповідь на внутрішні та зовнішні обставини. Вона формується під впливом широкого спектру факторів, серед яких можна виділити вік компанії, її розмір, сферу діяльності, форму власності, масштаб діяльності, ринкове середовище, а також стиль керівництва (рис.1).



*Рис.1. Фактори впливу на корпоративну культуру*

*Джерело: [2]*

Особлива увага (в контексті поточного дослідження) приділяється стилю керівництва, оскільки саме лідер відіграє вирішальну роль у закладанні основ корпоративної культури [2].

В свою чергу, *лідер*, як зазначають Чернов С.І. та Гайдученко С.О. [9] – це особа, яка має вплив, авторитет і здатність надихати та мотивувати інших до досягнення спільних цілей. Визначення лідера включає аналіз його особистісних якостей, навичок, стилів лідерства та способів взаємодії з командою [9]

Існує широке визнання різноманітності стилів лідерства, які впливають на ефективність та культуру організаційного управління.

– *Авторитарний стиль управління* може викликати ефективність у короткостроковій перспективі, але часто супроводжується негативними наслідками, такими як ворожість, пасивність та зниження мотивації серед співробітників у довгостроковій перспективі. У такому середовищі люди схильні працювати ефективно лише при присутності керівника, і це може сприяти розвитку атмосфери ворожості та страху.

– *Демократичний стиль* визначається відкритим спілкуванням, довірою, сприянням участі співробітників у прийнятті рішень та розвитком довірчих взаємовідносин. Це сприяє формуванню стійкої позитивної атмосфери, зміцненню організаційної культури та досягненню високої продуктивності.

– *Ліберальний* (або *laissez-faire*) стиль управління характеризується мінімальним втручанням керівника, що може сприяти творчості та інноваціям у деяких випадках, але часто призводить до зниження продуктивності, неясності в обов'язках та конфліктам в команді [3].

Таким чином стиль лідерства, впливаючи на корпоративну культуру, впливає на спосіб, яким члени організації спілкуються між собою, приймають рішення, вирішують проблеми та взаємодіють з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими

сторонами [7]. Однак окрім безпосереднього впливу на взаємодію між членами команди, 79% керівників сприймають корпоративну культуру її як одну з трьох до п'яти ключових вартостей своєї компанії. Вона має безпосередній вплив на фінансові стратегії, включно з інвестиційними рішеннями та ступенем ризику, що компанія готова прийняти — 61% керівників вважають, що культура підприємства впливає на їхній вибір рівня інвестиційного ризику. Корпоративна культура також має вплив на вирішення етичних дилем, і, згідно з дослідженням, 85% керівників вважають, що неефективна корпоративна культура підвищує ймовірність неетичної поведінки співробітників [5]. Корпоративна культура включає в себе не тільки стиль взаємодії, та визначає вартість бізнесу, однак вона є ключовою системою, яка будує місію, цілі та цінності компанії [7].

Однак, *ключовою цінністю корпоративної культури є люди*, визнання їх значення та вкладу у спільний успіх організації. Корпоративна культура формується не тільки через взаємини між працівниками, але й через створення сприятливого середовища, що підтримує особистісний розвиток та взаємну повагу. Ввічливість і увага до потреб кожного співробітника, а також належна увага до колективних досягнень, сприяють здоровому соціально-психологічному клімату в компанії.

Збалансоване поєднання колективізму, яке спонукає до спільної роботи та єдності, з індивідуалізмом, що заохочує творчість та самовираження, є життєво важливим для створення гармонійного робочого простору. Зовнішні елементи, такі як фірмовий стиль, оформлення приміщень, слугують не лише естетичними цілями, а й підсилюють відчуття єдності та приналежності до підприємства. Однак вони не є основою корпоративної культури, а скоріше відображенням глибших вартісних орієнтирів компанії.

Здоров'я та благополуччя працівників стоять на першому місці у шкалі цінностей, підкреслюючи важливість фізичного, духовного та соціального розвитку кожного члена команди. Управлінська політика, яка піклується про здоров'я працівників, сприяє не тільки їхньому особистому благу, але й позитивно впливає на загальну продуктивність і інноваційний потенціал організації. Такий підхід до формування корпоративної культури сприяє створенню стійкої, гнучкої та ефективної організації, здатної успішно працювати в динамічних умовах сучасного бізнес-середовища [8].

Для створення та підтримки продуктивної корпоративної культури лідери повинні володіти певним набором якостей, що дозволять формувати і підтримувати ці цінності. Література [1,6] в галузі управління і організаційного розвитку вказує на різні характеристики, які можна згрупувати в кілька категорій: особистісні, професійні, соціальні, ціннісні, та маркетингові.

Таблиця 1

**Характеристики лідера, які впливають на формування корпоративної культури**

| Категорія    | Якості                                                                                                                   |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Особистісні  | Екстраполяція, стійкість, ініціативність, енергійність, стресостійкість, цілісність, почуття гумору, вміння підтримувати |
| Професійні   | Мультизадачність, розуміння, керівництво, наполегливість, професійна перспектива                                         |
| Соціальні    | Співпраця, сензитивність, ідентифікація, співчуття, розвиток організації, вміння вирішувати конфлікти, неконфліктність   |
| Ціннісні     | Ідейність, людяність, довірливість, щирість, щедрість, гнучкість,                                                        |
| Маркетингові | Комунікація, взаємодія, вміння домовлятися                                                                               |

Джерело: [1,6,8]

Лідери, які прагнуть розвивати та підтримувати корпоративну культуру, повинні володіти комплексом особистісних, професійних, соціальних, ціннісних та маркетингових якостей. Гармонійне поєднання цих якостей сприяє не тільки досягненню бізнес-цілей, але й створює оптимальне середовище для зростання та розвитку кожного співробітника.

З набором визначених якостей впровадження корпоративної культури на підприємстві здійснюється через систему добре визначених первинних і вторинних механізмів. Первинні механізми охоплюють безпосередні дії керівництва, які служать прикладом та встановлюють стандарти для співробітників, в той час як вторинні механізми допомагають підкріпити та узаконити ці дії через структурні та процесуальні аспекти організації.

Первинні механізми включають такі аспекти, як:

- Увага лідерів: що лідери оцінюють та контролюють, де вони фокусують свою увагу, на що звертають увагу під час прийняття рішень, вказує на те, що вважається важливим у культурі компанії.

- Реакція на критичні інциденти та кризи: як лідери реагують на виклики та кризи, визначає норми поведінки в організації та утверджує цінності в складних ситуаціях.

- Розподіл ресурсів: як лідери розподіляють ресурси і які критерії вони використовують для цього, показує пріоритети культури.

- Делегування відповідальності: призначення відповідальних осіб, наставництво та навчання співробітників демонструє зобов'язання до розвитку та удосконалення.

- Критерії успіху: системи оцінки та критерії винагород, статусу, просування та звільнення, вказують на те, які досягнення та поведінка цінуються.

Вторинні механізми підтримують та розширюють ці дії:

- Організаційна структура та процедури: встановлення чітких процедур, політик та структури підкріплює цінності на практиці.

- Символи та дизайн: фірмовий стиль, логотипи, дизайн офісів та виробничих площ відображають культуру та ідентичність компанії.

- Звичаї та ритуали: регулярні події, традиції та спільні зустрічі формують спільний досвід та зміцнюють взаємозв'язок між співробітниками.

- Організаційні комунікації: як організація комунікує свої цінності, місію та ідеали зі співробітниками та зовнішнім світом.

- Корпоративні історії та міфи: розповіді про минулі успіхи, легенди про засновників та інші ключові події утверджують культурні цінності та норми.

Важливо, щоб лідери послідовно демонстрували цінності через ці механізми, створюючи єдиний та послідовний досвід для співробітників. Зміни в корпоративній культурі вимагають від лідерів здатності до адаптації, залучення та підтримки всієї організації у процесі перетворення [4,10].

Модель лідерства, яка використовується в сучасних корпораціях, не є абсолютним еталоном, якого повинні намагатися досягнути всі організації. Швидше, це сукупність стандартів та кращих практик, які допомагають великим корпораціям підтримувати конкурентоздатність, забезпечувати високу якість управління та служити моделлю для інших, що прагнуть покращити свою ефективність.

Ці пріоритети є важливими не тільки на внутрішньому рівні, але й на міжнародному, як це підтверджується успішним впровадженням моделі оцінювання менеджменту CAF, розробленої Європейським інститутом державного управління. Ця модель, яка застосовується у багатьох європейських країнах, покращує якість управління підприємствами та підвищує рівень наданих послуг і загальну ефективність роботи, демонструючи, що незалежно від того, чи фінансується організація з державного бюджету, чи є приватним підприємством, застосування фундаментальних принципів

якості може мати значний позитивний вплив.

Ключовими принципами моделі CAF, які є частиною Європейської моделі якості та підтримуються Європейським фондом управління якістю, є орієнтація на результати, фокус на клієнтів, лідерство та цілеспрямованість, процесний підхід управління, розвиток і залучення співробітників, постійне навчання, інноваційність, розвиток партнерств та корпоративна соціальна відповідальність. Всі ці елементи сприяють створенню такого корпоративного середовища, в якому кожен співробітник має можливість до самореалізації, інновацій та внеску в загальний розвиток компанії [4].

**Висновки та пропозиції.** Корпоративна культура є фундаментальним аспектом, що визначає успіх та розвиток будь-якої організації. Вона об'єднує спільні цінності, переконання та поведінкові норми, створюючи особливу атмосферу, що впливає на всі аспекти діяльності компанії. Особливу роль у формуванні та підтримці корпоративної культури відіграє лідерство, адже саме від лідерів залежить, які цінності та стандарти будуть пріоритетними. Різні стилі керівництва — від авторитарного до демократичного та ліберального — мають різний вплив на корпоративну культуру, і їх вибір має бути вмотивованим потребами організації та її стратегічними цілями. Успішне формування та утримання продуктивної корпоративної культури вимагає від лідерів наявності комплексу ключових якостей, що охоплюють особистісні, професійні, соціальні, ціннісні та маркетингові аспекти. Ці якості сприяють не лише згуртуванню колективу та підвищенню ефективності роботи, але й формують стійке середовище, сприятливе для інновацій та розвитку.

Корпоративна культура є фундаментальним елементом, який впливає на всі аспекти організаційного життя, при цьому люди стоять в центрі цієї культури, а їх взаємоповага та особистісний розвиток є ключем до створення позитивного і продуктивного робочого середовища. Лідери грають вирішальну роль у формуванні та підтримці корпоративної культури, впроваджуючи її через систему первинних і вторинних механізмів, які демонструють основні цінності та стандарти поведінки.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Гайдаржи А.І. Вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури судноводіїв. Наукові записки, 2019, №144, URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/32203>
2. Гресь Є.Ю., Язвінська Н.В. Особливості формування корпоративної культури на підприємстві. Вісник КРІ ім. І. Сікорського, 2014, URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/79b7119d-1554-4ad1-8675-366c60c3c067/content>
3. Кальніцька М.О. Вплив стилю лідерства на формування та розвиток організаційної культури підприємства. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право, 2015, №1(79), URL: [http://zt.knute.edu.ua/files/2015/1\(79\)/uazt\\_2015\\_2\\_6.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2015/1(79)/uazt_2015_2_6.pdf)
4. Любонько Р.О. Формування особистості керівника-лідера для сучасного підприємства. Вінницький національний аграрний університет, 2018, URL: <http://socrates.vsau.org/b04213/html/cards/getfile.php/17864.pdf>
5. Мідляр А.К. Роль особистості керівника в корпоративній культурі. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку, 2017, №13, URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/782289>
6. Роль лідерів та керівників у формуванні корпоративної культури. Ponlia, 2023, URL: <https://ilonlia.agency/блог/ф/роль-лідерів-та-керівників-у-формуванні-корпоративної-культури>
7. Сікорська Л.В., Лесько О.Й. Формування корпоративної культури підприємства. Вісник Вінницького Національного технічного університету, 2019, URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27863/7016.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
8. Химич І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теор, 2016. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161260657.pdf>
9. Чернов С.І., Гайдученко С.О. Вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури в публічному управлінні. Ефективність державного управління, 2014, 40, 109-115. URL:

## REFERENCES

1. Haidarzhly, A.I. (2019), "The influence of leadership on the formation and development of the organizational culture of ship navigators", Naukovi zapysky, (144), available at: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/32203>
2. Hres, Y.Yu., & Yazvinska, N.V. (2014), "Features of formation of corporate culture at the enterprise", Visnyk KRI im. I. Sikorskoho, available at: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/79b7119d-1554-4ad1-8675-366c60c3c067/content>
3. Kalnitska, M.O. (2015), "The impact of leadership style on the formation and development of the organizational culture of the enterprise", Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo, 1(79), available at: [http://zt.knute.edu.ua/files/2015/1\(79\)/uazt\\_2015\\_2\\_6.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2015/1(79)/uazt_2015_2_6.pdf)
4. Liubonko, R.O. (2018), "Formation of the personality of a manager-leader for a modern enterprise", Vinnytskyi natsionalnyi ahrarnyi universytet, available at: <http://socrates.vsau.org/b04213/html/cards/getfile.php/17864.pdf>
5. Midliar, A.K. (2017), "The role of the manager's personality in corporate culture", Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku, 13, available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/782289>
6. "The role of leaders and managers in shaping corporate culture" (2023), Ilonlia, available at: <https://ilonlia.agency/блог/ф/роль-лідерів-та-керівників-у-формуванні-корпоративної-культури>
7. Sikorska, L.V., & Lesko, O.Y. (2019), "Formation of the corporate culture of an enterprise", Visnyk Vinnytskoho Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu, available at: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27863/7016.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
8. Khymych, I.H. (2016), "Formation of corporate culture of the enterprise in current economic conditions", Suchasni sotsialno-ekonomichni problemy teor, available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/161260657.pdf>
9. Chernov, S.I., & Haiduchenko, S.O. (2014), "The impact of leadership on the formation and development of organizational culture in public administration", Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia, 40, 109-115, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2014\\_40\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2014_40_15)
10. Shalman, T. (2013), "The role of the manager in the formation of corporate culture", ResearchGate, available at: [https://www.researchgate.net/publication/357405844\\_Rol\\_kerivnika\\_u\\_formuvanni\\_korporativnoi\\_kulturi](https://www.researchgate.net/publication/357405844_Rol_kerivnika_u_formuvanni_korporativnoi_kulturi)

**Khrapkina V.V., Doctor of Sciences in Economics, Professor,  
(Professor of the Department of Marketing and Business Management, National University  
of "Kyiv-Mohyla Academy")**

**Khrapkin O.M., postgraduate student  
(Zaporizhzhia National University)**

## THE ROLE OF THE LEADER IN THE FORMATION OF CORPORATE CULTURE OF THE ENTERPRISE

**Relevance: the role of leadership in shaping the corporate culture of an enterprise is crucial for the success and sustainable development of the organization. Purpose: the article aims to determine the importance of leadership qualities in the process of formation and development of corporate culture of enterprises. Research methods: to achieve this goal, the article uses a methodology that includes analytical review, categorization and integration of data from various sources to better understand the relationship between leadership and corporate culture, which allowed to identify**

---

*effective approaches to cultivating corporate values. The study found that leaders play a key role in shaping corporate culture through their personal and professional qualities, ability to motivate and unite the team, and ability to implement corporate values in the company's daily operations. Various approaches to management, from strict control to open participation, have a significant impact on the formation of corporate culture, which requires leaders to be flexible in choosing their leadership style based on the needs of the business and its strategic vision. The effectiveness and productivity of corporate culture depend on the ability of leaders to demonstrate diverse qualities that include not only professionalism and personal characteristics, but also social responsibility, value orientations and strategic marketing thinking. Such qualities contribute not only to effective management and team spirit, but also to creating an atmosphere conducive to innovation and long-term development. Corporate culture is a key factor that affects all areas of an organization's life, with people at the center of this process with their relationships, respect and personal growth, which is the basis for creating an effective work environment. Practical significance: the results of the study can be used by managers to formulate an effective strategy for the development of corporate culture.*

**Keywords:** leadership, corporate culture, organizational development, motivation, innovations, management standards, enterprise.

*Стаття прийнята до друку 22 квітня 2024 року*

УДК 658.14

JEL Classification: M 14

*Світлана Миколаївна Шепеленко, докторант  
(Українська інженерно-педагогічна академія)  
ORCID ID 0009-0006-3952-2035*

## ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ПРОЦЕС ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ

*У статті проведено аналіз сутності поняття «корпоративна культура», який дозволив сформувати авторське бачення даної дефініції, що на відміну від існуючих враховує мету створення сприятливого клімату для активного розвитку інтелектуального потенціалу працівників та підвищення рівня конкурентоспроможності. Досліджено компоненти механізму формування корпоративної культури підприємств та їх вплив на процес інтелектуалізації за рахунок дворівневого підходу до формування ефективної корпоративної культури на підприємстві, яка впливає на активний розвиток процесу інтелектуального потенціалу з подальшим впровадженням інноваційно-креативних технологій та неефективної корпоративної культури, що спричиняє відсутність умов для розвитку процесу інтелектуального потенціалу, як наслідок відбувається використання застарілих технологій в діяльності підприємства.*

*Розглянуто основні компоненти корпоративної культури, такі як цінності, норми, традиції, комунікації та керівництво, які сприяють створенню сприятливого середовища для розвитку інтелектуального потенціалу працівників. Використано системний підхід для аналізу впливу корпоративної культури на ефективність управління знаннями та інноваційної діяльності.*

*Підкреслено, що для стимулювання процесу інтелектуалізації на підприємствах важливим є вдосконалення механізмів формування корпоративної культури. Запропоновано рекомендації щодо застосування науково-практичного підходу до отримання потенціального ефекту від розвитку процесу інтелектуалізації на підприємствах на основі удосконаленої корпоративної культури.*

**Ключові слова:** корпоративна культура, інтелектуалізація, інтелектуальний потенціал, механізм формування, підприємство.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі, що характеризується швидкими темпами технологічного розвитку та глобалізацією, підприємства стикаються з необхідністю постійного вдосконалення своїх процесів та адаптації до змінного середовища. Одним з ключових факторів успіху підприємства є їх здатність ефективно використовувати та розвивати свій інтелектуальний потенціал, що залежить від наявності сприятливого середовища для розвитку знань та продукування інноваційних ідей.

Корпоративна культура відіграє важливу роль у формуванні такого середовища. Вона охоплює систему цінностей, норм, традицій та комунікацій, які впливають на

© Шепеленко С.М., 2024

поведінку працівників та їх здатність генерувати нові ідеї. Високий рівень розвитку корпоративної культури сприяє підвищенню мотивації, залученню та продуктивності співробітників, що, в свою чергу, позитивно впливає на процес інтелектуалізації підприємства.

**Аналіз останніх публікацій і досліджень.** Питання формування корпоративної культури підприємств та їх вплив на процес інтелектуалізації вивчали багато науковців та дослідників, таких як Соловйова Р.П., Беляєв Є.Ю., Хаєта Г.Л., О.В. Рудінська, С.А. Яроміч, І.О. Молоткова, Жовнір Н.М., Воронкова В.Г., Прохорова В.В., Чобіток В.І. та інші.

**Метою статті** є дослідження механізмів формування корпоративної культури та їх впливу на інтелектуалізацію підприємств в сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Корпоративна культура є складним соціально-психологічним феноменом, що включає систему цінностей, норм, традицій та ритуалів, які формуються в процесі взаємодії працівників та керівництва. Вона відображає колективну свідомість і підсвідомість організації, впливає на її стратегію, структуру та процеси управління. Інтелектуалізація підприємства визначається як процес розвитку та ефективного використання інтелектуального капіталу, що включає знання, навички, досвід та творчі здібності співробітників.

Аналіз змісту сутності поняття «корпоративна культура» наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Аналіз сутності поняття «корпоративна культура»

| Автор                                     | Визначення поняття                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                         | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Бала О., Бала Р. [1]                      | Сукупність матеріальних і духовних цінностей, культурних, етичних та соціальних потреб, що перебувають у нерозривному зв'язку один з одним, притаманні кожній компанії, проте є різними для кожної конкретної організації.                                                                                                                                                        |
| Воронкова В.[9]                           | Сукупність норм, умов і цінностей, обраних, створених і тих, що поділяються колективом, з метою внутрішньої інтеграції та адаптації для зовнішнього середовища.                                                                                                                                                                                                                   |
| Голанд К. [2]                             | Унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, які відрізняють її від інших компаній.                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Жовнір Н. [3]                             | Система організації праці, яка утворюється і реалізується з метою ефективного використання наявних трудових ресурсів, які діють на основі встановлених правил і процедур внутрішнього розпорядку підприємства з метою виконання поточних виробничих завдань, конкурентоспроможності підприємства, виробленої продукції, задоволення потреб і інтересів та максимізації прибутку . |
| Мескон М., Альберт М. та Хедоурі Ф. [2]   | Переважаючі переконання, звичаї і очікування членів організації.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Оучі У. [2]                               | Символи, церемонії і міфи, які повідомляють членам організації важливі уявлення про цінності і переконання.                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Рудінська О., Яроміч С., Молоткова І. [6] | Це поведінка працівників організації, їх переконання і цінності, традиції, рівень взаємовідносин між менеджерами і працівниками, між компанією, її клієнтами і постачальниками.                                                                                                                                                                                                   |
| Соловйова Р., Беляєв Є.[7]                | Це сукупність певних норм і цінностей, які повинні відповідати стратегії і зовнішньому середовищу організації.                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Стамбульська Х.,                          | Невидима частина кожного підприємства, не залежно від                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

| 1                                | 2                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Передало Х. [8]                  | того, чи визнає керівництво її наявність та використовує в своїх цілях, чи ні. Якщо наявність культури є усвідомленим, тоді, зазвичай, нею або її окремими складовими можна ефективно керуватися в процесів діяльності.                                 |
| Хаєта Г.[4]                      | Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників. |
| Хофстеде Г. [2]                  | Колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої.                                                                                                                                                                      |
| Чайка Г. [10]                    | Система цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, система взаємин і спілкування людей, що в ній працюють.                                                                                                                           |
| Чернишова Т. та Немченко Т. [11] | Специфічна форма існування взаємозалежної системи, яка включає в себе ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації та сукупність способів їх реалізації, що переважають в ній на певному етапі розвитку                            |

Аналіз сутності поняття «корпоративна культура» надав можливість сформувати авторське визначення, а саме – це сукупність цінностей, які формуються на підприємстві під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів з метою створення сприятливого клімату для активного розвитку інтелектуального потенціалу працівників та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Процес формування корпоративної культури є складним та багатограним й вимагає системного підходу та включає кілька ключових компонентів, які представлені на рис. 1.

Першим аспектом в процесі до формування корпоративної культури на підприємстві – є лідерство та управління, яке має два вектори: роль лідерів та управлінські практики. Лідери організації, особливо на вищих рівнях управління, відіграють ключову роль у формуванні та підтримці корпоративної культури. Вони «задають тон», встановлюють стандарти поведінки та є прикладом для інших співробітників. Лідери, які демонструють цінності, такі як інновації, відкритість, довіра та етика, сприяють формуванню позитивної корпоративної культури. У свою чергу управлінські практики, такі як стиль прийняття рішень, спосіб комунікації з персоналом та підхід до вирішення конфліктів, також впливають на формування корпоративної культури. Демократичний стиль управління, що заохочує участь працівників у прийнятті рішень, сприяє формуванню культури співробітництва та взаємоповаги.

Другим аспектом у формуванні корпоративної культури на підприємстві є комунікації та їх інструменти. Ефективні комунікаційні процеси забезпечують обмін інформацією, ідеями та знаннями між співробітниками на всіх рівнях. Відкриті комунікації сприяють формуванню довіри та прозорості, що є важливими елементами позитивної корпоративної культури. А використання сучасних інструментів комунікації, таких як внутрішні соціальні мережі, форуми та платформи для спільної роботи, полегшує обмін інформацією, знаннями та досвідом, що сприяє розвитку культури інновацій.

Третій аспект у формуванні корпоративної культури на підприємстві – це навчання та розвиток. Постійне навчання та розвиток працівників є важливими компонентами формування корпоративної культури. Підприємства, які інвестують у розвиток своїх співробітників, створюють культуру безперервного навчання та професійного зростання.

Підтримка кар'єрного розвитку співробітників через менторство, коучинг та можливості для професійного зростання сприяє підвищенню мотивації та лояльності працівників.

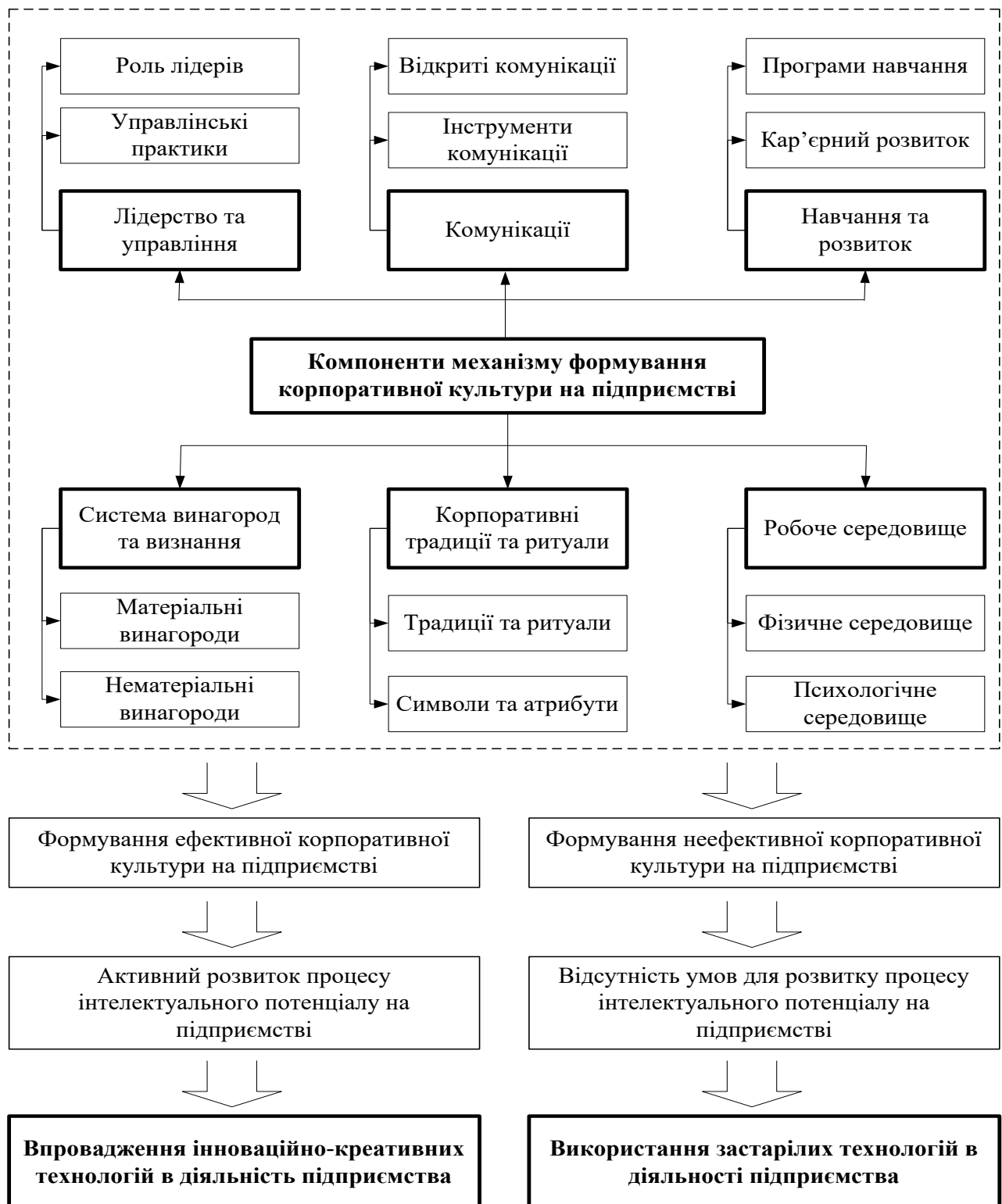


Рис. 1. Дворівневий підхід до формування корпоративної культури на підприємстві

Джерело: складено автором

Система винагород та визнання – четвертий аспект у формуванні корпоративної культури на підприємстві, який поділяється на матеріальні та нематеріальні винагороди. Система матеріальних винагород, така як заробітна плата, бонуси та інші фінансові стимули, повинна бути справедливою та прозорою. Це сприяє формуванню культури справедливості та мотивації до високих досягнень і розвитку процесу інтелектуалізації. Визнання та похвала за досягнення, як на індивідуальному, так і на командному рівні, є важливими елементами підтримки позитивної корпоративної культури. Публічне визнання успіхів та внесків працівників сприяє зміцненню почуття приналежності до розвитку підприємства.

Наступним компонентом формування корпоративної культури на підприємстві є корпоративні традиції та ритуали. Корпоративні традиції та ритуали, такі як щорічні заходи, святкування важливих подій та спільні активності, сприяють зміцненню внутрішніх зв'язків та формуванню єдності серед працівників. Вони допомагають передавати цінності та норми організації від покоління до покоління. Символи та атрибути, такі як логотип, слоган, корпоративні кольори та інші візуальні елементи, створюють ідентичність та сприяють формуванню почуття гордості за належність до підприємства.

Останнім, але не менш важливим компонентом формування корпоративної культури на підприємстві є робоче середовище, таке як фізичне та психологічне. Дизайн офісного простору, умови праці та забезпечення комфортних умов для роботи впливають на корпоративну культуру. Сучасні офіси з відкритими просторами сприяють комунікації та співробітництву. Психологічний клімат, що включає відчуття безпеки, підтримки та довіри, також є важливим компонентом корпоративної культури. Організації, які піклуються про психологічне благополуччя своїх співробітників, створюють позитивне середовище для роботи.

Формування корпоративної культури на підприємстві має значний вплив на процес інтелектуалізації підприємства. Висока якість корпоративної культури, яка включає ефективне лідерство, відкриті комунікації, безперервне навчання, справедливую систему винагород, підтримку корпоративних традицій та сприятливе робоче середовище, створює основу для розвитку інтелектуального потенціалу.

Культура, що підтримує мотивацію та залучення працівників, сприяє їх активній участі у процесах генерації нових ідей та знань. Співробітники, які відчують себе частиною спільноти, більш схильні до творчого підходу та інновацій. Відкриті комунікаційні канали та підтримка співпраці сприяють ефективному обміну знаннями між працівниками. Це дозволяє швидше вирішувати проблеми, ділитися досвідом та впроваджувати інновації. Програми навчання та розвитку забезпечують безперервне підвищення кваліфікації працівників. Це сприяє формуванню культури, орієнтованої на знання та професійний ріст, що є основою для інтелектуалізації підприємства.

Справедлива система винагород та визнання досягнень заохочує працівників до впровадження нових ідей та участі у інноваційних проєктах. Підтримка інновацій з боку керівництва зміцнює культуру, що сприяє їх інтелектуальному розвитку. Корпоративні традиції зміцнюють почуття приналежності до розвитку підприємства. Це підвищує лояльність працівників та їх готовність брати участь у довгострокових проєктах, спрямованих на розвиток інтелектуалізації підприємства.

Високий рівень корпоративної культури позитивно корелює з процесом інтелектуалізації, підвищуючи конкурентоспроможність та інноваційний потенціал підприємства. Організації, що успішно впроваджують механізми формування корпоративної культури, здатні ефективно використовувати свій інтелектуальний капітал для досягнення стратегічних цілей та стійкого розвитку.

Формування корпоративної культури включає кілька ключових компонентів, які створюють сприятливе середовище для розвитку інтелектуального потенціалу працівників (рис. 2). Тому дослідимо детально кожен з цих компонентів.



Рис. 2. Основні компоненти корпоративної культури на підприємстві

Джерело: складено автором

Цінності є фундаментальними переконаннями та принципами, які визначають, що важливо для розвитку підприємства. Вони сприяють формуванню єдиного бачення та спрямовують поведінку працівників. Цінності включають:

- інноваційність (цінності, що заохочують творчий підхід, відкритість до нових ідей та готовність до ризику, сприяють розвитку інноваційної культури);
- колективізм (підтримка командної роботи та співпраці між співробітниками формує середовище, де обмін знаннями та ідеями є природним процесом);
- етика та відповідальність (високі етичні стандарти та відповідальність сприяють довірі та взаємоповазі, що є основою для ефективної комунікації та співпраці).

Норми визначають прийнятні способи поведінки та взаємодії в організації. Вони встановлюють очікування щодо того, як працівники повинні діяти у різних ситуаціях. Норми включають:

- комунікація (норми, що підтримують відкриту та чесну комунікацію, сприяють обміну інформацією та знаннями);
- повага та підтримка (норми, що заохочують повагу до колег та готовність допомогти, сприяють створенню сприятливого психологічного клімату);

- продуктивність та якість (орієнтація на високі стандарти продуктивності та якості сприяє досягненню високих результатів та професійного зростання).

Традиції та ритуали формують культурний контекст організації, зміцнюючи її ідентичність та почуття приналежності серед працівників:

- корпоративні заходи (регулярні корпоративні заходи, такі як святкування досягнень, дні народження, та інші соціальні події, сприяють зміцненню зв'язків між працівниками та підвищенню їх мотивації);

- ритуали визнання (традиції визнання досягнень та внесків кожного працівника підвищують їхню мотивацію та залучення);

- історії та легенди (корпоративні історії про засновників, ключові події та досягнення створюють почуття гордості за організацію та надихають працівників).

Комунікації є ключовим елементом, що забезпечує ефективний обмін інформацією, знаннями та ідеями в організації:

- відкриті канали комунікації (використання різних комунікаційних каналів, таких як внутрішні соціальні мережі, форуми, електронна пошта та зустрічі, сприяє прозорості та доступності інформації);

- зворотній зв'язок (система регулярного зворотного зв'язку допомагає працівникам розуміти свої сильні та слабкі сторони, а також можливості для розвитку);

- крос-функціональні команди (створення команд, що складаються з представників різних функцій та підрозділів, сприяє обміну знаннями та ідеями, а також розв'язанню комплексних проблем).

Керівництво відіграє ключову роль у формуванні та підтримці корпоративної культури, встановлюючи стандарти поведінки та надихаючи працівників.

- приклад керівництва (лідери, які демонструють відповідні цінності та поведінку, слугують прикладом для інших працівників);

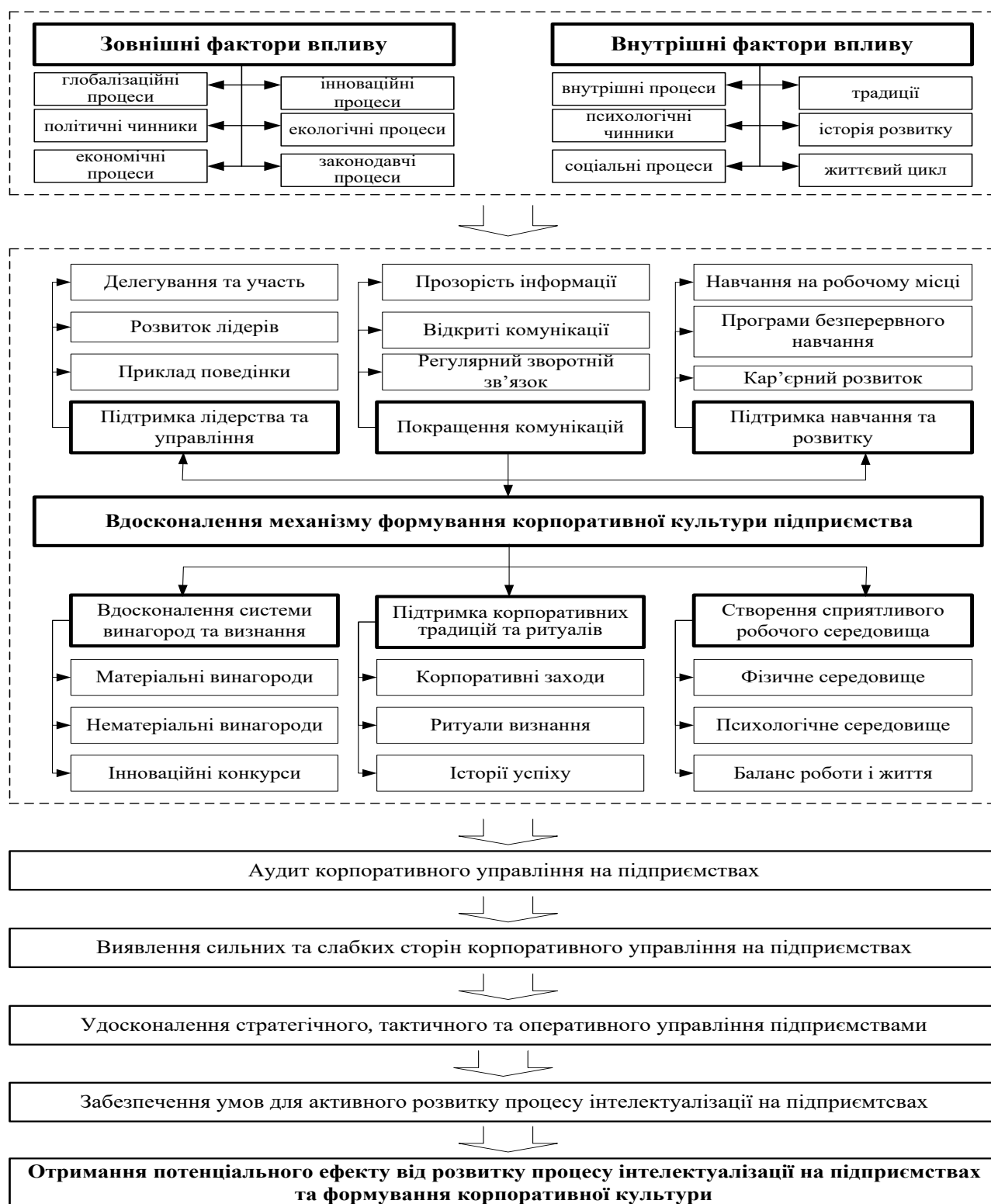
- підтримка та розвиток (лідери, які інвестують у розвиток своїх підлеглих, сприяють створенню культури навчання та професійного зростання);

- участь у прийнятті рішень (залучення працівників до процесу прийняття рішень підвищує їхню відповідальність та мотивацію, а також сприяє генерації нових ідей).

Основні компоненти корпоративної культури, такі як цінності, норми, традиції, комунікації та керівництво, відіграють вирішальну роль у створенні сприятливого середовища для розвитку інтелектуального потенціалу працівників. Ці компоненти формують основу, на якій будується культура інновацій та знань, що є критично важливим для успішного функціонування та розвитку сучасних підприємств. Підприємства, які ефективно впроваджують ці компоненти, здатні досягти високих результатів, залишаючись конкурентоспроможними та інноваційними у своїй галузі.

Для стимулювання процесу інтелектуалізації на підприємствах важливо вдосконалювати механізми формування корпоративної культури. Тому на основі дослідження пропонуємо впровадити деякі рекомендації, які допоможуть підвищити ефективність управління знаннями та інноваційною діяльністю через розвиток корпоративної культури (рис. 3).

В першу чергу, необхідно підтримувати лідерство та управління, інвестуючи в розвиток лідерських навичок менеджерів всіх рівнів. Проведення тренінгів з лідерства, менторства та коучингу допоможе створити ефективних лідерів, які підтримують інновації та знання. Лідери повинні демонструвати цінності організації через свою поведінку, що створює позитивний приклад для співробітників і сприяє зміцненню корпоративної культури. Також важливо заохочувати лідерів до делегування повноважень та залучення працівників до процесу прийняття ефективних інноваційно-креативних управлінських рішень. Це підвищує залучення та мотивацію працівників.



**Рис. 3. Науково-практичний підхід до отримання потенціального ефекту від розвитку процесу інтелектуалізації на підприємствах на основі удосконаленої корпоративної культури**

Джерело: складено автором

Вдосконалення системи винагород та визначення допоможе забезпечити справедливу та прозору систему матеріальних винагород, яка заохочує високі досягнення та інноваційні ідеї, впровадження системи нематеріальних винагород, таких як публічне визнання досягнень, нагородження сертифікатами, привітання у корпоративних засобах масової інформації. Конкурси на найкращі інноваційні ідеї з нагородами для переможців стимулюватимуть творчий підхід та генерацію нових ідей.

**Висновки та пропозиції.** Процеси глобалізації змінюють стандарти корпоративного управління та підвищують інтерес до корпоративної культури як особливості розвитку підприємств. Корпоративне управління нерозривно пов'язане з корпоративною культурою, в якій співіснують усі бізнес-процеси підприємств. Виявлення типу корпоративної культури дозволяє на основі отриманих характеристик скоординувати діяльність підприємства. Зміна типу корпоративної культури) призведе до зміни її діагностичного профілю і, як наслідок, до зміни вектора розвитку структури підприємства.

Корпоративна культура є ключовим фактором розвитку інтелектуального потенціалу підприємств. Вона формується через лідерство, навчання, комунікації, систему винагород та рекрутингові практики. Позитивна корпоративна культура стимулює мотивацію, залучення та продуктивність працівників, що веде до інтелектуалізації та конкурентоспроможності.

Формування корпоративної культури потребує узгоджених зусиль керівництва та працівників. Системний підхід, що включає лідерство, комунікації, навчання, систему винагород, традиції та робоче середовище, сприяє цьому. Підприємства, які успішно реалізують ці механізми, ефективно використовують свій інтелектуальний потенціал, залишаються конкурентоспроможними та досягають високих результатів.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бала О.І., Бала Р.Д. Історія розвитку та формування терміну «корпоративна культура». «Маркетинг та логістика в системі менеджменту»: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції. Львів : Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2006. С. 14-15.
2. Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org>
3. Жовнір Н.М. Управління організаційною і інноваційною культурою в системі регіонального розвитку. *Економіка і регіони*. Вип. 1(2), 2004, С. 45-47.
4. Corporate culture: Навч. посібник під заг. Редакцією Г.Л. Хаєта. Київ: Центр навч. літератури, 2003. –403 с.
5. Прохорова В. В., Проценко В. М., Чобіток В. І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування. Харків : УППА, 2015. 291 с.
6. Рудінська О.В., Яроміч С.А., Молоткова І.О. Менеджмент. Київ, Ельга Ніка Центр, -2002 р.
7. Соловійова Р.П., Беляєв Є.Ю. "Корпоративна культура". Корпоративна культура XXI століття: 36 наукових праць Під заг. ред. Г.Л. Хаєта. Краматорськ, ДДМА, 2005. 100 с.
8. Стамбульська Х., Передало Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2022/206.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf) DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.204
9. Управління людськими ресурсами і філософські засади. Навч. посібник під ред. В.Г. Воронкової. К: ВО «Професіонал», 2006. 576 с.
10. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навчальний посібник. К. : Знання, 2011. 445 с.
11. Чернишова Т.О. та Немченко Т.А (2010), Деякі аспекти корпоративної культури організації, *Економічні науки*, №17, URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_17\\_ekon/stat\\_17/49.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf)
12. Chobitok V., Shevchenko O., Lomonosova O., Kochetkov V., Bykhovchenko V. Application of budget allocation models in the management of investment processes in the context of the digital economy development. *Cuestiones Políticas*. Vol. 39. No. 71. 2021. DOI: 10.46398/cuestpol.3971.35

## REFERENCES

1. Bala, O.I., Bala, R.D. (2006), "History of development and formation of the term "corporate culture"". Materialy VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Materials of the VI International Scientific and Practical Conference] Marketynh ta lohistyka v systemi menedzhmentu [Marketing and logistics in the management system]. Lviv: Lviv Polytechnic University Publishing House. pp 14-15.
2. The official site of Wikipedia is a free encyclopedia, available at: <https://uk.wikipedia.org> (Accessed 04 April 2024).
3. Zhovnir, N.M. (2004), "Management of organizational and innovative culture in the system of regional development". *Ekonomika i rehiony*. Vol.1(2), pp. 45-47.
4. Korporatyvna kul'tura [Corporate culture] (2003), Navch. posibnyk Pid zah. Redaktsiieiu H.L. Khaieta. Tsentrl navch. literatury. Kyiv, Ukraine.
5. Prokhorova, V.V., Protsenko, V.M., Chobitok, V.I. (2015), "Formation of a competitive strategy of enterprises on the basis of innovative investment". Kharkiv: UIPA, 291 p.
6. Rudins'ka, O.V., Yaromich, S.A., Molotkova, I.O. (2002), Management. El'ha Nika Tsentrl. Kyiv, Ukraine.
7. Solov'yova, R.P., Bieliaiev, Ye.Yu. (2005), "Corporate culture". Korporatyvna kul'tura XXI stolittia: 36 naukovykh prats'. Pid zah. red. H.L. Khaieta. DDMA. Kramatorsk, 100 p.
8. Stambul's'ka, Kh., Peredalo, Kh. (2022), "Corporate culture: essence, types and role in the development of the organization". *Efektivna ekonomika*, available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2022/206.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf) DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.204 (Accessed 04 April 2024).
9. Upravlinnia liuds'kymy resursamy i filosofsk'i zasady [Management of human resources and philosophical principles] (2006), Navch. posibnyk pid red. V.H. Voronkovoï. VO "Professional". Kyiv, Ukraine.
10. Chajka, H.L. (2011), Kul'tura dilovoho spilkuvannia menedzhera [Culture of business communication of the manager]. Znannia. Kyiv, Ukraine.
11. Chernyshova, T.O., Nemchenko, T.A (2010), Some aspects of the organization's corporate culture, *Ekonomichni nauky*, vol. 17, available at: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_17\\_ekon/stat\\_17/49.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf) (Accessed 20 April 2024).
12. Chobitok, V., Shevchenko, O., Lomonosova, O., Kochetkov, V., Bykhovchenko, V. (2021), "Application of budget allocation models in the management of investment processes in the context of the digital economy development". *Cuestiones Políticas*. Vol. 39. No. 71. DOI: 10.46398/cuestpol.3971.35

**Svitlana Shepelenko, Doctoral student**  
**(Ukrainian Academy of Engineering and Pedagogy)**

### FORMATION OF THE ENTERPRISES' CORPORATE CULTURE AND THEIR INFLUENCE ON THE PROCESS OF INTELLECTUALIZATION

*The article analyzes the essence of the concept of "corporate culture", which allowed forming the author's vision of this definition, which, unlike the existing ones, considers the goal of creating a favorable climate for active development of employees' intellectual potential and increasing the level of competitiveness. This should be understood as a set of values that are formed at the enterprise under the influence of internal and external factors in order to create a favorable climate for the active development of the intellectual potential of employees and increase the level of competitiveness. The components of the enterprises' corporate culture formation mechanism and their influence on the process of intellectualization are researched due to a two-level approach to the formation of an effective corporate culture at enterprise, which affects the active development of the intellectual potential process with the subsequent introduction of innovative and creative technologies and ineffective corporate culture, which leads to a lack of conditions for the*

---

*development of the intellectual potential process, as a result of which outdated technologies are used in the activities of enterprise.*

*The main components are considered of corporate culture, such as values, norms, traditions, communications and leadership, which contribute to the creation of a favorable environment for the development of employees' intellectual potential. These components form the basis on which a culture of innovation and knowledge is built, which is critical for the successful operation and development of modern enterprises. A systematic approach is used to analyze the impact of corporate culture on the effectiveness of knowledge management and innovation.*

*It is emphasized that in order to stimulate the process of intellectualization at enterprises, it is important to improve the mechanisms of corporate culture formation. Recommendations on the application of a scientific and practical approach to obtaining the potential effect of the development of the intellectualization process at enterprises on the basis of an improved corporate culture are proposed.*

**Keywords:** corporate culture, intellectualization, intellectual potential, mechanism of formation, enterprise.

*Стаття прийнята до друку 05 травня 2024 року*

УДК 336.22:657.7

JEL Classification H 26, H 30, H 320

*Світлана Миколаївна Шуляренко, к.е.н., доцент  
(завідувачка кафедри фінансів, обліку і оподаткування, Державний університет  
інфраструктури та технологій)  
ORCID ID 0000-0001-5421-0175*

*Ірина Сергіївна Ковова, к.е.н., доцент  
(доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування, Державний університет  
інфраструктури та технологій)  
ORCID ID 0000-0003-3545-0055*

## **ПОДАТКОВЕ НАВАНТАЖЕННЯ: ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТА ЇХ ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

*Аналіз податкового навантаження є важливим для оцінки ефективності податкової політики держави (макрорівень), податкового менеджменту підприємства (мікрорівень), є індикатором рівня податкової безпеки всіх економічних суб'єктів та показником, за допомогою якого податкові органи здійснюють податковий контроль за платниками податків. На макрорівні доцільно визначати рівень загального податкового навантаження як відношення суми податкових надходжень до зведеного бюджету України та надходжень єдиного соціального внеску до ВВП, а також частку податкових платежів зведеного бюджету у ВВП, частку соціальних платежів у ВВП, темпи приросту показників. На мікрорівні аналіз можна проводити за показниками загального податкового навантаження, податкового навантаження за доходами, витратами, на грошові потоки, а також податкового навантаження з кожного сплаченого податку і ЄСВ. Джерелом інформації для визначення показників є Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) та Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом). В системі електронного адміністрування податків та зборів податковими органами проводиться моніторинг показників-критеріїв податкового навантаження високого ступеня ризику, за якими платники можуть бути включені до план-графіка документальних перевірок: рівень сплати податку на прибуток та рівень сплати ПДВ. Якщо зазначені показники нижчі на 50 та більше відсотків за рівень сплати відповідного податку за галуззю, то підприємство підпадає під перевірку. Інформаційним джерелом для визначення рівня сплати податків є Податкова декларація з податку на прибуток та Податкова декларація з ПДВ. Показники рівня сплати податків за галузями публікуються на сайті Державної податкової служби України. Серед показників-індикаторів безумовної реєстрації ПН/РК є показник податкового навантаження D, який автоматично формується в Системі моніторингу критеріїв оцінки ризику в Електронному кабінеті платників податків. Основний фокус в податковому менеджменті підприємства має бути зміщено на попередження ризику вийти за допустимі межі значень показників податкового навантаження, встановлені податковою політикою в країні.*

*Ключові слова:* податкове навантаження, ВВП за ринковими цінами, рівень сплати податків, показники-індикатори, моніторинг, інформаційне забезпечення

© Шуляренко С.М., Ковова І.С., 2024

**Постановка проблеми.** До сфери оподаткування в Україні наразі прикута підвищена увага з огляду на запроваджений воєнний стан, пошук можливих шляхів поповнення дохідної частини бюджету для фінансування потреб військових, в тому числі за рахунок збільшення податкових надходжень. На цьому шляху є ризики того, що податкове навантаження для платників податків стане надмірним і непосильним та призведе до призупинення/закриття їх діяльності, більш активного застосування легальних і нелегальних способів зменшення бази оподаткування, і, як наслідок, запроваджена податкова політика покаже низьку ефективність. Важливо знайти баланс інтересів платників податків і держави, гармонізувати їх взаємовідносини, що допоможе забезпечити податкову безпеку як на мікрорівні – рівні платників податків, так і на макрорівні – державному. Податкове навантаження – показник, який є вимірником ефективності податкової політики держави, податкового менеджменту підприємств, індикатором рівня податкової безпеки всіх економічних суб'єктів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання оцінки податкового навантаження розглядаються багатьма науковцями: Соколовська А., Найда А. аналізують податкове навантаження для оцінки якості, результативності та ефективності податкової політики в Україні [1, 2]; Голіков С., Подік І., Родченко С. (із співавторами), Цимбалюк І. визначають рівень податкового навантаження як індикатор стану податкової безпеки [3, 4, 5, 6]; Романюта Е. систематизував способи обчислення рівня податкового навантаження в Україні та провів моніторинг показників, що ідентифікують податкове навантаження в розрізі окремих податкових платежів [7]; обліково-аналітичне забезпечення оцінки податкового навантаження підприємства детально висвітлили Концева В., Антоненко Н., Карлова І. [8]. Не применшуючи значення даних досліджень необхідно актуалізувати їх підходи залежно від цілей визначення податкового навантаження та проаналізувати його сучасний рівень в Україні, визначити інформаційні джерела для аналізу, в тому числі на рівні підприємства в умовах цифровізації в сфері оподаткування.

**Метою статті** є вивчення підходів для оцінки податкового навантаження на рівні країни та підприємств, з'ясування цілей визначення показників для різних користувачів, проведення аналізу податкового навантаження в Україні та розкриття джерел інформації для пошуку та обчислення показників.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Податкове навантаження науковці розглядають на макро- (рівень податкового навантаження на економіку загалом) і мікрорівні (рівень навантаження на підприємство).

Для оцінки ефективності податкової політики і, зокрема, рівня податкової безпеки автори Родченко С.С., Висоцька І.Б., Нагірна О.В. пропонують використовувати узагальнювальний показник – рівень оподаткування вітчизняної економіки [5]. Цей показник автори визначають так само, як і Подік І.І., яка називає його як рівень загального податкового навантаження [4]. Найда А., Коваленко А. [2] трактують показник як загальний коефіцієнт податкового навантаження, але формула для визначення однакова:

- рівень загального податкового навантаження (%) = (Податкові надходження до зведеного бюджету України + надходження єдиного соціального внеску)/ВВП\*100%.

З огляду на те, що чисельник цього показника має два доданки, то рівень податкового навантаження на макрорівні можна також визначати і аналізувати за допомогою таких показників:

- частка податкових платежів зведеного бюджету у ВВП (%) = Податкові надходження до зведеного бюджету України/ВВП\*100%;

- частка соціальних платежів у ВВП (%) = Надходження єдиного соціального внеску/ВВП\*100%.

Другий показник деякі автори називають як податкове навантаження на працю [2].

Результати обчислення рівня оподаткування вітчизняної економіки (рівня загального податкового навантаження) за 2019-2023рр. представлені в табл. 1. Джерелом інформації про обсяги податкових надходжень та єдиного соціального внеску є офіційний сайт Державної податкової служби, розділ «Надходження податків і зборів (обов'язкових платежів)».

Таблиця 1

**Рівень податкового навантаження в Україні за 2019-2023 рр.**

| Показники                                                                | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   |
|--------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ВВП за ринковими цінами, млрд грн.                                       | 3974,5 | 4194,1 | 5459,6 | 5191,0 | 6537,8 |
| Темпи приросту ВВП за ринковими цінами, %                                | -      | 5,53   | 30,17  | -4,92  | 25,95  |
| Податкові платежі зведеного бюджету, млрд грн.                           | 732,9  | 848,0  | 993,2  | 1091,4 | 1213,6 |
| Темпи приросту податкових платежів, %                                    | -      | 15,71  | 17,12  | 9,89   | 11,2   |
| Частка податкових платежів зведеного бюджету у ВВП, %                    | 18,44  | 20,22  | 18,19  | 21,03  | 18,56  |
| Єдиний соціальний внесок, млрд грн.                                      | 273,4  | 294,4  | 349,0  | 425,3  | 478,1  |
| Частка соціальних платежів у ВВП, %                                      | 6,88   | 7,02   | 6,39   | 8,19   | 7,31   |
| Всього податки і ЄСВ, млрд грн.                                          | 1006,3 | 1142,4 | 1342,2 | 1516,7 | 1691,7 |
| Рівень оподаткування (Рівень загального податкового навантаження), % ВВП | 25,3   | 27,2   | 24,6   | 29,2   | 25,9   |

Джерело: обчислено авторами на основі [9, 10]

За даними таблиці 1 спостерігаємо, що рівень оподаткування економіки України в 2023 році незначно, але збільшився у порівнянні з 2019 роком (25,9%ВВП проти 25,3%ВВП), проте в 2020 та 2022 роках він був більшим, ніж в 2019 році. Неймовірним фактом є те, що за 2022 рік в умовах розгортання російською повномасштабної війни ВВП за ринковими цінами зменшився (5191,0 млрд грн. у 2022 р. проти 5459,6 млрд грн. у 2021 р., падіння на 4,92%), а сума податкових платежів зведеного бюджету збільшилась (1091,4 млрд грн. у 2022 р. проти 993,2 млрд грн. у 2021 р., збільшення на 9,89%). Майже схожа тенденція спостерігалась і в 2020 році, коли через запроваджений карантин з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19 темпи приросту ВВП були невисокі (5,53%), а темпи приросту податкових платежів були напрочуд високими (15,71%).

Можна стверджувати про ефективність податкової політики і сумлінність платників податків в 2020 та 2022 роках, адже спостерігаємо збільшення податкових платежів всупереч падінню приросту ВВП. Проте вже в 2023 році ВВП за ринковими цінами збільшився на 25,95% (6537,8 млрд грн. у 2023 р. проти 5191,0 млрд грн. у 2022 р.), а податкові платежі збільшились, але меншими темпами, на 11,2% (1213,6 млрд грн. у 2023 р. проти 1091,4 млрд грн. у 2022 р.), що обумовило зменшення частки податкових платежів зведеного бюджету у ВВП до 18,56% у 2023 році проти 21,03% у 2022 році. Така тенденція може спонукати уряд до пошуку варіантів підвищення ставок податків і збільшення податкового навантаження на платників.

З'ясовано, що для західноєвропейських країн рівень податкового навантаження є прийнятним в діапазоні 25-35% [10]. Отже, рівень оподаткування в Україні за

досліджувані роки є також допустимим (від 24,6 до 29,2%), але ще має можливості для збільшення без шкоди для розвитку економіки держави в цілому.

На мікрорівні податкове навантаження може визначатись за різними показниками, до яких відносять, наприклад, наступні:

- рівень ефективності оподаткування – відношення загального обсягу податкових відрахувань до бази оподаткування;
- рівень податкомісткості реалізованої продукції (податкоспроможності підприємства) – питома вага загальних податкових платежів, які здійснює підприємство в бюджет, у сумі виручки від реалізації;
- рівень податкового навантаження доходів – частка всіх податків і зборів у доходах суб'єкта господарювання;
- рівень податкового навантаження витрат – частка всіх податків і зборів у витратах суб'єкта господарювання;
- рівень податкового навантаження прибутку – частка всіх податків і зборів у прибутку суб'єкта господарювання;
- дохід на 1 гривню сплачених податків – показник, обернений до коефіцієнта податкового навантаження доходів;
- коефіцієнти податкового навантаження з податку на додану вартість;
- коефіцієнти податкового навантаження з податку на прибуток;
- коефіцієнти податкового навантаження з інших податків та зборів [11].

На основі проведеного дослідження вітчизняних напрацювань і розробок Концева В., Антоненко Н., Карлова І. пропонують розрізняти сукупність аналітичних показників для різних груп користувачів інформації:

- для зовнішніх користувачів рекомендовано проводити аналіз показників загального податкового навантаження підприємства (відношення сплачених податків та зборів до комерційного прибутку), податкового навантаження за доходами (відношення сплачених податків та зборів до доходів), витратами (відношення сплачених податків та зборів до витрат) та податкового навантаження на грошові потоки (відношення сплачених податків та зборів до вихідних грошових потоків);
- для внутрішніх користувачів – показників загального податкового навантаження підприємства, податкового навантаження за доходами, витратами та податкового навантаження на грошові потоки, податкового навантаження за всіма сплаченими податками і ЄСВ (податкове навантаження за ПДВ, податком на прибуток, ПДФО тощо) [8].

Джерелами інформації для обчислення даних показників є звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), що містить показники доходів і витрат, та Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом), що містить показники про сплачені податки та збори (І Розділ) і вихідні грошові потоки [8].

Серед зовнішніх користувачів, які потребують аналізу показників податкового навантаження, автори розглядають потенційних інвесторів та конкурентів, проте не слід забувати про контролюючі органи, в системі електронного адміністрування податків та зборів яких проводиться моніторинг показників діяльності підприємств, в т.ч. податкового навантаження. На основі відстеження показників податковими органами приймаються відповідні рішення щодо включення платника податків до План-графіка проведення документальних планових перевірок, а в сфері оподаткування податком на додану вартість перевіряється відповідність податкової накладної (ПН)/розрахунку коригування (РК) критеріям оцінки ступеня ризиків і застосовується їх блокування або реєстрація в Єдиному реєстрі податкових накладних. З огляду на зазначені можливі дії контролюючих органів платникам податків доцільно самостійно відслідковувати свої показники і приймати своєчасні рішення щодо їх приведення до

допустимих безризикових меж.

Так, відповідно до наказу Міністерства фінансів України «Про затвердження Порядку формування плану-графіка проведення документальних планових перевірок платників податків» від 02.06.2015 № 524 [12] до критеріїв високого ступеня ризику, за якими платники можуть бути включені до план-графіка перевірок, відносяться в тому числі два показники податкового навантаження (табл. 2):

- рівень сплати податку на прибуток нижчий на 50 та більше відсотків за рівень сплати податку за відповідною галуззю;
- рівень сплати податку на додану вартість нижчий на 50 та більше відсотків за рівень сплати податку за відповідною галуззю.

Інформаційним джерелом для визначення рівня сплати податків є Податкова декларація з податку на прибуток та Податкова декларація з ПДВ. Рівень сплати податку на прибуток (у %) обчислюється як співвідношення задекларованої до сплати суми податку на прибуток до задекларованої суми доходів від будь-якої діяльності (за вирахуванням непрямих податків) – рядок 01 декларації, помноженого на 100. Рівень сплати ПДВ (у %) – співвідношення задекларованого позитивного значення ПДВ до задекларованого обсягу постачання (без ПДВ) по всіх операціях за ставками 20, 14 та 7 відсотків (відповідні рядки з колонки А розділу І декларації), помноженого на 100.

Таблиця 2

**Зміст показників податкового навантаження та показників-індикаторів D та P, які підлягають моніторингу в ДПС**

| Показник                                                                                                                              | Розрахунок                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Роз'яснення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                                                     | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Показники-критерії податкового навантаження високого ступеня ризику, за якими платники можуть бути включені до план-графіка перевірок |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Рівень сплати податку на прибуток                                                                                                     | Задекларована до сплати сума податку на прибуток / задекларована сума доходів від будь-якої діяльності (за вирахуванням непрямих податків) x 100                                                                                                                                                                                                                                                                       | Якщо показник підприємства нижчий на 50 та більше відсотків за рівень сплати податку за відповідною галуззю, то підприємство включають до план-графіка перевірок                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Рівень сплати податку на додану вартість                                                                                              | Задеклароване позитивне значення ПДВ / задекларований обсяг постачання (без ПДВ) по всіх операціях за ставками 20, 14 та 7 відсотків x 100                                                                                                                                                                                                                                                                             | Якщо показник підприємства нижчий на 50 та більше відсотків за рівень сплати податку за відповідною галуззю, то підприємство включають до план-графіка перевірок                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Показники-індикатори безумовної реєстрації ПН/РК                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| D – податкове навантаження за останні 12 місяців, що передують розрахунковому, має бути більше 0,05                                   | $D = S/T$ , де<br>S – загальна сума сплачених за останні 12 календарних місяців, що передують місяцю, в якому складено ПН/РК, сум єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування та податків і зборів платником податку та його відокремленими підрозділами;<br>T – загальна сума постачання товарів/послуг на митній території України, що оподатковуються за ставками 0, 20, 14 і 7 відсотків, | До уваги береться загальне податкове навантаження з урахуванням ЄСВ за попередній календарний рік. Зокрема загальна сума дебетових оборотів по рахунках 641 та 651 у співвідношенні до загального обсягу надходжень підприємства від постачання товарів і послуг. Враховуючи, що ПДВ реєструється за першою подією сюди включаються і суми отриманих попередніх оплат.<br>Як бачимо на прикладі умовного підприємства (рис. 1) показник D станом на квітень 2024 року складає |

| 1                                                                                                                                                                                  | 2                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                    | зазначеними платником податку в ПН/РК, зареєстрованих у Реєстрі за останні 12 календарних місяців, що передують місяцю, в якому складено ПН/РК                                                                                                                              | 0,06. Цей показник говорить про те, що податкова служба дозволяє підприємствам легально мінімізувати власні податки таким чином, щоб забезпечувати виконання 5% бар'єру для даного індикатора                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Р <sub>поточ</sub> – сума ПДВ, зазначена платником податку в ПН/РК, зареєстрованих у Реєстрі у звітному (податковому) періоді, з урахуванням поданої на реєстрацію в Реєстрі ПН/РК | $R_{\text{поточ}} < R_{\text{найб}} \times 1,4$ , де<br>Р <sub>найб</sub> – найбільша місячна сума податку на додану вартість, зазначена у ПН/РК, зареєстрованих платником податку в Реєстрі за останні 12 календарних місяців, що передують місяцю, в якому складено ПН/РК | Система моніторингу аналізує найбільшу місячну суму ПДВ, що декларувалась підприємством протягом 12 місяців, помножену на 1,4. Якщо в поточному місяці платник подає на реєстрацію ПН/РК на більшу суму ПДВ, то реєстрація автоматично зупиняється до подання Таблиці даних платника ПДВ. Наприклад, максимальна сума в попередні місяці задекларованого ПДВ становила 100 тис. грн на місяць, тобто показник Р буде 140 тис. грн., а отже, при реєстрації ПН/РК на суму, коли декларований ПДВ перевищить 140001 грн, подану на реєстрацію таку ПН буде заблоковано |

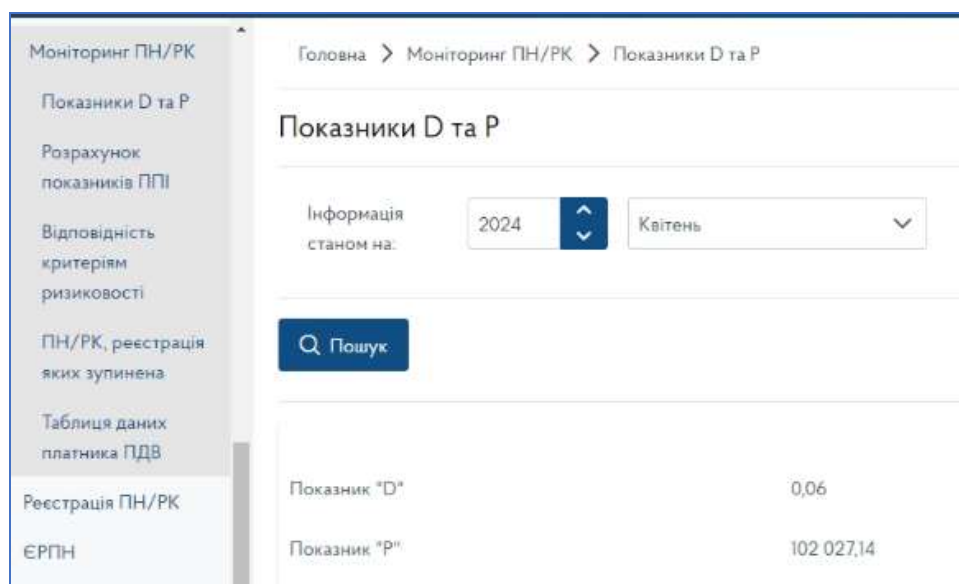
Джерело: складено авторами на основі [12, 14]

Показники декларування (дохід, податок на прибуток) і рівень податкової ефективності (рівень сплати) з податку на прибуток та з ПДВ згідно КВЕД публікуються на сайті Державної податкової служби України в розділі «Діяльність» (щодо ПДВ) і в підрозділі «Результати діяльності» (щодо податку на прибуток) [13].

Отже, якщо показники підприємства вполовину (і більше) менші за галузеві, то його вважають високоризиковим і включають до план-графіка планових документальних перевірок.

За показниками-індикаторами D та R можна з'ясувати чи може платник ПДВ розраховувати на «імунітет» від блокування податкових накладних/розрахунків коригування відповідно до Порядку зупинення реєстрації податкової накладної/розрахунку коригування в Єдиному реєстрі податкових накладних, затверджену Постановою Кабінету Міністрів України від 11.12.2019 № 1165 [14]. Показники-індикатори підприємств-платників ПДВ автоматично формуються в Системі моніторингу критеріїв оцінки ризику (СМКОР) Електронного кабінету. Зміст показників представлено в табл. 2.

Показники-індикатори D та R відображаються в Електронному кабінеті платника податків «Меню»-«Моніторинг ПН/РК» підменю «Показники D та R», як наведено на рис. 1. Для того, щоб програма провела їх обрахунок необхідно встановити рік та місяць, за який відбуватиметься моніторинг. Зокрема програмою розраховуються дані станом на 1 число місяця, який обирається користувачем, і станом на 10 число місяця стає доступним в кабінеті. Тобто якщо 1 травня ми захочемо сформувати показники підприємства за травень, то система їх не покаже користувачу, а зробить доступними лише 10 травня.



**Рис. 1. Приклад відображення в Електронному кабінеті платника ПДВ показників D та P за квітень 2024**

*Джерело:* Електронний кабінет платника ПДВ умовного підприємства

Відповідно до пп 3 п. 3 Порядку зупинення реєстрації № 1165 ПН/РК не підлягають моніторингу і підлягають реєстрації в Реєстрі за умови, коли одночасно показники D і P мають такі значення:  $D > 0,05$  та  $P_{\text{поточ}} < P_{\text{найб}} \times 1,4$ . Крім даних показників в п.3 Порядку зазначені ще шість ознак безумовної реєстрації податкової накладної/розрахунку коригування. Таким чином, якщо за результатами перевірки ПН/РК визначено, що ПН/РК відповідають одній з ознак безумовної реєстрації, визначених у п. 3 цього Порядку, реєстрація таких ПН/РК не зупиняється в Реєстрі.

Наведемо приклад обчислення показника-індикатора D за даними оборотно-сальдових відомостей ТОВ «А» за 2023 рік (табл. 3).

*Таблиця 3*

**Приклад обчислення показника-індикатора D за даними оборотно-сальдових відомостей ТОВ «А» за 2023 рік**

| Показники                                             | Сума, грн                                   |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Обороти за 70 рахунком, субконто «Основна діяльність» | 1480867,91                                  |
| Дебетове сальдо за 641 рахунком                       | 579834,75                                   |
| Дебетове сальдо за 651 рахунком                       | 65144,86                                    |
| Показник-індикатор D                                  | $(579834,75 + 65144,86) / 1480867,91 = 0,4$ |

*Джерело:* обчислено авторами за даними оборотно-сальдових відомостей ТОВ «А»

Отже, значення показника-індикатора D ТОВ «А» більше за 0,05, тому в разі одночасного дотримання вимог до показника P Товариство зможе без проблем

заресструвати податкову накладну в реєстрі.

Потрібно зауважити, що більшість авторів зазначають, що метою визначення податкового навантаження на підприємстві є, в тому числі розробка комплексу заходів, спрямованих на його мінімізацію в рамках законодавства. Але з огляду на те, що контролюючі органи теж використовують показники податкового навантаження, порівнюють їх зі значеннями в галузі, встановлюють їхні межі, за порушення яких підприємство очікують або податкові перевірки, або віднесення операцій до ризикових і блокування реєстрації ПН/РК, підходи до визначення цілей діагностування рівня податкового тиску потребують зміни. Основний фокус в податковому менеджменті підприємства має бути зміщено на попередження ризику вийти за допустимі межі значень показників податкового навантаження, встановлені порядками з питань зупинення реєстрації податкової накладної/розрахунку коригування в Єдиному реєстрі та Порядку формування план-графіка проведення документальних планових перевірок.

**Висновки та пропозиції.** Податкове навантаження є важливим показником для оцінки ефективності податкової політики держави. Вивчення показників для оцінки податкового навантаження на макrorівні показало, що його зниження забезпечує підвищення ВВП, принаймні така тенденція зберігалась в найважчі останні роки в Україні (в рік запровадження карантинних заходів та перший рік повномасштабного вторгнення рф). Моніторинг показників податкового навантаження зі сторони податкових органів є надважливим для контролю за дотриманням платниками податків податкового законодавства та реалізації податкової політики держави з наповнення бюджету податковими надходженнями. Аналіз показників податкового навантаження зі сторони підприємств покликаний з'ясувати ступінь їх відповідності встановленим межам, галузевим показникам з метою своєчасного прийняття оптимізаційних рішень та уникнення перевірок, штрафних санкцій і необхідності проходження процедури розблокування податкових накладних.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Соколовська А.М. Податкова політика в Україні у 2014-2019 рр.: формування, реалізація, оцінка наслідків. *Фінанси України*. 2020. № 7. С. 7-30. <https://doi.org/10.33763/finukr2020.07.007>.
2. Найда А., Коваленко А. Податкове навантаження як основа ефективності системи оподаткування. *Економічний вісник Причорномор'я*. № 1 (2021). URL: <https://ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/9/7>.
3. Голіков С.С. Сутність податкової безпеки. *Економіка та держава* № 9/2015. С. 129-132. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/9\\_2015/32.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/9_2015/32.pdf).
4. Подік І.І. Оцінювання сучасного стану податкової безпеки України. *Економіка та держава*, № 4, 2017. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/4\\_2017/11.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/4_2017/11.pdf).
5. Родченко С.С., Висоцька І.Б., Нагірна О.В. Сутність та проблеми забезпечення податкової безпеки України. *Проблеми системного підходу в економіці*. Випуск № 4(78), 2020. С. 122-128. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-4-17>.
6. Цимбалюк І.О. Податкова безпека в системі фінансової безпеки держави: [кол. монографія] / за заг ред. О.В. Кендюхова. Стратегічне управління національним економічним розвитком: монографія в 2 т. Донецьк, 2013. Т. 2. 392 с. С. 13-23. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/2901/1/podatkovabez.pdf>.
7. Романюта Е.Е. Моніторинг рівня податкового навантаження в Україні та країнах ЄС. *Світ фінансів* 2 (51)/ 2017. С 128-138. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1003>.
8. Концева В., Антоненко Н., Карлова І. (2021). Обліково-аналітичне забезпечення оцінки податкового навантаження підприємства. *Економіка та суспільство*, (29). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-12>.
9. Портал Minfin.com.ua. Індекси. *Економіка України*. ВВП України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>.

10. Офіційний сайт Державної податкової служби України. Надходження податків і зборів (обов'язкових платежів). URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/pokazniki-roboti/nadhodjennya-podatkov-i-zboriv--obovyaz>.

11. Швець Ю.О., Завальнюк А.О. Оптимізація податкового навантаження на підприємстві ПАТ «Янцівський гранітний кар'єр». Проблеми системного підходу в економіці. 2018. Вип. 4. С. 117-124. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2018\\_4\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2018_4_20).

12. Про затвердження Порядку формування плану-графіка проведення документальних планових перевірок платників податків: наказ Міністерства фінансів України від 02.06.2015 № 524. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-15#Text>.

13. Офіційний сайт Державної податкової служби України. Діяльність. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist->.

14. Про затвердження порядків з питань зупинення реєстрації податкової накладної/розрахунку коригування в Єдиному реєстрі податкових накладних: постанова Кабінету Міністрів України від 11.12.2019 № 1165. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1165-2019-%D0%BF#Text>.

## REFERENCES

1. Sokolovska, A. (2020). "Tax policy in Ukraine in 2014-2019: formation, implementation, assessment of consequences". *Finance of Ukraine*, [Online], vol. 7, pp. 7-30. <https://doi.org/10.33763/finukr2020.07.007>.

2. Naida, A., Kovalenko, A. (2021). "Realities of state support for the development of agricultural production in Ukraine". *Economic Bulletin of the Black Sea Littoral*, [Online], Issue 1. Available at: <https://ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/9/7>.

3. Golikov, S. (2015), "The essence of tax security", *Ekonomika ta derzhava*, [Online], vol. 9, pp. 129-132. Available at: [http://www.economy.in.ua/pdf/9\\_2015/32.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/9_2015/32.pdf).

4. Podik, I. (2017), "Evaluation of the current state of Ukraine's tax security", *Ekonomika ta derzhava*, [Online], vol. 4, pp. 46-51. Available at: [http://www.economy.in.ua/pdf/4\\_2017/11.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/4_2017/11.pdf).

5. Rodchenko, S., Vysotska, I., Nahirna, O. (2020). "The essence and problems of tax security of Ukraine". *Problems of Systemic Approach in the Economy*, [Online], vol.4(78). pp. 122-128. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-4-17>.

6. Tsymbalyuk, I.O. (2013). "Tax security in the system financial security of the state". Kendiukhov, O.V. "Strategic management of the national economic development" (in 2 Vols), 2, pp. 13-23. Available at: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/2901/1/podatkovabez.pdf>.

7. Romanyuta, E. (2017), "Monitoring the level of tax burden in Ukraine and EU countries", *Svit finansiv*, [Online], vol. 2 (51), pp. 128-138. Available at: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1003>.

8. Kontseva, V.V., Antonenko, N.V., Karlova, I.O. (2021). "Accounting and analytical support for assessing the tax burden of the enterprise". *Ekonomika ta suspilstvo*. Vol. 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-12>.

9. Portal Minfin.com.ua. Indexes. Ukraine economy. GDP of Ukraine. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>.

10. Official website of the State Tax Service of Ukraine. Receipt of taxes and fees (mandatory payments). Available at: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/pokazniki-roboti/nadhodjennya-podatkov-i-zboriv--obovyaz>.

11. Shvets, Yu.O. & Zavalniuk, A.O. (2018). "Optimization of the tax burden at the enterprise of PJSC «Yantsivskyi Hranitnyi Karier»". *Problems of system approach in economy*, [Online], Vol. 4, pp. 117-124. Available at: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-4-18>

12. Ministry of Finance of Ukraine (2015), "Order of the Ministry of Finance of Ukraine "On the approval of the Procedure for the formation of a plan-schedule for conducting documentary scheduled inspections of taxpayers"", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-15#Text>.

13. Official website of the State Tax Service of Ukraine. Activity. Available at: <https://tax.gov.ua/diyalnist->

14. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), "Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On the approval of procedures for stopping the registration of tax invoices/calculation of adjustments in the Unified Register of Tax Invoices"", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1165-2019-%D0%BF#Text>.

---

*Svitlana Shuliarenko, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
(Head of Finance, Accounting and Taxation Department, State University of Infrastructure and Technologies)*

*Iryna Kovova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
(Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Management, State University of Infrastructure and Technologies)*

## **TAX BURDEN: APPROACHES TO DETERMINATION AND THEIR INFORMATION SUPPORT**

*Analysis of tax burden is important for assessing the effectiveness of tax policy of the state, tax management of enterprises, is an indicator of the level of tax security of all economic entities and the indicator by which tax authorities carry out tax control of taxpayers. Tax burden scientists consider on the macro- (level of tax burden on the economy in general) and micro-level (the level of the load on the enterprise). At the macro level, it is advisable to determine the level of the total tax burden as the ratio of the amount of tax revenues to the consolidated budget of Ukraine and the revenues of the single social contribution to GDP, as well as the share of tax payments of the integrated budget in GDP, the proportion of social payments in GDP and the rate of growth of these indicators. Analysis of the level of tax burden in Ukraine showed that in 2022 in the conditions of Russia's full-scale war, GDP at market prices decreased by 4.92%, and the amount of tax payments of the reduced budget increased by 9.89%. In 2020, due to the introduction of quarantine in order to prevent the spread of acute respiratory disease COVID-19 in Ukraine, the GDP growth rate was low (5,53%), and the rate of growth of tax payments was high (15,71%). At the enterprise level, the analysis can be carried out according to the indicators of the total tax burden, tax burdens on income, expenditure, on cash flows, as well as tax on all taxes paid and SSC separately. The source of information for determining the indicators is the Financial Results Report (the aggregate income report and the Cash Flow Report (by direct method). In the system of electronic administration of taxes and duties by the tax authorities, monitoring of indicators-criteria of high-risk tax burden is carried out, according to which the payers can be included in the plan-chart of checks: the level of payment of income tax and VAT. If the indicators are below 50 and more percent of the level of payment of the relevant tax for the industry, the enterprise falls into the plan-chart of inspections. The information source for determining the level of payment of taxes is the Income Tax Declaration and the VAT tax declaration. Indicators of the level of tax payments by industries are published on the website of the State Tax Service of Ukraine. Also, the tax service determines indicators-indicators of unconditional registration of taxpayers, among which is the indicator of tax burden D, which is automatically formed in the Monitoring System of risk assessment criteria (MSRAC) of the Electronic Cabinet of Taxpayers or can be calculated from the data of the turnover and balance of enterprises. Monitoring of indicators of tax burden on the part of tax authorities is of paramount importance for monitoring compliance of taxpayers with tax legislation and implementation of the tax policy of the state to fill the budget with tax revenues. In the tax management of enterprises, the analysis of tax burden indicators is intended to find out the degree of their compliance with the established limits, industry indicators in order to take timely optimization decisions and avoid checks, penalties and the need to pass the procedure of unlocking tax charges.*

**Keywords:** tax burden, GDP at market prices, tax payment level, indicators, monitoring, information support

*Стаття прийнята до друку 05 червня 2024 року*

## ПРАВИЛА ОФОРМЛЕННЯ РУКОПИСІВ

1. До друку в «Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія «Економіка і управління»» (далі – Збірник) приймаються лише наукові статті, які мають такі необхідні елементи:

1.1. УДК – див. <http://www.udcc.org>. та

класифікатор JEL <https://www.aeaweb.org/jel/guide/jel.php?class=M>.

1.2. Відомості про автора двома мовами (українська, англійська). Вказується прізвище та ім'я, вчений ступінь, вчене звання, посада та назва вищого навчального закладу, в якому працює автор, ORCID ID.

1.3. Анотація та ключові слова двома мовами (українська, англійська). Анотація повинна відповідати таким вимогам:

-інформативність (без загальних слів); оригінальність; змістовність (відображати основний зміст статті та результати досліджень); структурованість (можливо, навіть рубрикація, як у статті: предмет, тема, мета, метод або методологія, результати, область застосування результатів, висновки, але без зазначення структурних елементів); обсяг 200-250 слів.

Анотація англійською мовою – не менше 1800 знаків;

-слід уникати зайвих вступних фраз (наприклад, «автор статті розглядає»). Історичні довідки, якщо вони не становлять основний зміст документа, опис раніше опублікованих робіт та загальновідомі положення в анотації не наводять.

Якщо стаття представлена до публікації англійською (ін.) мовою, то в такому разі до неї додається розширена анотація українською мовою – не менше 1800 знаків.

1.4. Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями;

1.5. Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми й на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття;

1.6. Формулювання цілей статті (мета);

1.7. Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів;

1.8. Висновки та пропозиції з даного дослідження і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.

1.9. Література, оформлена відповідно до правил бібліографічного опису. Якщо в джерелах є DOI, то обов'язково вказати.

Далі подається REFERENCES.

До друку приймаються статті українською, англійською, французькою та німецькою мовами.

2. Стаття має відповідати тематичному спрямуванню Збірника. Відповідальність за матеріали, наведені в статті, несуть автори. Редакція може не поділяти позицію авторів публікації та залишає за собою право на скорочення, редагування та виправлення статті (зі збереженням головних висновків і стилю автора).

Статті, що не відповідають вимогам, розглядатися та друкуватися не будуть.

До редколегії Збірника подаються:

- електронний варіант статті, направлений на електронну адресу: [publication\\_em@duit.edu.ua](mailto:publication_em@duit.edu.ua); та [oyarmolitska@ukr.net](mailto:oyarmolitska@ukr.net)

- анкета автора (співавторів).

3. Матеріал статті потрібно викладати стисло, послідовно, стилістично грамотно. Обсяг статті має бути не менше 7 сторінок та не перевищувати 12 сторінок.

Виключення допускаються лише за рішенням редакційної колегії Збірника. Остання сторінка статті має бути заповнена текстом не менш, ніж на половину. Терміни та позначення мають відповідати чинним стандартам. Не допускаються повтори, а також зайві подробиці при переказі раніше опублікованих відомостей. Одиниці вимірювання слід подавати за міжнародною системою одиниць SI чи в одиницях, допущених до застосування в Україні згідно з вимогами чинних державних стандартів.

4. Цитати, таблиці, статистичні дані, цифрові показники, що підвищують рівень обґрунтованості аналітичних матеріалів, подаються з посиланням на джерела. Таблиці мають бути пронумеровані й мати заголовок. Відповідальність за наведені показники несуть автори.

5. Текстові матеріали готують і друкують на аркушах білого одностороннього паперу з використанням комп'ютерних текстових редакторів Microsoft Word, для набору формул використовують вбудовані редактори формул. При цьому має застосовуватись шрифт TimesNewRoman.

**Параметри сторінки Збірника встановлені такі:**

- поля верхнє та нижнє – 25 мм;
- поле праве та ліве – 20 мм.

Верхній і нижній колонтитули, а також номери сторінок не вводити. Відступ першого рядка абзацу – 5 мм, інтервал між рядками – одинарний.

**7. Матеріали набирають такими шрифтами:**

- *УДК – 12 пунктів, курсив;*
- *автори – 12 пунктів, напівжирний курсив;*
- **НАЗВА СТАТТІ – ПРОПИСНІ ЛІТЕРИ, 12 ПУНКТИВ, НАПІВЖИРНИЙ;**
- *анотація українською мовою – 11 пунктів, напівжирний курсив;*
- *ключові слова – 11 пунктів, курсив;*
- основний текст – 12 пунктів, звичайний;
- *знак авторського права (© Іваненко І. І., 2020) – 12 пунктів, напівжирний курсив, знак авторського права розміщується на першій сторінці статті);*
- **СЛОВО «ЛІТЕРАТУРА» – ПРОПИСНІ ЛІТЕРИ, 12 ПУНКТИВ, НАПІВЖИРНИЙ;**
- назви джерел в списку літератури – 10 пунктів, звичайний.
- **СЛОВО «REFERENCES» – ПРОПИСНІ ЛІТЕРИ, 12 ПУНКТИВ, НАПІВЖИРНИЙ**

• після списку літератури українською мовою обов'язково наводиться той самий список, але в латинській транскрипції. Окрім транскрипції, в квадратних дужках зазначається переклад назви твору англійською мовою;

- *анотація англійською мовою 11 пунктів, напівжирний курсив;*
- *ключові слова англійською мовою – 11 пунктів, курсив.*

**8. Інтервали між елементами статті такі:**

- УДК – автори – 2;
- автори – назва статті – 3;
- назва статті – анотація та ключові слова – 2;
- анотація та ключові слова – основний текст – 1;
- основний текст – назва таблиці (верхній край рисунка, схеми, діаграми) – 2;
- назва таблиці – її верхній край – 1;
- нижній край рисунка, схеми, діаграми – їх назви – 1;
- нижній край таблиці (назва рисунка, діаграми, схеми) – основний текст – 2;
- основний текст – знак авторського права – 1;

- основний текст – ЛІТЕРАТУРА – 1;
- ЛІТЕРАТУРА – список літератури – 1;
- список літератури –REFERENCES – 1;
- REFERENCES – автори англійською мовою –1;
- автори англійською мовою – анотація та ключові слова – 1.

**9. Усі рисунки й таблиці** повинні мати назви та номери (у випадку, коли в одному матеріалі міститься два і більше названих елементів), наприклад, «Рис. 1. Розрахункова схема...» або «Таблиця 1. Показники...»

Слова *Рис.*, *Таблиця* та їх номери набираються курсивом, 12 пунктів, назви – напівжирним шрифтом, 12 пунктів, назви та номери таблиць розміщують над таблицями, а рисунків – під ними **по центру**. Якщо таблиця не вміщується на одній сторінці, всі її колонки нумерують, а над перенесеною частиною таблиці справа зазначають: «Продовження табл.», «Кінець табл.» із зазначенням номера таблиці.

**10. Формули** розташовуються на сторінці по центру. Номер формули проставляється справа в кінці рядка, в круглих дужках, не виходячи на поле. Між ними та текстом витримується інтервал в один рядок. Літери та позначення величин (символи) набирають курсивом.

**11. Бібліографічний опис літературних (інформаційних) джерел** складається за стандартом «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні вимоги та правила складання» (ДСТУ 8302:2015).

УДК  
JEL Classification

*Іван Іванович Іваненко, д.е.н, проф.  
(завідувач каф. «Економіка підприємств», Державний університет  
інфраструктури та технологій)  
ORCID ID*

**Петро Михайлович Остапенко, к.е.н.**  
(головний бухгалтер, ДП «Український державний центр транспортного сервісу»  
«Ліски»)  
**ORCID ID**

## HA3BA CTATTI

*Анотація анотація анотація анотація анотація анотація анотація анотація  
анотація анотація анотація анотація анотація анотація анотація анотація  
анотація анотація анотація анотація анотація. (150-250 слів)*

**Ключові слова:** *ключові слова, ключові слова, ключові слова.*

[illegible][illegible]

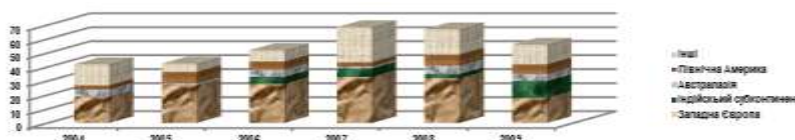
**Мета статті** – текст, текст, текст, текст, текст, текст, текст, текст, текст, текст, текст.

[illegible]

*Таблица 1*

| Назва |  |  |
|-------|--|--|
|       |  |  |
|       |  |  |
|       |  |  |

*Джерело:*



*Рис. 1* **Назва.**

*Джерело:*

**Висновки та пропозиції.** Текст, текст, текст, текст, текст, текст, текст, текст.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Лосенко М. Неприбуткові організації: види та нормативне регулювання. URL: <https://pravdop.com.ua/publications/kommentarii-zakonodatelstva/nepribilnie-organizacii-vidi-informativnoe-regulirovanie> (дата звернення: 10.12.2018).
2. Про кооперацію: Закон України від 10.07.2003 р. № 1087-IV. Дата оновлення: 06.11.2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1087-15> (дата звернення: 12.12.2018).
3. Національний огляд щодо діяльності неприбуткового сектору з метою ідентифікації, попередження та боротьби з фінансування тероризму. Державна служба фінансового моніторингу тероризму. Київ, 2016. 23 с.

## REFERENCES

1. Losenko, M. (2018), "Non-profit organizations: types and regulatory regulation", available at: <https://pravdop.com.ua/publications/kommentarii-zakonodatelstva/nepribilnie-organizacii-vidi-informativnoe-regulirovanie> (Accessed 10 December 2018).
2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), The Law of Ukraine "On Cooperation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1087-15> (Accessed 12 December 2018).
3. State Service for Financial Monitoring of Terrorism (2016), "Natsionalnyi ohliad shchodo diialnosti neprybutkovoho sektoru z metoiu identyfikatsii, poperedzhennia ta borotby z finansuvannia teroryzmu" [National Survey on the Activities of the Non-Profit Sector for the Identification, Prevention and Fight against Terrorist Financing], Kyiv, Ukraine.

***Ivan Ivanenko, Doctor of Economic Sciences, professor  
(Head of the Department of Business Economics, the State University of Infrastructure and Technologies)***

***Petro Ostapenko, Candidate of Economic Sciences  
(Chief Accountant, State Enterprise "Ukrainian State Centre of Transport Service" "Liska")***

## TITLE OF THE ARTICLE

***Abstract abstract abstract abstract abstract abstract abstract abstract abstract abstract abstract abstract abstract abstract abstract abstract abstract abstract abstract abstract abstract abstract abstract. (1800 signs)***

***Keywords:*** keywords, keywords, keywords.

*Науково-виробниче видання*

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ**  
**ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**  
**ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ**

**Серія «Економіка і управління»**

Випуск 55

Відповідальний за випуск: *С. М. Боняр*

Підписано до друку 28.06.2024 р. Формат 60х84<sub>1/8</sub>.

Папір – офсет. Гарнітура Таймс.

Ум.-друк. арк. 6,2. Обл.-вид. арк. 7,66.

Зам. № 2308- 08/24.

Наклад 50 прим.

Надруковано в редакційно-видавничому відділі  
Державного університету інфраструктури та технологій.  
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів видавничої  
продукції Серія ДК № 6148 від 18.04.2018 р.  
03049, м. Київ-49, вул. Івана Огієнка, 19