



**НАУКОВІ ЗАПИСКИ  
НАЦІОНАЛЬНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ  
«ОСТРОЗЬКА АКАДЕМІЯ»  
СЕРІЯ «ЕКОНОМІКА»**

Серію засновано 08.09.1999 р.

---

**№ 29(57)**

**Науковий журнал**  
(щоквартальник)

Острог  
Видавництво Національного університету «Острозька академія»  
2023

# Науковий журнал «Наукові записки Національного університету «Острозька академія» серія «Економіка»»

Засновано 08.09.1999 року Національним університетом «Острозька академія»  
Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 21245-11045Р від 12 березня 2015 р.

Журнал додано до переліку наукових фахових видань України з економіки  
на підставі Наказу Міністерства освіти і науки України № 515 від 16 травня 2016 р.

Журнал зареєстровано в Міжнародному центрі періодичних видань  
(ISSN International Centre. Paris, France): ISSN 2311-5149 (друкований)

Журнал входить до «Переліку наукових фахових видань, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт  
на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук» на підставі Наказу МОН України № 975 від 11.07.2019 – категорія «Б»

Журнал додано до міжнародних наукометричних баз і каталогів наукових видань:

INDEX COPERNICUS (ICV 2017 = 74,48)  
EBSCO Publishing, Inc.  
ResearchBib  
Ulrichsweb (Ulrich's Periodicals Directory)  
DOI: 10.25264/2311-5149

Google Академія (h-індекс 9)  
Національна бібліотека ім. В. І. Вернадського  
Бібліометрика української науки  
Україніка наукова  
Український реферативний журнал «Джерело»

Надруковано за ухвалою вченої ради Національного університету «Острозька академія»  
(протокол № 15 від 22 червня 2023 року)

Засновник журналу: Національний університет «Острозька академія»;

Видавець: видавництво Національного університету «Острозька академія».

## Редакційна колегія:

Дем'янчук О. І. (головний редактор, д. е. н., проф., Острого, Україна)  
[olha.demianchuk@oa.edu.ua](mailto:olha.demianchuk@oa.edu.ua)  
Шулик Ю. В. (заступник головного редактора, к. е. н., доц., Острого,  
Україна) [yuliia.shulyk@oa.edu.ua](mailto:yuliia.shulyk@oa.edu.ua)  
Іванчук Н. В. (к. е. н., доц., Острого, Україна); [natalia.ivanchuk@oa.edu.ua](mailto:natalia.ivanchuk@oa.edu.ua)

## Editorial board:

Demianchuk O. I. (PhD, docent, editor-in-chief); [olha.demianchuk@oa.edu.ua](mailto:olha.demianchuk@oa.edu.ua);  
Shulyk Y. V. (PhD, docent, deputy editor); [yuliia.shulyk@oa.edu.ua](mailto:yuliia.shulyk@oa.edu.ua);  
Ivanchuk N.V. (PhD, docent, Ostroh, Ukraine); [natalia.ivanchuk@oa.edu.ua](mailto:natalia.ivanchuk@oa.edu.ua).

Аверкіна М. Ф. (д. е. н., проф., Острого, Україна); [maryna.averkyna@oa.edu.ua](mailto:maryna.averkyna@oa.edu.ua);  
Бранч Джон (д. е. н., Ann Arbor, Мічиган, США); [jdbranch@umich.edu](mailto:jdbranch@umich.edu);  
Вітлінський В. В. (д. е. н., проф., Київ, Україна); [wite101@meta.ua](mailto:wite101@meta.ua);  
Гарі Кук (д. е. н., проф., Ліверпуль, Великобританія); [g.cook@hull.ac.uk](mailto:g.cook@hull.ac.uk);  
Кнейслер О. В. (д. е. н., проф., Тернопіль, Україна); [olgakne@gmail.com](mailto:olgakne@gmail.com);  
Козак Л. В. (д. е. н., доц., Острого, Україна); [lyudmyla.kozak@oa.edu.ua](mailto:lyudmyla.kozak@oa.edu.ua);  
Кондратенко Н. О. (д. е. н., проф., Харків, Україна); [2123kondratenko@gmail.com](mailto:2123kondratenko@gmail.com);  
Кривицька О. Р. (д. е. н., проф., Острого, Україна); [olha.kryvytska@oa.edu.ua](mailto:olha.kryvytska@oa.edu.ua);  
Левицька С. О. (д. е. н., проф., Рівне, Україна); [levitska.svitlana@yahoo.com](mailto:levitska.svitlana@yahoo.com);  
Мамонтова Н. А. (д. е. н., проф., Острого, Україна); [nataliya.mamontova@oa.edu.ua](mailto:nataliya.mamontova@oa.edu.ua);  
Матвійчук А. В. (д. е. н., проф., Київ, Україна); [editor@nfmte.com](mailto:editor@nfmte.com);  
Новоселський О. М. (к. е. н., доц., Острого, Україна); [oleksandr.novoseletskyy@oa.edu.ua](mailto:oleksandr.novoseletskyy@oa.edu.ua);  
Олак Антоні (хабілітований доктор економіки, професор факультет управління  
Люблінської політехніки, Люблін, Польща); [antonio130@vp.pl](mailto:antonio130@vp.pl);  
Онишко С. В. (д. е. н., проф., Ірпін, Україна); [onyshko\\_sv@ukr.net](mailto:onyshko_sv@ukr.net);  
Павел Джаканський (доктор, Інститут Права, економіки і управ-  
ління, Факультет Права, менеджменту та управління, Університет Яна Коха-  
новського у Кельце, Польща); [pdziekan@interia.eu](mailto:pdziekan@interia.eu);  
Пауло Реіс Мурао (доктор економіки факультет економіки університету Мінью,  
Брага, Португалія); [paulom@eeg.uminho.pt](mailto:paulom@eeg.uminho.pt);  
Пукава Ришард (доктор Державної вищої технічно-економічної школи в Ярос-  
лаві, Польща); [ryszard.pukala@interia.pl](mailto:ryszard.pukala@interia.pl);  
Стецюк Іван (професор Факультету фінансів, Школи менеджменту,  
Квебецького Університету, Канада); [stetsyuk.ivan@uqam.ca](mailto:stetsyuk.ivan@uqam.ca);  
Талавера Олександр (професор фінансової школи менеджменту, університету  
Свансі, Великобританія); [oleksandr.talavera@gmail.com](mailto:oleksandr.talavera@gmail.com);  
Ткаченко Н. В. (д. е. н., проф., Київ, Україна); [tkachenko\\_nt@ukr.net](mailto:tkachenko_nt@ukr.net);  
Топішко Н. П. (к. е. н., доц., Острого, Україна); [natalya.topishko@oa.edu.ua](mailto:natalya.topishko@oa.edu.ua);  
Харчук Ю. Ю. (к. е. н., доц., Острого, Україна); [julia.kharchuk@oa.edu.ua](mailto:julia.kharchuk@oa.edu.ua);  
Яворська Т. В. (д. е. н., проф., Львів, Україна); [tanya\\_yav@ukr.net](mailto:tanya_yav@ukr.net).

Averkyna M. F. (PhD, prof., Ostroh, Ukraine); [maryna.averkyna@oa.edu.ua](mailto:maryna.averkyna@oa.edu.ua);  
John Branch (PhD, Ann Arbor, Michigan, USA); [jdbranch@umich.edu](mailto:jdbranch@umich.edu);  
Vitlinskyi V. V. (PhD, prof., Kyiv, Ukraine); [wite101@meta.ua](mailto:wite101@meta.ua);  
Gary Cook (PhD, prof., Director Hull University Business School Faculty of  
Business, Law and Politics Hull University Business School, Liverpool,  
United Kingdom); [g.cook@hull.ac.uk](mailto:g.cook@hull.ac.uk);  
Kneisler O. V. (PhD, prof., Ternopil, Ukraine); [olgakne@gmail.com](mailto:olgakne@gmail.com);  
Kozak L. V. (PhD, docent); [lyudmyla.kozak@oa.edu.ua](mailto:lyudmyla.kozak@oa.edu.ua);  
Kondratenko N.O. (PhD, prof., Kharkiv, Ukraine); [2123kondratenko@gmail.com](mailto:2123kondratenko@gmail.com);  
Kryvytska O. R. (PhD, prof., Ostroh, Ukraine); [olha.kryvytska@oa.edu.ua](mailto:olha.kryvytska@oa.edu.ua);  
Levytska S. O. (PhD, prof., Rivne, Ukraine); [levitska.svitlana@yahoo.com](mailto:levitska.svitlana@yahoo.com);  
Mamontova N. A. (PhD, prof., Ostroh, Ukraine); [nataliya.mamontova@oa.edu.ua](mailto:nataliya.mamontova@oa.edu.ua);  
Matviichuk A. V. (PhD, prof., Kyiv, Ukraine); [editor@nfmte.com](mailto:editor@nfmte.com);  
Novoseletskyy O. M. (PhD, docent, Ostroh, Ukraine); [oleksandr.novoseletskyy@oa.edu.ua](mailto:oleksandr.novoseletskyy@oa.edu.ua);  
Olak Anthony (PhD, prof., Lublin, Poland); [antonio130@vp.pl](mailto:antonio130@vp.pl);  
Onyshko S. V. (PhD, prof., Irpin, Ukraine); [onyshko\\_sv@ukr.net](mailto:onyshko_sv@ukr.net);  
Pawel Dziekański (PhD, Faculty of Law, Management and Administration, Jan  
Kochanowski University in Kielce, Poland); [pdziekan@interia.eu](mailto:pdziekan@interia.eu);  
Paulo Jorge Reis Mourao (PhD, Braga, Portugal); [paulom@eeg.uminho.pt](mailto:paulom@eeg.uminho.pt);  
Ryszard Pukala (PhD, State Higher School of Technology and Economics in  
Jaroslaw, Poland); [ryszard.pukala@interia.pl](mailto:ryszard.pukala@interia.pl);  
Ivan Stetsyuk (PhD, Professor of Finance Department, Quebec University  
School of Management, Canada); [stetsyuk.ivan@uqam.ca](mailto:stetsyuk.ivan@uqam.ca);  
Oleksandr Talavera (Professor of Finance School of Management, Swansea  
University, UK); [oleksandr.talavera@gmail.com](mailto:oleksandr.talavera@gmail.com);  
Tkachenko N. V. (PhD, prof., Kyiv, Ukraine); [tkachenko\\_nt@ukr.net](mailto:tkachenko_nt@ukr.net);  
Topishko N. P. (PhD, docent, Ostroh, Ukraine); [natalya.topishko@oa.edu.ua](mailto:natalya.topishko@oa.edu.ua);  
Kharchuk Yu. Yu. (PhD, Ostroh, Ukraine); [julia.kharchuk@oa.edu.ua](mailto:julia.kharchuk@oa.edu.ua);  
Yavorska T. V. (PhD, prof., Lviv, Ukraine); [tanya\\_yav@ukr.net](mailto:tanya_yav@ukr.net).

Адреса редакції: Національний університет «Острозька академія»,

Україна, 35800, Рівненська обл., м. Острого, вул. Семінарська, 2.

Головний редактор О. І. Дем'янчук  
Заступник головного редактора Ю. В. Шулик  
Відповідальний редактор Н. В. Іванчук  
Комп'ютерна верстка Н. О. Крушинської  
Художнє оформлення обкладинки К. О. Олексійчук  
Коректор А. О. Самсонюк  
Коректор англомовних текстів Р. Т. Шулик



ISSN 2311-5149

DOI: 10.25264/2311-5149-2023-29(57)

Ліцензія Creative Commons «Attribution-NonCommercial»  
(«Із зазначенням авторства – Некомерційна») 4.0 Всесвітня (CC-BY 4.0).  
Creative Commons License «Attribution-NonCommercial» 4.0 International (CC-BY 4.0).

© Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2023

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ  
НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---



Отримано: 13 травня 2023 р.

Прорецензовано: 26 травня 2023 р.

Прийнято до друку: 03 червня 2023 р.

e-mail: gogrya@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-7427-1415>

DOI: 10.25264/2311-5149-2023-29(57)-4-17

Гонак І. М. Порівняльний аналіз ефективності окремих аспектів економічної та соціальної політики у 2014–2019 рр. та 2019–2022 рр. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острого : Вид-во НаУОА, червень 2023. № 29(57). С. 4–17.

УДК 261.7:262.3:330.338.24.021.8:330.357: 336.273.3

JEL-класифікація: D73:K10:K42:K49:F43:H63:O40

**Гонак Ігор Михайлович,**кандидат економічних наук,  
кафедра міжнародної економікиНавчально-наукового інституту міжнародних відносин ім. Б. Гаврилишина  
Західноукраїнського національного університету**ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОКРЕМИХ АСПЕКТІВ ЕКОНОМІЧНОЇ  
ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ У 2014–2019 РР. ТА 2019–2022 РР.**

У статті проаналізовано окремі аспекти економічної та соціальної політики у 2013–2019 рр. та 2019–2022 рр. Проведено аналіз динаміки валового внутрішнього продукту, кількості балів та місця України в глобальному рейтингу Індексу сприйняття корупції, зміни розміру державного та гарантованого державою боргу і місця України у рейтингу демократії протягом 2013–2021 рр. Розглянуто наслідки зміни економічної та соціальної політики до і після 2019 р. та її вплив на соціально-економічне становище України.

**Ключові слова:** корупція, валовий внутрішній продукт, державний борг, демократія.

**Igor Gonak,**Ph.D. (in Economics),  
Department of International Economics  
West Ukrainian National University,  
Ternopil, Ukraine**COMPARATIVE ANALYSIS OF THE EFFICIENCY OF SPECIFIC ASPECTS  
OF ECONOMIC AND SOCIAL POLICY IN THE PERIODS OF 2014-2019 AND 2019-2022**

**Introduction.** In the periods from 2014 to 2019 and from 2019 to 2022, Ukraine implemented various economic and social policies that resulted in diverse socio-economic consequences. This article aims to conduct a comparative analysis of specific aspects of social and economic policy during these periods.

**Analysis of scientific research.** Research on specific theoretical and practical aspects of state economic and social policy implementation in Ukraine during the periods from 2014 to 2019 and from 2019 to 2022 has been conducted by prominent scientists including S. V. Mocherny, Yu. S. Shemchushenko, O. P. Orlyuk, and others.

The examination of the socio-economic consequences resulting from the implementation of economic and social policies in Ukraine during the periods from 2014 to 2019 and from 2019 to 2022 remains insufficiently explored, necessitating comprehensive scientific research in this field.

**The purpose of this scientific article** is to investigate specific aspects of economic and social policy implemented in Ukraine during the periods from 2014 to 2019 and from 2019 to 2022.

**The main tasks of the article** are to provide a theoretical and mathematical description of specific aspects of economic and social policy during the periods from 2014 to 2019 and from 2019 to 2022, as well as to analyze their consequences in Ukraine.

**Research methodology and methods.** During the writing of the article, several special research methods were employed. These methods include direct observation, which involved gathering information on various indicators such as the number of points in the Corruption Perception Index (CPI) in Ukraine from 2013 to 2022, changes in real gross domestic product (GDP) from 2016 to 2020, the amount of state and state-guaranteed debt from January 2016 to January 2022, and Ukraine's position in the democracy rating from 2014 to 2022.

Information processing methods were used to develop tables for calculating the growth and changes in the number of points in the CPI in Ukraine from 2013 to 2022, as well as the amount of state and state-guaranteed debt from January 2016 to January 2022. Graphical analysis was conducted to examine the dynamics of the CPI in Ukraine from 2013 to 2022, changes in GDP from 2016 to 2021, the size of the state and state-guaranteed debt from January 2016 to January 2022, and Ukraine's position in the democracy rating from 2014 to 2021.

The time range for analyzing changes in GDP and the national debt was chosen by the author to minimize the impact of the acute phases of the conventional Russian-Ukrainian war during 2014-2015 and after February 24, 2022. Similarly, the time range for the CPI from 2013 to 2022 was selected to demonstrate that the conventional war does not have a decisive influence on the fight against corruption. Additionally, the time range for Ukraine's position in the Democracy Rating from 2014 to 2021 was chosen to mitigate the impact of the large-scale conventional Russian-Ukrainian war that began on February 24, 2022.

**Research results.** According to the data from the Corruption Perception Index, it was found that effective measures were taken by the Ukrainian authorities to combat corruption during the period of 2014–2018. However, from 2019 to 2023, the progress in the fight against corruption slowed down. The analysis also demonstrates that following the cessation of active hostilities that took place between 2014 and 2015, the economic policies implemented by the state authorities facilitated consistent economic growth for sixteen quarters, spanning from 2016 to 2019. However, after a change in power occurred in 2019, economic growth shifted from positive to negative starting from 2020. During the period of 2016–2019, the government's economic policies not only focused on fostering economic growth but also aimed at reducing the external debt burden on the economy. Conversely, following the change in power in 2019, the new leadership pursued an active policy of foreign borrowing, resulting in an increase in the debt burden on the Ukrainian economy.

**Scientific novelty of the research results.** A comparative mathematical analysis was conducted to examine specific aspects of state economic and social policies in Ukraine during the periods from 2014 to 2019 and from 2019 to 2022.

**Practical significance of the obtained research results.** The author believes that conducting a qualitative comparative mathematical analysis of specific aspects of state economic and social policy in Ukraine during the periods from 2014 to 2019 and from 2019 to 2022 will facilitate the identification of more effective methods for implementing economic and social policies. This, in turn, will contribute to the establishment of an independent and efficient state.

**The article contains:** formulas: 3, fig. 8, tab. 5, bibl. 24.

**Keywords:** corruption, gross domestic product, public debt, democracy.

**Постановка проблеми.** У періоди з 2014 р. по 2019 р. та з 2019 р. по 2022 р. в Україні здійснювалась різна економічна та соціальна політика, що призводило до різних соціально-економічних наслідків. Порівняльний аналіз окремих аспектів соціально-економічної політики цих періодів ми спробуємо проаналізувати у наведеній статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження окремих теоретичних та практичних аспектів провадження державної економічної та соціальної політики у періоди з 2014 р. по 2019 р. та з 2019 р. по 2022 р. в Україні здійснювали такі науковці: С. В. Мочерний, О. П. Орлюк, Ю. С. Шемчушенко та інші вчені.

Дослідження соціально-економічних наслідків здійснення економічної та соціальної політики у періоди з 2014 р. по 2019 р. та з 2019 р. по 2022 р. в Україні вивчені недостатньо і потребують ґрунтовного наукового опрацювання.

**Мета дослідження:** вивчити окремі аспекти економічної та соціальної політики у періоди з 2014 р. по 2019 р. та з 2019 р. по 2022 р. в Україні.

**Основні завдання статті:** теоретична та математична характеристика окремих аспектів економічної та соціальної політики у періоди з 2014 р. по 2019 р. та з 2019 р. по 2022 р. та їх наслідків в Україні.

**Методологія та методи дослідження.** Під час написання статті використані такі спеціальні методи дослідження: здійснено безпосереднє спостереження – збір інформації про кількість балів України в Індексі сприйняття корупції протягом 2013–2022 рр., про зміну реального валового внутрішнього продукту у 2016–2020 рр., про величину державного і гарантованого державою боргу з січня 2016 р. по січень 2022 р. та про місце України в рейтингу демократії за 2014–2022 рр.; застосовано методи обробки інформації для розробки таблиць розрахунків зростання та приросту кількості балів Індeksu сприйняття корупції в Україні з 2013 р. по 2022 р. та величини державного і гарантованого державою боргу з січня 2016 р. по січень 2022 р.; здійснено графічний аналіз динаміки кількості балів в Індексі сприйняття корупції в Україні протягом 2013–2022 рр. та зміни ВВП протягом 2016–2021 рр., розміру державного та гарантованого державою боргу протягом січня 2016 р. – січня 2022 р. та місця України в рейтингу демократії за 2014–2021 рр. Часовий діапазон щодо зміни валового внутрішнього продукту та розміру державного боргу обраний автором з метою максимального нівелювання впливу на економічні показники наслідків гострих фаз конвенційної російсько-української війни протягом 2014–2015 рр. та після 24 лютого 2022 р.; часовий діапазон для Індeksu сприйняття корупції із 2013 р. по 2022 р. обраний з метою показати, що конвенційна війна не здійснює визначальний вплив на боротьбу з корупцією; часовий діапазон для місця України у Рейтингу демократії із 2014 р. по 2021 р. обраний з метою нівелювання впливу на місце у рейтингу широкомасштабної конвенційної російсько-української війни, що розпочалась 24 лютого 2022 р.

**Наукова новизна результатів дослідження.** Здійснено порівняльний математичний аналіз окремих аспектів державної економічної та соціальної політики у періоди з 2014 р. по 2019 р. та з 2019 р. по 2022 р. в Україні.

**Практична значущість отриманих результатів дослідження.** На думку автора, якісний порівняльний математичний аналіз окремих аспектів державної економічної та соціальної політики у періоди з 2014 р. по 2019 р. та з 2019 р. по 2022 р. в Україні дозволить обрати більш ефективні методи провадження економічної та соціальної політики для побудови незалежної ефективної держави.

**Стаття містить:** формул: 3, рис. 8, табл. 5, бібл. 24.

**Результати дослідження.** Керівництво країни має своїм безпосереднім обов'язком провадити таку економічну та соціальну політику, яка б дозволила країні зберегтись, функціонувати та розвиватись. Розглянемо окремі аспекти соціально-економічної політики, які мають прямий вплив на досягнення зазначеної мети України у період з 2014 р. по 2019 р. та з 2019 р. по 2022 р.:

1) одним із визначальних факторів проведення ефективної економічної та соціальної політики є здійснення якісної антикорупційної політики. У 2014 р. після завершення Революції Гідності почала вдосконалювалась робота антикорупційних органів (створено НАБУ, Антикорупційну прокуратуру та Антикорупційний суд, введено електронні декларації).

Слід зазначити, що корупція є негативним соціальним явищем зловживання державною владою з метою отримання фінансово-економічної та іншої вигоди, заподіює значну і часто непоправну шкоду правовим, економічним та моральним засадам функціонування суспільства [1, с. 86].

Динаміку індексу сприйняття корупції протягом 2013–2022 рр. проаналізуємо у табл. 1 (базовим показником обраний 2013 р. через те, що у лютому 2014 р. Президент Віктор Янукович та контрольований ним уряд втратив владу).

Таблиця 1

## Динаміка зростання і приросту балів індексу сприйняття корупції протягом 2013–2018 рр.

Рік	Індекс сприйняття корупції, бали	Абсолютні прирости		Темпи зростання		Темпи приросту	
		ланцюгові	базисні	ланцюгові	базисні	ланцюгові	базисні
2013	25			1	1		
2014	26	1	1	1,04	1,04	0,04	0,04
2015	27	1	2	1,038	1,08	0,038	0,08
2016	29	2	4	1,074	1,16	0,074	0,16
2017	30	1	5	1,034	1,2	0,034	0,2
2018	32	2	7	1,067	1,28	0,067	0,28

Джерело: побудовано автором на основі [2].

Абсолютний приріст кількості балів індексу сприйняття корупції розраховуємо за формулою 1:

$$\Delta y = \frac{y_n - y_0}{n - 1} \quad (1)$$

де  $y_n, y_0$  – відповідно кінцевий і початковий рівні ряду,  $n$  – кількість рівнів ряду.

Середньорічний абсолютний приріст кількості балів індексу сприйняття корупції за період вибірки (2013–2018 рр.) склав:

$$\Delta y = \frac{32 - 25}{6 - 1} = \frac{7}{5} = 1.4 \text{ (бала)}$$

Коефіцієнт зростання кількості балів індексу сприйняття корупції за період вибірки ( $\overline{Tp}$ ) розраховуємо за формулою 2:

$$\overline{Tp} = \sqrt[n-1]{\frac{y_n}{y_1}} \quad (2)$$

Середньорічний коефіцієнт зростання кількості балів індексу сприйняття корупції за період вибірки (2013–2018 рр.) склав:

$$\overline{Tp} = 1,0506$$

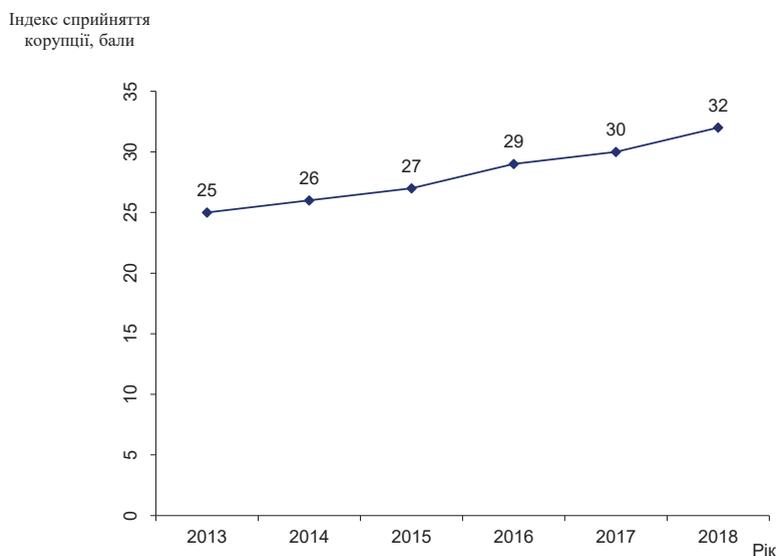
Коефіцієнт приросту кількості балів індексу сприйняття корупції розраховуємо за формулою 3:

$$\overline{Tnp} = \overline{Tp} - 1 \quad (3)$$

Середньорічний коефіцієнт приросту кількості балів індексу сприйняття корупції за період вибірки (2013–2018 рр.) склав:

$$\overline{Tnp} = 1,0506 - 1 = 0,0506 \text{ або } 5,06 \%$$

Величина кількості балів індексу сприйняття корупції в Україні впродовж окресленого періоду (2013–2018 рр.) зросла в 1,28 разів, а середнє щорічне зростання індексу складало 5,06 %. Отримані результати дають підстави стверджувати про значний щорічний рівень зростання величини кількості балів індексу сприйняття корупції в Україні протягом 2013–2019 рр. і антикорупційну політику протягом вказаного періоду можна вважати ефективною. Зростання індексу добре проілюстровано на рис. 1.



**Рис. 1. Динаміка індексу сприйняття корупції протягом 2013–2018 рр.**

*Джерело:* побудовано автором на основі даних табл. 1.

На рис. 1 ми можемо чітко прослідкувати зростання кількості балів Індексу сприйняття корупції у 2013–2018 рр.

Отже, незважаючи на конвенційне російсько-українське протистояння, у кінці 2014 р. відбулося ухвалення антикорупційних законів, що одразу підняло країну із 144 до 142 місця із 175 країн та додало Україні бал (із 25 до 26 балів) у рейтингу [3; 4].

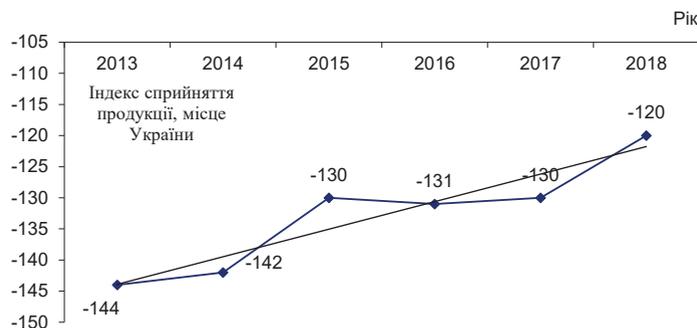
Початок роботи єдиного вебпорталу використання публічних коштів, який почав роботу у 2015 р., та інші антикорупційні заходи додали Україні ще один бал у рейтингу до 27 балів та підняли країну на 130 місце із 168 держав у рейтингу [2].

У 2016 р. показник індексу зріс одразу на два бали і досяг 29 балів через початок роботи НАБУ та запровадження системи ProZorro. Україна зайняла 131 місце із 176 країн.

У 2017 р. показник Індексу сприйняття корупції знову піднявся на один бал – до 30 балів. Наша країна посіла 130 місце серед 180 країн. Позитивно оцінена активізація слідчих дій НАБУ і САП та перші скеровані до суду справи, а також зниження рівня корупції в Національній поліції. Позитив забезпечило функціонування реєстру електронних декларацій осіб, через що у відкритому доступі опинилася інформація про статки політиків і топчиновників, зокрема Президента України; позитивно оцінені результати річного функціонування системи ProZorro та здійснення реформи ринку природного газу і якісна процедура автоматичного повернення податку на додану вартість.

За підсумками 2018 р. показник індексу CPI знову піднявся одразу на 2 бали до 32 одиниць – Україна піднялась в глобальному рейтингу на 120 місце серед 180 країн. Прогрес в Індексі забезпечила якісна процедура автоматичного відшкодування ПДВ та розширення сфери застосування систем ProZorro і DoZorro, а також відкриття Офісу бізнес-омбудсмена України.

Динаміку місця України у глобальному рейтингу Індексу сприйняття корупції протягом 2013–2018 рр. відображено на рис. 2.



**Рис. 2. Місце України у глобальному рейтингу Індексу сприйняття корупції протягом 2013–2018 рр.**

*Джерело:* побудовано автором на основі даних [3; 4].

Із рис. 2 ми можемо зробити висновок про значне безперервне зростання місця України у глобальному рейтингу Індексу сприйняття корупції протягом 2013–2018 рр., що свідчить про відповідальне ставлення тогочасної влади до боротьби із корупцією. Зростання суттєве і склало двадцять чотири позиції за п'ять років.

Проте, ситуація кардинально змінилась після зміни Президента у першій половині 2019 р. За підсумками 2019 р. Україна отримала 30 балів в Індексі, що було на 2 бали менше, ніж у 2018 р., і посіла всього 126 місце із 180 країн [5] в глобальному рейтингу, втративши одразу шість позицій через згорання антикорупційної реформи, збільшення ризиків ведення бізнесу через зростання масштабів поширення корупційних практик, відкладення перезапуску НАЗК, невдалу судову реформу та низькі темпи реформування органів правопорядку.

Протягом 2020–2022 рр. Україна, фактично, «топталася на місці». У 2020 р. країна отримала 33 бали і зайняла 117 місце [6], у 2021 р. отримала 32 бали і зайняла 122 місце [7], а у 2022 р. отримала знову 33 бали і зайняла 116 місце із 180 країн [2]. За чотири роки «прогрес» склав один бал (32 бали у 2018 р. та 33 бали у 2022 р.) та чотири місця у рейтингу (120 місце у 2018 р. та 116 місце у 2022 р., тобто, переміщення, у середньому, на одне місце на рік – у межах статистичної похибки). Необхідно зазначити, що через корупційні скандали із закупівлею продуктів для армії по завищених цінах та обмеження сфери застосування системи ProZorro на початку 2023 р. Україна у Індексі сприйняття корупції може значно втратити свої позиції і знизитись до рівня 2016–2017 рр. чи ще нижче.

Динаміку кількості балів у Індексі сприйняття корупції протягом 2018–2022 рр. проаналізуємо у табл. 2 (базовим показником обраний 2018 р. через те, що у 2019 р. новий Президент та контрольований ним уряд різко змінили антикорупційну політику в Україні, що значно вплинуло на показник Індексу сприйняття корупції вже у рік зміни влади).

Таблиця 2

## Динаміка зростання і приросту балів індексу сприйняття корупції протягом 2018–2022 рр.

Рік	Індекс сприйняття корупції, бали	Абсолютні прирости		Темпи зростання		Темпи приросту	
		ланцюгові	базисні	Ланцюгові	базисні	ланцюгові	базисні
2018	32			1	1		
2019	30	-2	-2	0,938	0,938	-0,063	-0,063
2020	33	3	1	1,1	1,031	0,1	0,031
2021	32	-1	0	0,97	1	-0,03	0
2022	33	1	1	1,031	1,031	0,031	0,031

Джерело: побудовано автором на основі [2].

Середньорічний абсолютний приріст кількості балів індексу сприйняття корупції за період вибірки (2018–2022 рр.) склав:

$$\Delta y = \frac{33 - 32}{5 - 1} = \frac{1}{4} = 0.25 \text{ (бала)}$$

Середньорічний коефіцієнт зростання кількості балів індексу сприйняття корупції за період вибірки (2018–2022 рр.) склав:

$$\overline{Tr} = 1,0077$$

Середньорічний коефіцієнт приросту кількості балів індексу сприйняття корупції за період вибірки (2018–2022 рр.) склав:

$$\overline{Trp} = 1,0077 - 1 = 0,0077 \text{ або } 0,77 \%$$

Величина кількості балів індексу сприйняття корупції в Україні впродовж окресленого періоду (2018–2022 рр.) зросла в 1,031 разів (тобто, майже в межах статистичної похибки), а середнє щорічне зростання індексу складало 0,77 % (тобто, менше одного відсотка). Отримані результати дають підстави стверджувати про відсутність прогресу у боротьбі з корупцією після зміни влади у 2019 р. і, фактично, до початку 2023 р., що добре проілюстровано на рис. 3.

Лінія тренду свідчить про те, що антикорупційна політика протягом 2019–2022 рр. є не ефективною і прогрес у боротьбі з корупцією відсутній;

II) однією із основних функцій державного керівництва забезпечення здійснення ефективної економічної політики, наслідки якої ми можемо охарактеризувати через аналіз динаміки реального валового внутрішнього продукту. Зміна обсягу валового внутрішнього продукту у 2016–2022 рр. показана у табл. 3.

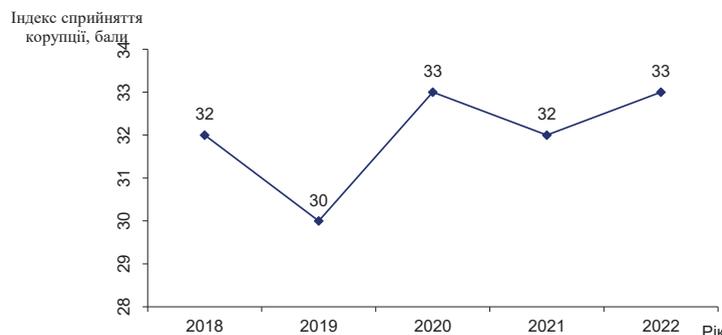


Рис. 3. Динаміка індексу сприйняття корупції протягом 2018–2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 2.

Таблиця 3

**Зміна реального валового внутрішнього продукту у 2016–2020 рр.  
(у процентах до відповідного кварталу попереднього року)**

Квартали по роках	Зміна реального ВВП (у % до відповідного кварталу попереднього року)	Квартали по роках	Зміна реального ВВП (у % до відповідного кварталу попереднього року)
I кв. 2016 року	0.3	I кв. 2019 року	3.1
II кв. 2016 року	1.8	II кв. 2019 року	4.8
III кв. 2016 року	2.6	III кв. 2019 року	3.8
IV кв. 2016 року	4.5	IV кв. 2019 року	1.5
I кв. 2017 року	2.6	I кв. 2020 року	-0.9
II кв. 2017 року	2.7	II кв. 2020 року	-11,0
III кв. 2017 року	2.4	III кв. 2020 року	-3.3
IV кв. 2017 року	2.2	IV кв. 2020 року	-0.1
I кв. 2018 року	3.7	I кв. 2021 року	-2.2
II кв. 2018 року	4.0	II кв. 2021 року	6.0
III кв. 2018 року	2.7	III кв. 2021 року	2.8
IV кв. 2018 року	3.7	IV кв. 2021 року	6.1

Джерело: побудовано автором на основі [8].

Якщо врахувати, що зміна Президента України відбулася у II кварталі 2019 р., а дострокові вибори до Верховної Ради України і, відповідно, зміна складу Кабінету Міністрів України відбулися у III кварталі 2020 р., то реальна зміна економічної політики відбулася у III-IV кварталах 2019 р. і це відобразилося на проявленні низхідної динаміки зміни реального ВВП (хоча, по інерції, у III та IV кварталах 2019 р. ВВП ще зростало) та переходу її на негативні показники з початком 2020 р. Це добре проілюстровано на рис. 4.

Позитивна щоквартальна зміна обсягу реального ВВП (у процентах до відповідного кварталу попереднього року) у 2016 р. – III кварталі 2019 р. склала, у середньому, 3 %  $((0.3 + 1.8 + 2.6 + 4.5 + 2.6 + 2.7 + 2.4 + 2.2 + 3.7 + 4.0 + 2.7 + 3.7 + 3.1 + 4.8 + 3.8) / 15 = 44.9 / 15 = 2.99333 \%)$ .

Проте, після зміни Президента у II кварталі 2019 р. та уряду із делегованими від Президента представниками у III кварталі 2019 р. щоквартальна негативна зміна обсягу реального ВВП (у процентах до відповідного кварталу попереднього року) у IV кварталі 2019 р. – IV кварталі 2021 р. склала, у середньому, 0.12 %  $((1.5 - 0.9 - 11,0 - 3.3 - 0.1 - 2.2 + 6.0 + 2.8 + 6.1) / 9 = -2.6 / 9 = -0.12 \%)$ . Середню негативну динаміку не змогло виправити навіть значне квартальне зростання у другому та четвертому кварталах 2021 р.;

III) одним із завдань економічної та соціальної політики є забезпечення боргової безпеки країни. Здійснимо аналіз динаміки державного і гарантованого державою боргу у період від початку 2016 р. до початку 2022 р. Динаміку розміру державного та гарантованого державою боргу з лютого 2016 р. по листопад 2019 р. проаналізовано у табл. 4.

Зміна обсягу валового внутрішнього продукту, %

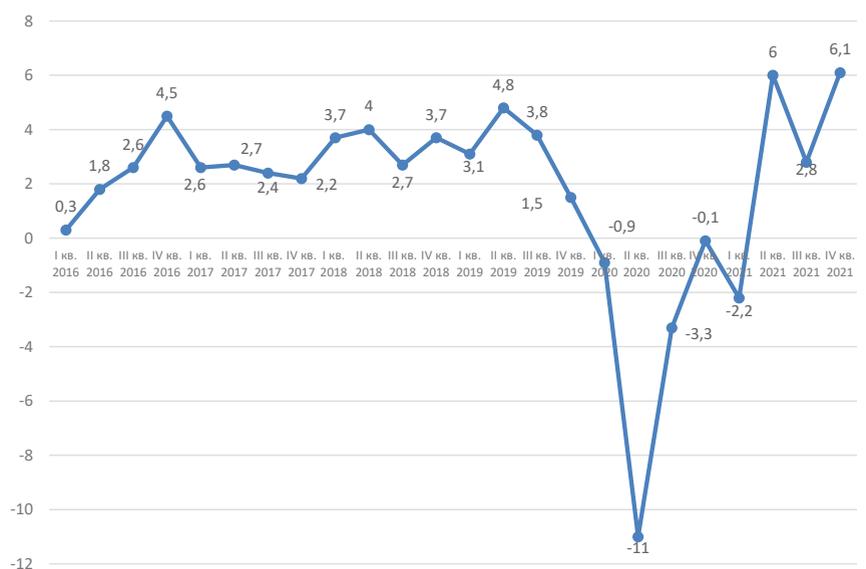


Рис. 4. Зміна обсягу валового внутрішнього продукту у 2016–2022 рр. (у процентах до відповідного кварталу попереднього року)

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 3.

Таблиця 4

## Динаміка зростання і приросту державного і гарантованого державою боргу з січня 2016 р. по листопад 2019 р.

Дата	Державний і гарантований державою борг, млрд грн	Абсолютні прирости		Темпи зростання		Темпи приросту	
		ланцюгові	базисні	ланцюгові	базисні	ланцюгові	базисні
01.2016	1645.62			1	1		
02.2016	1740.94	95.3	95.3	1.058	1.058	0.058	0.058
03.2016	1710.93	-30	65.3	0.983	1.04	-0.017	0.04
04.2016	1690.01	-20.9	44.4	0.988	1.027	-0.012	0.027
05.2016	1683.59	-6.4	38	0.996	1.023	-0.004	0.023
06.2016	1668.29	-15.3	22.7	0.991	1.014	-0.009	0.014
07.2016	1661.62	-6.7	16	0.996	1.01	-0.004	0.01
08.2016	1711.55	49.9	65.9	1.03	1.04	0.03	0.04
09.2016	1778.03	66.5	132.4	1.039	1.08	0.039	0.08
10.2016	1742.65	-35.4	97	0.98	1.059	-0.02	0.059
11.2016	1728.92	-13.7	83.3	0.992	1.051	-0.008	0.051
12.2016	1929.76	200.8	284.1	1.116	1.173	0.116	0.173
01.2017	1931.02	1.3	285.4	1.001	1.173	0.001	0.173
02.2017	1941.36	10.3	295.7	1.005	1.18	0.005	0.18
03.2017	1951.85	10.5	306.2	1.005	1.186	0.005	0.186
04.2017	1979.36	27.5	333.7	1.014	1.203	0.014	0.203
05.2017	1968.04	-11.3	322.4	0.994	1.196	-0.006	0.196
06.2017	1957.82	-10.2	312.2	0.995	1.19	-0.005	0.19
07.2017	1971.15	13.3	325.5	1.007	1.198	0.007	0.198
08.2017	1958.37	-12.8	312.8	0.994	1.19	-0.006	0.19
09.2017	2043.26	84.9	397.6	1.043	1.242	0.043	0.242
10.2017	2046.95	3.7	401.3	1.002	1.244	0.002	0.244
11.2017	2062.1	15.1	416.5	1.007	1.253	0.007	0.253
12.2017	2141.67	79.6	496.1	1.039	1.301	0.039	0.301
01.2018	2131.85	-9.8	486.2	0.995	1.295	-0.005	0.295

Продовження таблиці 4

02.2018	2068.61	-63.2	423	0.97	1.257	-0.03	0.257
03.2018	2053.6	-15	408	0.993	1.248	-0.007	0.248
04.2018	2020.98	-32.6	375.4	0.984	1.228	-0.016	0.228
05.2018	1993.02	-28	347.4	0.986	1.211	-0.014	0.211
06.2018	1998.03	5	352.4	1.003	1.214	0.003	0.214
07.2018	2025.67	27.6	380.1	1.014	1.231	0.014	0.231
08.2018	2116.67	91	471.1	1.045	1.286	0.045	0.286
09.2018	2112.77	-3.9	467.2	0.998	1.284	-0.002	0.284
10.2018	2093.08	-19.7	447.5	0.991	1.272	-0.009	0.272
11.2018	2122.48	29.4	476.9	1.014	1.29	0.014	0.29
12.2018	2168.63	46.2	523	1.022	1.318	0.022	0.318
01.2019	2171.92	3.3	526.3	1.002	1.32	0.002	0.32
02.2019	2111.90	-60	466.3	0.972	1.283	-0.028	0.283
03.2019	2146.64	34.7	501	1.016	1.304	0.016	0.304
04.2019	2124.8	-21.8	479.2	0.99	1.291	-0.01	0.291
05.2019	2106.49	-18.3	460.9	0.991	1.280	-0.009	0.28
06.2019	2102.58	-3.9	457	0.998	1.278	-0.002	0.278
07.2019	2066.92	-35.7	421.3	0.983	1.256	-0.017	0.256
08.2019	2067.13	0.2	421.5	1	1.256	0	0.256
09.2019	1997.75	-69.4	352.1	0.966	1.214	-0.034	0.214
10.2019	2045.44	47.7	399.8	1.024	1.243	0.024	0.243
11.2019	1990.78	-54.7	345.2	0.973	1.21	-0.027	0.21

Джерело: побудовано автором на основі [9].

Абсолютний приріст величини державного і гарантованого державою боргу розраховуємо за формулою 1:

$$\Delta y = \frac{y_n - y_0}{n-1} \quad (1)$$

де  $y_n$ ,  $y_0$  – відповідно кінцевий і початковий рівні ряду,  $n$  – кількість рівнів ряду.

Середньомісячний абсолютний приріст величини державного і гарантованого державою боргу за період вибірки (січень 2016 р. – листопад 2019 р.) склав:

$$\Delta y = \frac{1990.78 - 1645.62}{47 - 1} = \frac{345.16}{46} = 7.5 \text{ (млрд. грн.)}$$

Коефіцієнт зростання величини державного і гарантованого державою боргу ( $\overline{Tp}$ ) розраховуємо за формулою 2:

$$\overline{Tp} = \sqrt[n-1]{\frac{y_n}{y_1}} \quad (2)$$

Середньомісячний коефіцієнт зростання державного і гарантованого державою боргу за період вибірки (січень 2016 р. – листопад 2019 р.) склав:

$$\overline{Tp} = 1,004148$$

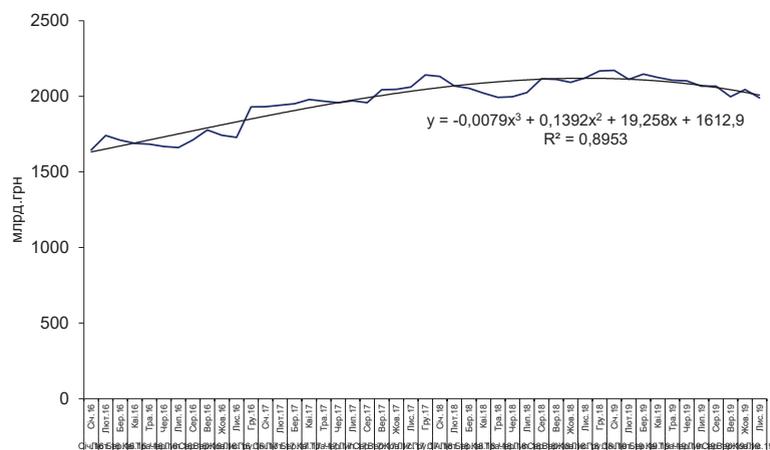
Коефіцієнт приросту державного і гарантованого державою боргу розраховуємо за формулою 3:

$$\overline{Tp} - 1 \quad (3)$$

Середньомісячний коефіцієнт приросту державного і гарантованого державою боргу за період вибірки (січень 2016 р. – листопад 2019 р.) склав:

$$\overline{Tp} - 1 = 1,004148 - 1 = 0,004148 \text{ або } 0,4148\%$$

Величина державного і гарантованого державою боргу в Україні впродовж окресленого періоду (січень 2016 р. – листопад 2019 р.) зростає в 1,21 рази, а середнє щомісячне зростання боргу складало 0,4148 %. Отримані результати дають підстави стверджувати про незначний щомісячний рівень зростання величини державного і гарантованого державою боргу України протягом січня 2016 р. – листопада 2019 р.



Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 4.

Поліноміальна функція третього степеня динаміки зміни розміру державного та гарантованого державою боргу з лютого 2016 р. по листопад 2019 р. на рис. 5 свідчить про поступовий розворот тенденції зростання боргу та закріплення тенденції до зменшення зовнішніх боргових зобов'язань України у серпні 2018 р. – листопаді 2019 р.

Для порівняння здійснимо аналіз поведінки розміру державного та гарантованого державою боргу з листопада 2019 р. по січень 2022 р. Динаміку розміру державного та гарантованого державою боргу з листопада 2019 р. по січень 2022 р. проаналізовано у табл. 5.

Таблиця 5

**Динаміка зростання і приросту державного і гарантованого державою боргу з листопада 2019 р. по січень 2022 р.**

Дата	Державний і гарантований державою борг, млрд грн	Абсолютні прирости		Темпи зростання		Темпи приросту	
		ланцюгові	базисні	ланцюгові	базисні	ланцюгові	базисні
11.2019	1990.78			1	1		
12.2019	1998.3	7.5	7.5	1.004	1.004	0.004	0.004
01.2020	2079.02	80.7	88.2	1.04	1.044	0.04	0.044
02.2020	2047.8	-31.2	57	0.985	1.029	-0.015	0.029
03.2020	2255.55	207.8	264.8	1.101	1.133	0.101	0.133
04.2020	2196.36	-59.2	205.6	0.974	1.103	-0.026	0.103
05.2020	2209.46	13.1	218.7	1.006	1.11	0.006	0.11
06.2020	2269.17	59.7	278.4	1.027	1.14	0.027	0.14
07.2020	2355.07	85.9	364.3	1.038	1.183	0.038	0.183
08.2020	2338.18	-16.9	347.4	0.993	1.175	-0.007	0.175
09.2020	2345.61	7.4	354.8	1.003	1.178	0.003	0.178
10.2020	2368.18	22.6	377.4	1.01	1.19	0.01	0.19
11.2020	2398.2	30	407.4	1.013	1.205	0.013	0.205
12.2020	2551.94	153.7	561.2	1.064	1.282	0.064	0.282
01.2021	2558.22	6.3	567.4	1.002	1.285	0.002	0.285
02.2021	2552.96	-5.3	562.2	0.998	1.282	-0.002	0.282
03.2021	2514.28	-38.7	523.5	0.985	1.263	-0.015	0.263
04.2021	2534.28	20	543.5	1.008	1.273	0.008	0.273
05.2021	2516.72	-17.6	525.9	0.993	1.264	-0.007	0.264
06.2021	2514.36	-2.4	523.6	0.999	1.263	-0.001	0.263
07.2021	2499.39	-15	508.6	0.994	1.255	-0.006	0.255
08.2021	2485.35	-14	494.6	0.994	1.248	-0.006	0.248
09.2021	2445.52	-39.8	454.7	0.984	1.228	-0.016	0.228
10.2021	2438.6	-6.9	447.8	0.997	1.225	-0.003	0.225
11.2021	2558.52	119.9	567.7	1.049	1.285	0.049	0.285
12.2021	2672.06	113.5	681.3	1.044	1.342	0.044	0.342
01.2022	2745.44	73.4	754.7	1.027	1.379	0.027	0.379

Джерело: побудовано автором на основі [9].

Середньомісячний абсолютний приріст величини державного і гарантованого державою боргу за період вибірки (листопад 2019 р. – січень 2022 р.) склав:

$$\Delta y = \frac{2745.44 - 1990.78}{27 - 1} = \frac{754,78}{26} = 29.025 \text{ (млрд грн)}$$

Середньомісячний коефіцієнт зростання державного і гарантованого державою боргу за період вибірки (листопад 2019 р. – січень 2022 р.) склав:

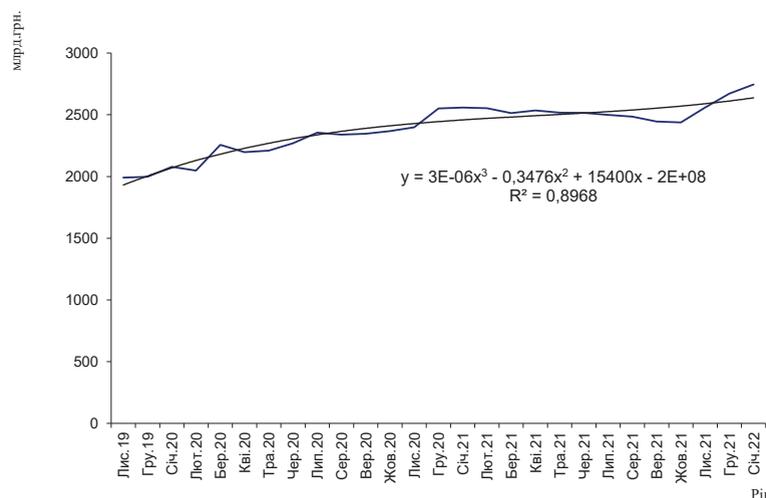
$$\overline{Tp} = 1,0124288$$

Середньомісячний коефіцієнт приросту державного і гарантованого державою боргу за період вибірки (листопад 2019 р. – січень 2022 р.) склав:

$$\overline{Tnp} = 1,0124288 - 1 = 0,0124288 \text{ або } 1,24288 \%$$

Величина державного і гарантованого державою боргу в Україні впродовж окресленого періоду (листопада 2019 р. – січня 2022 р.) зростає в 1,379 рази, а щомісячне середнє зростання боргу складало 1,24288 %. Отримані результати дають підстави стверджувати про значний щомісячний рівень зростання величини державного і гарантованого державою боргу України протягом листопада 2019 р. – січня 2022 р.

Отже, швидкість середнього приросту державного та гарантованого державою боргу з листопада 2019 р. по січень 2022 р. збільшився, порівняно із періодом із січня 2016 р. по листопад 2019 р., у 3 рази ( $1,24288 / 0,4148 = 2.9963$ ), а щомісячне середнє абсолютне зростання збільшилось майже у 4 рази ( $29.025 / 7.5 = 3.87$  рази), що є надзвичайно негативною тенденцією.



**Рис. 6. Поліноміальна функція третього степеня зміни розміру державного та гарантованого державою боргу з листопада 2019 р. по січень 2022 р.**

*Джерело:* побудовано автором на основі даних табл. 5.

Поліноміальна функція третього степеня динаміки зміни розміру державного та гарантованого державою боргу з листопада 2019 р. по січень 2022 р. на рис. 6 свідчить про різке безперервне зростання зовнішніх боргових зобов'язань України.

Аналіз рис. 5 і 6 ілюструє різну направленість трендів зміни розміру державного та гарантованого державою боргу у період з січня 2016 р. по листопад 2019 р. та з листопада 2019 р. по січень 2022 р.

IV) одним із елементів ефективної державної соціальної політики України є забезпечення церковної незалежності України. У 2018 р. керівництву країни вдалося посприяти отриманню Томосу про Автокефалію для Православної церкви в Україні. Керівництво країни, проявивши значний дипломатичний і організаторський таланти, мобілізувавши ресурси української державної і церковної дипломатії, врахувавши інтереси Вселенського Патріарха у Стамбулі та Українських православних церков, і, заручившись підтримкою країн Європейського Союзу та Північної Америки, зуміло переконати уряд Туреччини підтримати процес надання Томосу про Автокефалію Православній Церкві України (слід зважити на те, що Резиденція Константинопольського Патріархату базується у Турецькій Республіці і Вселенському Патріарху необхідно враховувати інтереси турецької влади, яка, з одного боку, намагалася не посилювати роль Вселенського Патріарха і псувати стосунки із Російською Федерацією [10], а, з іншого боку, допомагала Україні відстояти власну державну незалежність) та добитися об'єднання Українських православних

церков у Єдину Помісну Православну Церкву України. Це досягнення керівництва України зазначено у тексті Томосу про Автокефалію, у якому прописано ім'я тогочасного Президента України [11] (у жодному іншому Томосі про Автокефалію для національних Православних Церков ім'я Глави Держави, що сприяв отриманню Томосу, не зазначається);

V) для ефективного розвитку країни та визнання нашої країни у євроатлантичній спільноті необхідна ефективна розбудова демократії. Індекс демократії за версією The Economist охоплює 167 країн і Україна займала у 2014 р. 92 місце, у 2015 р. – 88 місце, у 2016 р. – 86 місце, у 2017 р. – 83 місце, у 2018 р. – 84 місце, у 2019 р. – 78 місце, у 2020 р. – 79 місце [12], у 2021 р. – 86 місце, у 2022 р. – 87 місце [13] (перше місце – найдемократичніша країна, а 167-ме місце – демократія практично відсутня). Динаміка місця України в Індексі демократії добре проілюстрована на рис. 7 і 8 (ми на рисунку аналізуємо дані Індексу демократії із 2014 р. по 2019 р. для того, щоб показати, що гостра фаза російсько-української війни у 2014-2015 рр. не була перешкодою для розвитку демократії в Україні. Розвиток демократії у 2019 р. є заслугою політичних сил, які здійснювали владні повноваження до 2019 р. через те, що вони проводили вибори і після свого програшу без ексцесів передали владу політичним силам, які виграла вибори у 2019 р.).

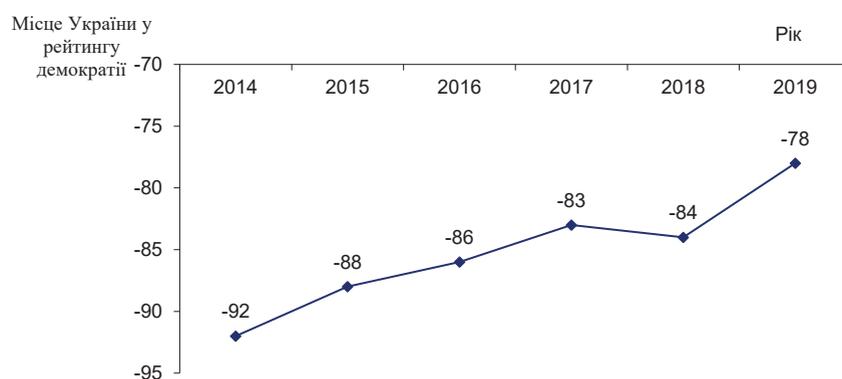


Рис. 7. Динаміка зміни місця України у рейтингу демократії протягом 2014–2019 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних [12].

Із рис. 7 ми можемо зробити висновок, що Україна за п'ять років покращила свою позицію із 92 місця до 78, тобто, піднялась на **чотирнадцять** сходинок, що є надзвичайно ефективним результатом. Проте, із 2019 р. ситуація із демократією різко змінилась, а динаміка рейтингу отримала різку зворотню динаміку, яка проілюстрована на рис. 8.

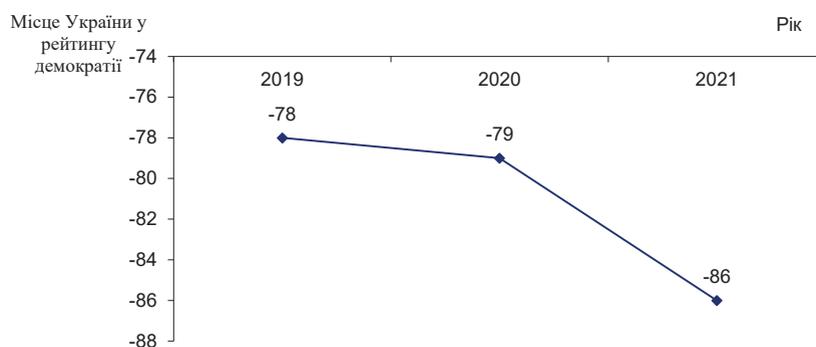


Рис. 8. Динаміка зміни місця України у рейтингу демократії протягом 2019–2021 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних [12; 13].

Із даних рис. 8 ми можемо зробити висновок про те, що після зміни влади місце України у рейтингу за два роки різко знизилось із 78-го до 86-го місця, тобто на **вісім** позицій (на рисунку ми аналізуємо дані Індексу демократії із 2019 р. тільки по 2021 р. для того, щоб максимально нівелювати вплив гострої фази конвенційної російсько-української війни, яка розпочалась 24 лютого 2022 р., щоб показати, що конвенційна війна не значно вплинула на розвиток демократії в Україні – значення індексу погіршилось у 2022 р. тільки на одну позицію, порівняно із відносно мирним 2021 р.).

VI) для збереження незалежності України та її ефективного розвитку є інтеграція у ЄС і НАТО. 21 лютого 2019 р. в Україні набув чинності Закон про зміни до Конституції щодо курсу на вступ в ЄС і НАТО. Статтю 102 Конституції доповнили частиною третьою, згідно з якою «Президент України є гарантом реалізації стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору» [14] і Україна, отримавши статус Кандидата у лени Європейського Союзу, рухається в цьому напрямку;

VII) для стабільного розвитку країни необхідно забезпечити прогнозовану ефективну грошово-кредитну політику та стабільність національної грошової одиниці. За твердженням О. П. Орлюка, «основна функція центрального банку держави полягає у забезпеченні стабільності національної грошової одиниці. В Україні таку норму закріплено в статті 99 Конституції України [15] та в Законі України «Про Національний банк України» [16], у статті 6 якого зазначено, що відповідно до Конституції України основною функцією Національного банку є забезпечення стабільності грошової одиниці України» [17, с. 87]. Інфляція в Україні протягом 2016–2018 рр. була не великою і у 2016 р. склала 12,4 %, у 2017 р. складала 13,7 %, а у 2018 р. склала всього 9,8 % [18]. Курс гривні також був порівняно стабільним і протягом 2016–2018 рр. коливався у межах 22–29 грн за один долар США. В умовах військово-політичної нестабільності 2014–2019 рр. така динаміка була порівняно позитивною;

VIII) ще одним важливим елементом економічної політики 2014–2019 рр. є прийняття реформи децентралізації. Через зміни, запроваджені у рамках децентралізації, доля місцевих бюджетів у зведеному бюджеті України у 2018 р. перевищила 51 % [19] – у місцевих керівників відпала потреба їздити у Київ і «випрошувати» фінансові ресурси для розвитку громад: доходи бюджетів у значній кількості трансформувались у місцеві бюджетні видатки. Децентралізація дала поштовх для ефективного фінансування розвитку громад.

Отже, економічна та соціальна політика у 2014–2019 рр. та 2019–2022 рр. є різною та має різний результат.

**Висновки.** Із проведеного аналізу ми можемо зробити такі висновки:

1. Згідно з даними Індексу сприйняття корупції, протягом 2014–2018 рр. в Україні влада здійснювала ефективні кроки щодо боротьби з корупцією, проте, починаючи із 2019 р. по 2023 р., розвиток боротьби з корупцією загальмувався.

2. Після призупинення активних бойових дій, які тривали протягом 2014–2015 рр., економічна політика державної влади забезпечила безперервне економічне зростання протягом шістнадцяти кварталів із 2016 р. по 2019 р., а після зміни влади у 2019 р. із 2020 р. економічне зростання змінилось із позитивних значень на негативні. Проте, протягом 2016–2019 рр. політика державної влади була спрямована не тільки на економічне зростання, а і на зниження зовнішнього боргового навантаження на економіку. Проте, після зміни влади у 2019 р. нове керівництво країни провадило активну політику зовнішніх запозичень, що призвело до зростання боргового навантаження на українську економіку.

3. Вивчення окремих аспектів економічної та соціальної політики у 2014–2022 рр. є недостатнім і потребує подальших наукових досліджень.

#### Література:

1. Економічна енциклопедія : у трьох томах. Т. 2: К – П [Текст] / редколегія: С. В. Мочерний (відповідальний редактор) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2001. 848 с.

Mochernyi, S. V. (2000), *Ekonomichna entsyklopediia : v trokh tomakh* [The economic encyclopedia: in three volumes], *Vydavnychiy tsentr «Akademiiia», Kyiv, Ukraine*, Vol. 2, 848 p.

2. Індекс сприйняття корупції–2022. *Transparency International Ukraine*. URL: <https://cpi.ti-ukraine.org/> (дата звернення: 06.02.2023).

Indeks spryynyattya koruptsiyi—2022 [Index of perception of corruption—2022]. *Transparency International Ukraine*. <<https://cpi.ti-ukraine.org/>> (2023, February, 06) [in Ukrainian].

3. Індекс сприйняття корупції (CPI): динаміка останніх 5 років. *Національне антикорупційне бюро України*. URL: <https://nabu.gov.ua/open-office/biblio/sociologiya/indeks-sprynyattya-korupciyi-sri-dinamika-ostannih-5-rokiv> (дата звернення: 07.02.2023).

Indeks spryynyattya koruptsiyi (SRI): dynamika ostannikh 5 rokiv [Corruption Perception Index (CPI): dynamics of the last 5 years]. *Natsional'ne antykoruptsiyne byuro Ukrayiny*. <<https://nabu.gov.ua/open-office/biblio/sociologiya/indeks-sprynyattya-korupciyi-sri-dinamika-ostannih-5-rokiv>> (2023, February, 07) [in Ukrainian].

4. Індекс сприйняття корупції–2013. *Transparency International Ukraine*. URL: <https://ti-ukraine.org/research/indeks-koruptsiyi-cpi-2013/> (дата звернення: 07.02.2023).

Indeks spryynyattya koruptsiyi—2013 [Index of perception of corruption—2013]. *Transparency International Ukraine*. <<https://ti-ukraine.org/research/indeks-koruptsiyi-cpi-2013/>> (2023, February, 07) [in Ukrainian].

5. Индекс сприйняття корупції–2019. *Transparency International Ukraine*. URL: <https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryynyattya-koruptsiyi-2019/> (дата звернення: 07.02.2023).

Indeks spryynyattya koruptsiyi—2019 [Index of perception of corruption—2019]. *Transparency International Ukraine*. <<https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryynyattya-koruptsiyi-2019/>> (2023, February, 07) [in Ukrainian].

6. Индекс сприйняття корупції–2020: результати України. *Національне антикорупційне бюро України*. URL: <https://nabu.gov.ua/en/open-office/biblio/sociologiya/indeks-spryynyattya-korupciyi-2020-rezultati-ukrayini> (дата звернення: 07.02.2023).

Indeks spryynyattya koruptsiyi—2020 [Index of perception of corruption—2020]. *Natsional'ne antykoruptsiyne byuro Ukrayiny*. <<https://nabu.gov.ua/en/open-office/biblio/sociologiya/indeks-spryynyattya-korupciyi-2020-rezultati-ukrayini>> (2023, February, 07) [in Ukrainian].

7. Индекс сприйняття корупції–2021. *Transparency International Ukraine*. URL: <https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryynyattya-koruptsiyi-2021/> (дата звернення: 07.02.2023).

Indeks spryynyattya koruptsiyi—2021 [Index of perception of corruption—2021]. *Transparency International Ukraine*. <<https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryynyattya-koruptsiyi-2021/>> (2023, February, 07) [in Ukrainian].

8. Зміна реального ВВП (у % до відповідного кварталу попереднього року). *Державна служба статистики України*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 19.01.2023).

Zmina real'noho VVP (u % do vidpovidnoho kvartalu poperedn'oho roku). [Change in real GDP (in % compared to the corresponding quarter of the previous year)]. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny*. <<http://www.ukrstat.gov.ua/>> (2023, January, 19) [in Ukrainian].

9. Державний і гарантований державою борг. *Незалежна асоціація банків України*. URL: <https://nabu.ua/ua/derzhavniy-borg-2.html> (дата звернення: 21.01.2023).

Derzhavnyy i harantovanyy derzhavoyu borh. [State and state-guaranteed debt]. *Nezalezhna asotsiatsiya bankiv Ukrayiny*. <<https://nabu.ua/ua/derzhavniy-borg-2.html>> (2023, January, 21) [in Ukrainian].

10. Романюк Р., Аймурзаєв С. Томос для України. Що буде з церквою після отримання автокефалії. *Українська правда*. 2018. URL: <https://www.pravda.com.ua/articles/2018/10/11/7194896/> (дата звернення: 22.01.2023)

Romaniuk, R. and Aimurzaev, S. (2018, October, 11). Shcho bude z tserkvoyu pislya otrymannya avtokefaliyi [What will happen to the church after receiving autocephaly]. *Ukrainska pravda*. <<https://www.pravda.com.ua/articles/2018/10/11/7194896/>> (2023, January, 22) [in Ukrainian].

11. Патріарший і синодальний Томос надання Автокефального церковного устрою Православній Церкві в Україні. Текст українською. *OIKOYMENIKON PATPIAPXEION*. 2019. URL:

[https://www.patriarchate.org/announcements/-/asset\\_publisher/MF6geT6kmaDE/content/patriarchikos-kaisynodikos-tomos-choregeseos-autokephalou-ekklestiasitikou-kathestotos-eis-ten-en-oukrania-i-orthodoxonekklesian?\\_101\\_INSTANCE\\_MF6geT6kmaDE\\_languageId=uk-UA](https://www.patriarchate.org/announcements/-/asset_publisher/MF6geT6kmaDE/content/patriarchikos-kaisynodikos-tomos-choregeseos-autokephalou-ekklestiasitikou-kathestotos-eis-ten-en-oukrania-i-orthodoxonekklesian?_101_INSTANCE_MF6geT6kmaDE_languageId=uk-UA) (дата звернення: 23.01.2022).

Patriarshyy i synodal'nyy Tomos nadannya Avtokefal'noho tserkovnoho ustroyu Pravoslavniy Tserkvi v Ukrayini. Tekst ukrayins'koyu. [Patriarchal and Synodal Tomos granting an autocephalous church structure to the Orthodox Church in Ukraine] (2019, May, 21). *OIKOYMENIKON PATPIAPXEION*. <[https://www.patriarchate.org/announcements/-/asset\\_publisher/MF6geT6kmaDE/content/patriarchikos-kai-synodikos-tomos-choregeseos-autokephalouekklestiasitikou-kathestotos-eis-ten-en-oukrania-i-orthodoxonekklesian?\\_101\\_INSTANCE\\_MF6geT6kmaDE\\_languageId=uk-UA](https://www.patriarchate.org/announcements/-/asset_publisher/MF6geT6kmaDE/content/patriarchikos-kai-synodikos-tomos-choregeseos-autokephalouekklestiasitikou-kathestotos-eis-ten-en-oukrania-i-orthodoxonekklesian?_101_INSTANCE_MF6geT6kmaDE_languageId=uk-UA)> (2023, January, 23) [in Ukrainian].

12. Як змінювалося місце України у ключових рейтингах демократії за сім років. *Слово і діло*. 2021. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/02/12/infografika/polityka/yak-zminyuvalosya-misce-ukrayiny-klyuchovux-rejtynhax-demokratiyi-sim-rokiv> (дата звернення: 23.02.2023).

Yak zminyuvalosya mistse Ukrayiny u klyuchovykh reytynhakh demokratiyi za sim rokiv [How Ukraine's place in key democracy ratings has changed over seven years]. (2021, February, 12). *Slovo i dilo*. <<https://www.slovoidilo.ua/2021/02/12/infografika/polityka/yak-zminyuvalosya-misce-ukrayiny-klyuchovux-rejtynhax-demokratiyi-sim-rokiv>> (2023, February, 23). [in Ukrainian].

13. Росія на шляху до диктатури, але дві третини світу нейтральні або підтримують її. Розбір «Індексу демократії – 2022» від The Economist. *Forbes Україна*. 2023. URL: <https://forbes.ua/svit/indeks-demokratiyi-2022-02022023-11488> (дата звернення: 23.02.2023).

Rosiya na shlyakhу do dyktatury, ale dvi tretyny svitu neytral'ni abo pidtrymuyut' yiyi. Rozbir «Indeksu demokratiyi – 2022» vid The Economist [Russia is on the way to a dictatorship, but two-thirds of the world is neutral or supports it. Analysis of the «Democracy Index – 2022» from The Economist]. (2023, February, 2). *Forbes Ukrayina*. <<https://forbes.ua/svit/indeks-demokratiyi-2022-02022023-11488>> (2023, February, 23). [in Ukrainian].

14. Закон про зміни до Конституції щодо курсу на вступ в ЄС і НАТО набув чинності. *Євроінтеграційний портал*. 2019. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/novyny/zakon-pro-zminy-do-konstytutsiyi-shchodo-kursu-na-vstup-v-yes-i-nato-nabuv-chynnosti> (дата звернення: 23.02.2023).

Zakon pro zminy do Konstytutsiyi shchodo kursu na vstup v YES i NATO nabuv chynnosti [The Law on Amendments to the Constitution regarding the course of accession to the EU and NATO entered into force]. (2019, February, 21). *Yevrointehratsiyunnyy portal*. <<https://eu-ua.kmu.gov.ua/novyny/zakon-pro-zminy-do-konstytutsiyi-shchodo-kursu-na-vstup-v-yes-i-nato-nabuv-chynnosti>> (2023, February, 23). [in Ukrainian].

15. Конституція України: Закон України від 28.06.1996. №254к/96-ВР. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 20.01.2023).

Konstytutsiya Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 28.06.1996. №254k/96-VR. [Constitution of Ukraine: Law of Ukraine dated 28.06.1996. No. 254k/96-BP]. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>> (2023, January, 20) [in Ukrainian].

16. Про Національний банк України: Закон України від 20 травня 1999 року. №679-XIV. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1999. № 29. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/679-14> (дата звернення: 24.01.2022).

Pro Natsional'nyu bank Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 20 travnya 1999 roku. №679-XIV. [About the National Bank of Ukraine: Law of Ukraine dated May 20, 1999]. (1999). *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy (VVR)*. 29. <<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/679-14>> (2023, January, 24) [in Ukrainian].

17. Орлюк О. П. Банківське право : навчальний посібник. Київ : *Юрінком Інтер*, 2004. 376 с.

Orlyuk, O. P. (2004). *Bankivs'ke pravo: Navchal'nyu posibnyk*. [Banking Law: Study Guide]. *Yurinkom Inter, Kyiv, Ukraine*. 376 p.

18. Індекси споживчих цін за регіонами у 2001–2018 роках (грудень до грудня попереднього року). *Держстат України*. 2019. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/ct/cn\\_rik/icsR/iscR\\_u/icsR\\_u\\_rik.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/ct/cn_rik/icsR/iscR_u/icsR_u_rik.htm) (дата звернення: 24.01.2022).

Indeksy spozhyvchykh tsin za rehionamy u 2001-2018 rokakh. (hruden' do hrudnya poperedn'oho roku). [Consumer price indices by region in 2001-2018. (December to December of the previous year)]. (2019, January, 15). *Derzhstat Ukrainy*. <[http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/ct/cn\\_rik/icsR/iscR\\_u/icsR\\_u\\_rik.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/ct/cn_rik/icsR/iscR_u/icsR_u_rik.htm)> (2023, January, 24) [in Ukrainian].

19. «Децентралізація – це можливість для кожного громадянина змінювати своє життя», – Петро Порошенко. *GOV.UA Дніпропетровська обласна державна адміністрація*. 2019 р. URL: <https://adm.dp.gov.ua/news/decentralizaciya-ce-mozhlyvist-dlya-kozhnogo-gromadyanina-zminyuvati-svoye-zhittya-petro-poroshenko> (дата звернення: 24.01.2022).

Detsentralizatsiya – tse mozhlyvist' dlya kozhnogo hromadyanyna zminyuvaty svoje zhyttya – Petro Poroshenko. [Decentralization is an opportunity for every citizen to change his life – Petro Poroshenko]. (2019, March, 5). *GOV.UA Dnipropetrovs'ka oblasna derzhavna administratsiya*. <<https://adm.dp.gov.ua/news/decentralizaciya-ce-mozhlyvist-dlya-kozhnogo-gromadyanina-zminyuvati-svoye-zhittya-petro-poroshenko>> (2023, January, 24) [in Ukrainian].

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ  
ГАЛУЗЯМИ ТА ПІДПРИЄМСТВАМИ**

---



Отримано: 23 травня 2023 р.

Прорецензовано: 16 червня 2023 р.

Прийнято до друку: 19 червня 2023 р.

e-mail: lyudmyla.kozak@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-7659-7614>ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-2931-2414>

DOI: 10.25264/2311-5149-2023-29(57)-19-24

Козак Л. М., Дорош С. Ю. Формування ефективної системи управління персоналом підприємств ІТ-галузі. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2023. № 29(57). С. 19–24.

УДК: 330.338

JEL-класифікація: L 12, M 11, Q 13

**Козак Людмила Василівна,***доктор економічних наук, доцент кафедри економічної теорії, менеджменту і маркетингу  
Національного університету «Острозька академія»***Дорош Сергій Юрійович,***аспірант кафедри економічної теорії, менеджменту і маркетингу  
Національного університету «Острозька академія»*

## ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ІТ-ГАЛУЗІ

У статті розглянуто важливість формування ефективної системи управління персоналом в підприємствах ІТ-галузі. Проаналізовано особливості цього сектору, де постійні зміни, висока конкуренція за талановитими фахівцями та швидкий технологічний розвиток є ключовими факторами. Розглянуто основні складові ефективної системи управління персоналом, як-от: рекрутинг, управління трудовими відносинами, вирішення конфліктів в колективі, збереження кадрів та підвищення лояльності працівників до компанії, навчання та розвиток персоналу, оцінка та управління продуктивністю, винагорода за працю та компенсаційні виплати.

**Ключові слова:** ІТ-персонал, ІТ-сфера, управління персоналом, система управління персоналом.

**Lyudmyla Kozak,***Doctor of Economics, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Management and Marketing***Serhii Dorosh,***Postgraduate student of the Department of Economic Theory,  
Management and Marketing at the National University "Ostroh Academy"*

## FORMATION OF AN EFFECTIVE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM ENTERPRISES OF THE IT INDUSTRY

This article examines the crucial aspects involved in developing an effective personnel management system within IT companies. Given the rapid growth and constant innovation in the IT industry, the competition for skilled and talented employees has intensified. Therefore, it is imperative for IT enterprises to establish an efficient system that can attract, retain, and effectively manage personnel to ensure their success.

The article commences by emphasizing the significance of a well-designed personnel management system in the IT sector. It underscores the need for such a system to address the unique challenges and requirements specific to the industry. The key components of an effective system are discussed, encompassing job design, recruitment and selection, training and development, performance management, and compensation and benefits.

Training and development are deemed essential for nurturing employees' skills and keeping pace with technological advancements. The article stresses the importance of providing continuous learning opportunities, mentoring programs, and career growth paths to foster employee engagement and development.

The article explores effective performance management systems as a means of providing regular feedback, setting clear goals, and recognizing exceptional achievements. It emphasizes the utilization of data-driven performance evaluations and the implementation of agile performance management approaches.

Furthermore, the article delves into the significance of competitive compensation and benefits packages within the IT industry, taking into account the high demand for top talent. It underscores the need for organizations to offer attractive remuneration, flexible work arrangements, and opportunities for achieving a work-life balance.

Moreover, the article highlights the necessity for IT companies to embrace agile HR practices in order to adapt to the rapidly evolving industry landscape. This entails promoting flexible work arrangements, encouraging innovation and creativity, and fostering a culture of collaboration and continuous improvement.

**Keywords:** IT staff, IT sphere, human resource management, personnel management system.

**Постановка проблеми.** Система управління персоналом є критично важливою для розвитку підприємств в ІТ-галузі, оскільки результативність діяльності технологічних компаній, передусім, залежать від



наявності професійних фахівців, які зможуть створювати та розвивати інноваційні продукти та послуги. Саме з цим пов'язана більшість проблем кадрового менеджменту в ІТ-галузі, які потребують вирішення. По-перше, в ІТ-галузі існує постійний дефіцит фахівців, що актуалізує процеси підбору та збереження перспективних співробітників. По-друге, плинність кадрів в ІТ-галузі висока, що може призвести до втрати талановитих працівників, що негативно впливає на бізнес. По-третє, кваліфікаційні вимоги до ключових професій в ІТ-галузі зазнають динамічних змін, що обумовлює необхідність в забезпеченні різноманітних форм навчання та розвитку працівників з метою їх адаптації до означених процесів на ринку праці. Саме цей чинник окреслює необхідність системного та комплексного перегляду підходів до формування ефективної системи управління персоналом підприємств ІТ-галузі в сучасних умовах. З огляду на сказане, тема дослідження є актуальною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останніми роками питання управління персоналом на підприємствах ІТ-галузі стає все більш актуальним. Багато досліджень і публікацій присвячені аналізу систем, складових елементів та особливостей управління персоналом у цій галузі. Серед них дослідження Л. В. Балабанова [3], О. А. Журан [6; 7], А. М. Колот [8], Л. М. Лінгур [6], Н. Д. Мінчак [10], І. І. Слімаковська [10], Т. В. Філатова [6; 7], С. О. Цимбалюк [8], О. О. Чернишов [9] та інші науковці. Проте багатоаспектність наведеної проблеми та динамічні зміни в галузі обумовлюють доцільність додаткових досліджень.

**Мета дослідження:** визначити галузеві особливості та чинники формування ефективної системи управління персоналом підприємств ІТ-галузі в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Управління персоналом є невід'ємною складовою системи менеджменту будь-якої організації, включаючи підприємства ІТ-галузі. У тлумаченні означеного поняття серед вітчизняних та зарубіжних вчених склались різні підходи, як-от: мотиваційний підхід, гуманістичний підхід, економічний підхід та ін.

У мотиваційному підході управління персоналом полягає в тому, щоб створювати та спрямовувати мотиваційні настанови працівників згідно з поставленими перед організацією завданнями [3]. У світовій практиці управління персоналом набувають актуальності концепції «управління людськими ресурсами» та «управління людиною», що передбачають використання сучасних систем мотивації, відрізняються низьким рівнем плинності кадрів тощо. При цьому для забезпечення високої ефективності управління персоналом необхідно враховувати різні фактори, зокрема індивідуальне планування кар'єри кожного працівника підприємства, своєчасну перепідготовку персоналу, стимулювання професійного росту та ротатії кадрів, використання гнучких систем організації робіт, заохочення ініціативності та творчої активності працівників, застосування справедливої системи оплати праці, побудованої на принципах врахування індивідуального вкладу та рівня професійної компетентності працівників, залучення працівників до розробки та прийняття управлінських рішень.

Систему управління персоналом визначають як систему, що базується на комплексі обов'язкових взаємопов'язаних компонентів: процедур планування, підбору, відбору, обліку, підготовки, оцінки, навчання, розвитку, мотивації персоналу тощо, спрямованих на максимально ефективне використання його (персоналу) потенціалу та досягнення цілей організації, кожного працівника окремо і колективу в цілому, а також опосередковано спрямованих на забезпечення розвитку регіону (місця розташування організації) і держави в підсумку [4].

Підвищення уваги на підборі працівників, їхньому навчанні, оцінці, плануванні індивідуальної кар'єри тощо є першочерговим завданням гуманістичного підходу до управління персоналом. Економічний підхід з концепцією «управління трудовими ресурсами» робить акцент на технічній підготовці працівників, встановленні й дотриманні рівноваги між владою і відповідальністю, суворій дисципліні, чіткій ієрархії тощо.

Управління персоналом – процес планування, наймання, оцінювання, розвитку та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання для досягнення цілей підприємства і працівників. Основні функції управління персоналом охоплюють:

- визначення цілей та напрямків роботи з персоналом;
- визначення засобів, форм і методів досягнення цілей;
- організацію роботи щодо виконання прийнятих рішень;
- контроль виконання запланованих заходів;
- мотивацію персоналу та координацію розроблених заходів [3].

Підходи до управління персоналом можуть бути різними та залежать від масштабу, часу виконання завдань та низки інших ситуативних чинників, включаючи галузеві особливості функціонування будь-якого підприємства. Управління персоналом може здійснюватися на трьох рівнях: оперативному, тактичному та



стратегічному. Основні функції стратегічного кадрового менеджменту – визначення цілей та напрямків роботи з персоналом; на тактичному рівні здійснюється визначення засобів, форм і методів досягнення цілей, розробляються система мотивації персоналу та координації усіх функціональних напрямків роботи з персоналом; на оперативному рівні здійснюється організація роботи щодо виконання прийнятих рішень та контроль за виконанням запланованих заходів.

Складність та багатогранність управління персоналом передбачає багатоаспектний підхід до його розгляду. Управління персоналом може бути розглянуто з таких аспектів: техніко-технологічний, організаційно-економічний, правовий, соціально-психологічний та педагогічний. Ключовою функцією системи управління організацією є визначення відповідної концепції людського капіталу та розроблення системи управління персоналом, яка відповідає обраній стратегії та філософії організації, враховує галузеві особливості функціонування підприємства та актуальні потреби ринку праці.

Узагальнюючи вищесказане, вважаємо, що в сучасних умовах основними функціональними напрямками системи управління персоналом ІТ-підприємства має бути рекрутинг; управління трудовими відносинами та вирішення конфліктів у колективі; збереження кадрів та підвищення лояльності працівників до компанії; навчання та розвиток персоналу; оцінка та управління продуктивністю; винагорода за працю та компенсаційні виплати (рис. 1).

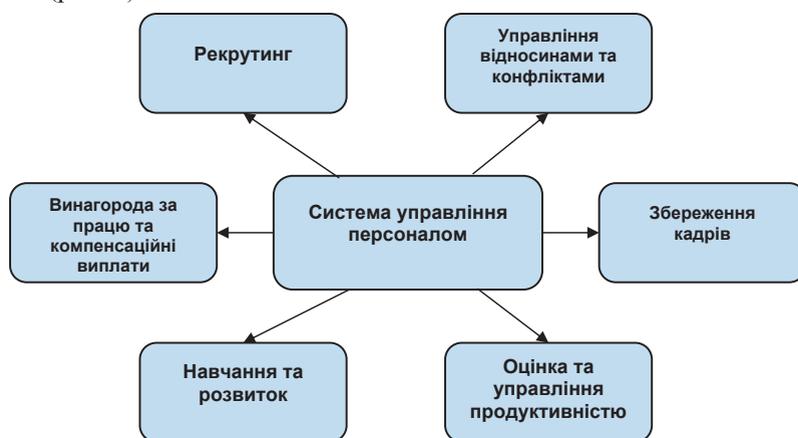


Рис. 1. Функціональні складові елементи системи управління персоналом підприємства

Джерело: розроблено авторами.

Однією з основних складових управління персоналом є рекрутинг. Найняти правильних людей є необхідною умовою успіху будь-якої ІТ-організації. Але в ІТ-індустрії знайти відповідний талант є складним завданням. Менеджери з управління персоналом повинні мати глибоке розуміння навичок, досвіду та кваліфікацій, необхідних для кожної посади, та бути здатними виявляти та приваблювати таланти.

Передусім, найважливішим завданням є визначення компетенцій, якими повинен володіти кандидат для успішного виконання завдань в ІТ-галузі. Зокрема, менеджери з управління персоналом мають професійно обґрунтовувати, виділити такі типи компетенцій з урахуванням галузевих особливостей ІТ-підприємств:

Фахові компетенції, пов'язані з розумінням та володінням необхідними знаннями та навичками для ефективного виконання роботи в ІТ-галузі. Це можуть бути технічні знання, спеціалізовані навички, а також розуміння технологій, платформ та рішень, що використовуються в системі управління персоналу;

- М'які компетенції, які містять навички міжособистісного спілкування, лідерства, емоційного інтелекту та інші здібності, необхідні для успішного розвитку кар'єри в ІТ-індустрії. Ці компетенції можуть бути важливими для взаємодії з колегами, керування командою, вирішення конфліктів та розвитку професійних відносин;

- Крос-функціональні компетенції, що дозволяють ІТ-фахівцям використовувати свої знання та навички в інших галузях бізнесу, як-от: маркетинг, фінанси, менеджмент та ін. Це може охоплювати розуміння бізнес-процесів, уміння працювати в міждисциплінарних командах та адаптуватися до вимог різних функціональних аспектів провадження бізнесу;

- Інноваційні компетенції, пов'язані зі здатністю до розв'язання проблем, творчістю та здатністю генерувати нові ідеї, є важливими аспектами професійної діяльності в ІТ-галузі. Ці компетенції передбачають здатність ініціювати та реалізовувати новаторські підходи, а також знаходити ефективні рішення для вирішення технічних та організаційних проблем.



- Компетенції управління проєктами відіграють важливу роль в ІТ-галузі, оскільки вимагають планування, керування ресурсами, організації робочих процесів та контролю за виконанням проєктних завдань. Ці компетенції допомагають ІТ-фахівцям успішно виконувати проєкти в рамках ІТ-сфери, забезпечуючи високий рівень їх ефективності та досягнення проєктних цілей.

- Компетенції з роботи в команді охоплюють низку вмінь, як-от: здатність до співпраці з колегами, вирішення конфліктів, підтримка спільної роботи та інші соціальні навички. Успішна робота в колективі є важливим аспектом роботи в ІТ-галузі, оскільки вона сприяє взаємодії між різними спеціалістами, сприяє обміну ідеями та забезпечує ефективну співпрацю в командному середовищі.

Іншою важливою складовою управління персоналом є збереження кадрів. В ІТ-індустрії конкуренція за кращих фахівців є жорсткою і багато організацій мають проблеми зі збереженням своїх найкращих працівників. Менеджери з управління персоналом повинні забезпечити залученість та високу мотивацію працівників, враховуючи їх потреби. Це може охоплювати створення відповідної корпоративної культури з популяризації цінностей компанії та її іміджу з метою виховання відданості та лояльності працівників, надання можливостей для їх кар'єрного зростання і розвитку тощо.

Згідно з дослідженням, проведеним Американським бюро статистики праці, загальна плинність кадрів у всіх бізнесах у 2021 р. склала 57,3 %, при чому 25 % працівників звільнились самі, а 29 % були звільнені. Серед сфер з найбільшою плинністю кадрів виділяються будівництво, виробництво та торгівля-логістика, тоді як для технологічної галузі та розробників програмного забезпечення цей показник складає 13,2 % та 21,7 % відповідно [1]. Проте, утримання співробітника в ІТ-галузі є серйозною проблемою, оскільки витрати на звільнення та пошук нового співробітника становлять до третини річної зарплати розробника, окрім того є організаційні витрати на доопрацювання навичок нового працівника. Виникає так званий феномен втрати досвіду, коли звільнений співробітник не передає ключові знання наступнику, що може призвести до затримки у розробці та потреби в доопрацюванні та/або перероблюванні продукту. Саме тому зниження рівня плинності кадрів є одною із найважливіших та складних задач, яка не може бути вирішена лише одним HR-відділом.

У звіті Work Institute Retention Report вказано, що 75 % випадків звільнень можна уникнути шляхом своєчасного виявлення проблем та проведення роботи з працівником [2]. Робота з людьми є головним пріоритетом в ІТ-компанії, що вимагає проведення багатьох зустрічей сам на сам з метою моніторингу стану працівника, обміну думками та ідеями, а також забезпечення постійного процесу розвитку. З метою збереження кадрів у більшості ІТ-компаній при найманні нового працівника призначається компетентний лідер, який залучає його в процес власного розвитку, передусім, окреслює цілі, досягнення яких призводить до збільшення зарплати, та надає допомогу у досягненні цих цілей.

Ще одним важливим фактором підвищення лояльності персоналу є комфортне робоче середовище в компанії. Гнучкий графік, можливість виконання роботи з дому, дозвіл на привезення домашніх тварин та інше стали стандартом в ІТ-індустрії. Для ефективного управління персоналом менеджери повинні зосередитися на створенні конкурентоспроможного роботодавця, який відображає цінності, місію та культуру організації. Вони також повинні створювати таке робоче середовище, що сприяє відкритій комунікації, співпраці та інноваціям, забезпечувати постійний зворотний зв'язок для підтримки мотивації та залученості працівників.

Оцінка та управління продуктивністю є важливою складовою системи управління персоналом. Вона містить багато різних елементів, як-от: визначення індикаторів (показників) продуктивності працівників, встановлення системи оцінювання її рівня, розробка планів для досягнення означених цілей та забезпечення зворотного зв'язку. Наприклад, для оцінки продуктивності працівників можуть використовуватися різні методи та показники, зокрема оцінку за результатами роботи, оцінку за поведінку на роботі та індивідуальну оцінку здібностей. Після оцінки продуктивності працівників можуть бути розроблені плани для підвищення їх продуктивності, наприклад, шляхом надання додаткових навчальних курсів або тренінгів. Визначення принципів підходів до встановлення цілей є ще однією важливою частиною оцінки та управління продуктивністю. Цілі можуть встановлюватися для окремих працівників або для цілої команди, лиш тому рівень їх досягнення може бути оцінений, а працівники зможуть отримати зворотний зв'язок щодо їх продуктивності та змін, які потрібно внести для досягнення поставленої мети.

Розроблення підсистеми компенсаційних виплат та винагород (компенсаційного пакету) є одним з найважливіших стратегічних завдань в управлінні підприємством. На думку українських вчених А. М. Колода та С. О. Цимбалюк, компенсаційний пакет є сукупністю всіх виплат, винагород, благ і послуг, що їх роботодавець надає працівникові за використання його робочої сили (компетенцій) відповідно до норм чинного законодавства, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договорів [8, с. 9].



Механізм формування компенсаційного пакету має узгоджувати й поєднувати матеріальні інтереси працівників зі стратегічними завданнями ІТ-підприємства. Винагороди, що належать до компенсаційного пакета, мають орієнтувати працівників на досягнення стратегічних цілей і завдань підприємства, одержання необхідних результатів, обумовлених показниками продуктивності, стимулювати їх поведінку в цьому напрямі.

Компенсаційна політика підприємства має забезпечувати єдині правила нарахування та виплати винагороди всім працівникам, створювати в них відчуття справедливості та причетності до процесу досягнення спільних результатів. Крім загальноновизнаних варіантів компенсації, ІТ- підприємству слід розглядати додаткові форми винагороди, які не тільки підвищують мотивацію працівників, але й забезпечать їхній комфорт на робочому місці. Наприклад, у провідних ІТ-компаніях широко використовується система пільгового користування спортивними залами, відпочинковими зонами та іншими соціально-побутовими приміщеннями. Не менш важливим напрямом в системі мотивації персоналу є проведення корпоративних заходів, зокрема святкування дня народження компанії, інші традиційні вечірки, організація спільного відпочинку, занять спортом тощо.

Інвестиції у навчання та розвиток є ще однією ключовою особливістю управління персоналом в ІТ-індустрії. Наприклад, фінансуючи спеціалізовані курси, майстер-класи, семінари та інші навчальні заходи, керівництво допомагає працівникам вдосконалити свої професійні навички та знання. Означені заходи зазвичай доповнює система менторства, в рамках якої більш досвідчені працівники надають підтримку та допомогу молодшим колегам. Враховуючи всі ці фактори, компенсаційна складова управління персоналом є однією з найважливіших складових успіху компанії, що забезпечує підтримку високого рівня мотивації працівників та забезпечує їх продуктивну роботу.

У швидкозмінній індустрії важливо, щоб працівники були в курсі останніх технологій та технік. Менеджери з управління персоналом повинні розробляти програми навчання, які відповідають потребам їхніх працівників та надають їм можливості для навчання та розвитку. Для досягнення цієї мети менеджери з управління персоналом повинні проводити регулярні оцінки навичок, щоб виявляти прогалини в знаннях та потреби в навчанні. Вони також повинні надавати широкий спектр навчальних пропозицій, як-от: онлайн-курси, майстер-класи та програми менторства. Крім того, вони повинні стимулювати працівників відвідувати події, конференції та зустрічі, що пов'язані із їх професійною діяльністю, щоб поповнювати свої знання та мережитися.

Нарешті, менеджери з управління персоналом в ІТ-індустрії повинні вміти управляти та вирішувати структурні та міжособисті конфлікти та бути здатними виявляти та розв'язувати проблеми ще до того, як вони загострюються. Для досягнення цієї мети вони повинні сприяти культурі відкритої комунікації та зворотного зв'язку, в якій працівники відчувають себе комфортно, обмінюючись своїми побажаннями та ідеями. Не менш важливим завданням кадрового менеджменту має бути організація навчання та підтримки менеджерів усіх рівнів та працівників щодо методів вирішення конфліктів та медіації, створення умов, щоб означені правила та процедури дотримувалися в організації чітко та послідовно.

**Висновки.** Як демонструє дослідження, формування ефективної системи управління персоналом є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства у сфері ІТ. Така система повинна бути спрямована на залучення, розвиток та збереження талановитих працівників, а також забезпечувати їхню мотивацію, залученість та продуктивність. Основні елементи ефективної системи управління персоналом охоплюють чіткі політики та процедури, ефективну комунікацію, програми навчання та розвитку, системи управління продуктивністю та конкурентоспроможні компенсаційні пакети. Отже, формування ефективної системи управління персоналом – це складний та постійний процес, який вимагає стратегічного та інтегрованого підходу. Інвестуючи в таку систему, підприємства у сфері ІТ можуть підвищити свою конкурентоспроможність, покращити свою репутацію та досягти сталого зростання в довгостроковій перспективі.

#### Література:

1. Bureau of Labor Statistics. (2023). Job Openings and Labor Turnover Survey (JOLTS) веб-сайт. URL: <https://www.bls.gov/opub/mlr/2023/article/job-openings-reach-record-highs-in-2022-as-the-labor-market-recovery-continues.htm#top>
2. Work Institute. 2017 Retention Report веб-сайт. URL: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/478187/2017%20Retention%20Report%20Campaign/Work%20Institute%202017%20Retention%20Report.pdf>.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.  
Balabanova L.V., Sardak O.V. (2011). Personnel Management: a textbook. Kyiv: Center of Educational Literature, 468 p.



4. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 7. С. 149–154.

Volianska-Savchuk L. V. (2014). Modern concept of personnel management system. *Scientific Bulletin of Kherson State University*, (7), 149-154.

5. Грідін О. В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2017. Вип. 188. С. 228–236. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2017\\_188\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_188_28).

Gridin O. V. (2017). Conceptual approaches to creating an effective personnel management system. *Bulletin of Kharkiv National Technical University of Agriculture named after Petro Vasylenko*, (188), 228-236. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2017\\_188\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_188_28).

6. Журан О. А., Філатова Т. В., Чернишов О. О. Модель формування сучасних компетенцій ІТ-фахівців. *Informatics & Mathematical Methods in Simulation*. 2019. Вип. 9 (3). С. 195–202.

Zhuran O. A., Filatova T. V., Chernyshov O. O. (2019). Model of formation of modern competencies of IT specialists. *Informatics & Mathematical Methods in Simulation*, 9(3), 195-202.

7. Журан О., Лінгур Л., Філатова Т. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 30.

Zhuran O., Lingur L., Filatova T. (2021). Features of personnel management in the IT sector based on corporate social responsibility. *Economics and Society*, (30).

8. Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>

Law of Ukraine “On Remuneration” dated March 24, 1995, No. 108/95-VR. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>

9. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.

Kolot A. M., Tsimbaliuk S. O. (2011). *Personnel Motivation: a textbook*. Kyiv: KNEU, 397 p.

10. Мінчак Н. Д., Слімаковська І. І. Організаційна культура підприємства як складник ефективного управління. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія Економічна*. 2018. Т. 28. № 9. С. 61–64.

Minchak N.D., Slimakovska I.I. (2018). Organizational culture of an enterprise as a component of effective management. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine. Series: Economic*, 28(9), 61-64.



Отримано: 01 травня 2023 р.

Прорецензовано: 20 травня 2023 р.

Прийнято до друку: 01 червня 2023 р.

e-mail: Iryna.i.toprii@lpuu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-5912-4276>

DOI: 10.25264/2311-5149-2023-29(57)-25-29

Лащик І. І., Блавт А. А. Протидія ризикам в діяльності страхових компаній в умовах воєнного стану інструментами страхового маркетингу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острого : Вид-во НАУОА, червень 2023. № 29(57). С. 25–29.

УДК: 368.03:368.025.6

JEL-класифікація: G32

**Лащик Ірина Ігорівна,***кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів  
Національного університету «Львівська політехніка»***Блавт Анна Андріївна,***студентка кафедри фінансів  
Національного університету «Львівська політехніка»*

## ПРОТИДІЯ РИЗИКАМ В ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ІНСТРУМЕНТАМИ СТРАХОВОГО МАРКЕТИНГУ

У статті розглянуто питання діяльності страхових компаній в умовах воєнного стану з огляду на принципові корективи до стану справ у цій сфері економічної діяльності, зумовлених війною. Конкретизовано зміст та роль страхового маркетингу у подоланні загроз та ризиків через військові дії в Україні, які є чинником їхнього кризового стану у зв'язку з перманентним перебігом економічних кризових явищ у суспільному житті нашої країни. Визначено, що страховий маркетинг у такій ситуації володіє потенціалом розробки дійових мір для страхового бізнесу, щоб страхові організації оптимізували свою діяльність та скеровували її на отримання прибутку у поточному моменті та перспективі. Досліджено, що місія маркетингу у страхуванні полягає у тому, що кожна страхова компанія повинна мати стратегію цього процесу, розроблений маркетинговий план, а також здійснити сегментацію ринку, який зазнав впливу війни, й на основі цього запроваджувати використання нових каналів комунікації страхових компаній з аудиторією. Проаналізовано наявні інструменти страхового маркетингу, використання яких дозволяє протидіяти наявним ризикам.

**Ключові слова:** страхування, маркетинг, воєнний стан, війна, ризики, цифрова реклама, контент-маркетинг, інновації.

**Iryna Lashchyk,***Doctor of Economics, Associate Professor of the Department of Finance  
of the National University «Lviv Polytechnic»***Anna Blavt,***student of the Department of Finance of the National University «Lviv Polytechnic»*

## MITIGATING RISKS FOR INSURANCE COMPANIES ACTIVITIES IN WAR CONDITIONS THROUGH INSURANCE MARKETING TOOLS

The article examines the activities of insurance companies during martial law, considering the significant changes to the economic landscape caused by war. It identifies insurance marketing as a crucial tool for balancing the insurance sector under these challenging conditions. The study aims to analyze the potential of insurance marketing in ensuring the effectiveness of insurance companies' operations during martial law. It specifically focuses on the role of insurance marketing in overcoming threats and risks resulting from military actions in Ukraine, which contribute to the crisis state of the insurance industry due to the ongoing economic crisis. The research emphasizes the importance of having a well-defined marketing strategy, a comprehensive marketing plan, and market segmentation strategies tailored to the war-affected market. Additionally, the study identifies and analyzes various insurance marketing tools, such as digital advertising, content marketing, video marketing, and innovative solutions, that can help insurance companies counter existing risks during prolonged periods of war. The findings highlight the synergistic effects of integrating these marketing tools to effectively address the crisis challenges posed by war.

**Keywords:** insurance, marketing, martial law, war, risks, digital advertising, content marketing, innovation.

**Постановка проблеми.** Указом Президента України від 24 лютого 2022 р. в Україні введено воєнний стан. Війна, що триває в Україні, викликає безпрецедентні кризові явища у всіх галузях економіки. Економічні наслідки війни в Україні прямо пропорційно залежні від глобального прямого впливу війни [1, с. 345]. Трансформації в національній економіці, зумовлені нестабільністю воєнного стану, беззаперечно вимагають вжиття ефективних заходів щодо подолання ситуації невизначеності та ризикованості. Одним



із чинників забезпечення цього процесу, як універсальному способу мінімізації економічних ризиків, визначено страхування [2, с. 58].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Початок повномасштабної війни в Україні, необхідність швидкого розвитку економіки країни за відносно короткий проміжок часу, потреба належним чином реагувати на виклики війни створює певні обмеження для сфери страхування [1, с. 346; 2, с. 58]. Науковці єдині у думці [4, с. 69], що страхування не є однією із ключових галузей економіки. Страхування розглядають у ролі додаткового інструменту мінімізації ризиків та запобіганню кризовим явищам. Ризикогенність сучасного економічного стану фокусує увагу багатьох дослідників на пошуку можливих варіантів нейтралізації негативного впливу чинників воєнного стану, використання сучасного інструментарію для протидії загрозливих тенденцій в сфері страхування. Одним із вагомим важелів урівноваження ситуації у сфері страхування аналітики розглядають страховий маркетинг.

**Мета і завдання дослідження:** виявити та проаналізувати можливості страхового маркетингу в забезпеченні ефективності діяльності страхових компаній в умовах воєнного стану. Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: розкрити роль і значення страхового маркетингу у подоланні ризиків та викликів через військові дії в Україні; дослідити концепцію маркетингу в страховому бізнесі в умовах війни; виявити та проаналізувати наявні інструменти страхового маркетингу, використання яких володіє потенцією протидіяти наявним ризикам; виокремити низку маркетингових рішень для роботи з клієнтами страхових компаній під час воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу.** Насамперед задля здійснення наукової розвідки у визначеному керунку зазначимо, що в умовах воєнного стану страховим компаніям необхідно постійно адаптувати, вдосконалювати та розвивати свої стратегії, щоб задовольнити постійно мінливі вимоги ринку та потреби клієнтів. Водночас із метою забезпечення ефективності діяльності страхових компаній в умовах воєнного стану вважаємо за доцільне висвітлення різних підходів у використанні страхового маркетингу задля протидії викликам через військові дії в Україні. Існують дані [1–6], що компанії, які більше орієнтовані на маркетинг, є значно ефективніші у своїй діяльності, аніж ті, які відводили маркетингу відносно меншу роль у своїх управлінських пріоритетах. Згідно з офіційними даними щодо стану страхового ринку [4, с. 75] сьогодні в Україні ринок страхування налічує 132 страхові компанії. З цього переліку 25 (9 % ринку) не надали відповіді щодо роботи у воєнний час. 17 страховиків (менше 2 %) визнали, що на момент опитування ще не організували страхові виплати. Загальні підписані премії у першому півріччі 2022 р. порівняно з аналогічним періодом минулого року скоротилися на 28 % [3]. Згідно з опитуванням страховиків-учасників Асоціації «Страховий бізнес» лише 5 % компаній стабільно та без проблем продовжують роботу. Біля 60 % працюють, проте мають певні труднощі. Майже 30 % стикнулись з вимушеним перериванням діяльності і лише частково відновили роботу, а 10 % взагалі ще не можуть відновити операційну діяльність [3].

Проте в ситуації війни важко говорити про перспективи українського ринку страхування. Через складну ситуацію в країні потенціал зі споживання зменшився на 50 % [3].

Емпіричні дослідження показали, що всі без винятку страхові компанії відчувають виклик через військові дії в Україні. Рейтингове агентство S&P прогнозує, що збитки від війни в Україні для страхової галузі можуть скласти 36 млрд дол. [4, с. 85]. Крім того, військовий конфлікт є вагомим чинником підвищення рівня інфляції, що може призвести до зниження прибутковості страхових компаній. Таким чином, кількість нових страхувальників істотно знизилася, багато клієнтів подали заяви на відстрочку чергових платежів і розірвання договорів страхування. На підставі наявної інформації досліджено, що основні зміни в страховій сфері торкнулися таких напрямів [1–6]:

- перехід на онлайн-формат: більшість полісів тепер можна придбати онлайн, тоді як до початку війни потрібно було оформляти тільки у паперовому вигляді: зелену карту, КАСКО, автоцивілку тощо;
- страховики використовують спрощену процедуру оформлення випадків, наприклад, без виклику поліції через неможливість інколи це зробити;
- відстрочення платежів до стабілізації ситуації (в конкретних індивідуальних випадках);
- значне ускладнення, а часто й неможливість фіксації страхових випадків в районах бойових дій та на окупованих територіях. При цьому, обставина, що на території діє воєнний стан, не є причиною для відмови у страховій виплаті.

Таким чином, війна між росією та Україною створила кілька проблем для ринків страхування, перспектива залишається доволі складною.

Визначено [1, с. 346], що страховий маркетинг у такій ситуації володіє потенціалом розробки дійових мір для страхового бізнесу, щоб страхові організації вижили та скеровували свою діяльність на отримання прибутку у поточному моменті та перспективі.



Термін «страховий маркетинг» належить до маркетингу страхових послуг з девізом орієнтації на клієнта та отримання прибутку [5, с. 288], в такому разі в умовах воєнного стану. Проте, на початковому етапі не порушене питання, щоб заробити, сьогодні головне – мати роботу, зарплату і чим платити податки. Беззаперечно, що неминучим наслідком війни є збитки. Окрім того, нині у страховій галузі жорстка конкуренція й більшість потенційних страховиків шукають вигідну пропозицію.

Маркетинг у страхуванні розглядають як поліфункціональний чинник [5, с. 288]. З одного боку, страховий маркетинг в умовах воєнного стану забезпечує «просування» страхових продуктів шляхом підвищення обізнаності громадян про моделі захисту від ризиків війни. З іншого боку, концепція маркетингу в страховому бізнесі забезпечує розширення страхового бізнесу в інтересах суспільства підвищенням надійності та вартості оплати гарантій страховика. Зауважено, що кожен страховик повинен детально аналізувати ризики, які може на себе взяти, обмежуючи ліміт відповідальності за збитками, спричиненими війною.

Місія маркетингу у страхуванні полягає у тому, що кожна страхова компанія повинна мати стратегію цього процесу та розроблений на основі цього маркетинговий план [2, с. 59]. Стратегія і план повинні бути скеровані на розвиток компанії та стимулювання продажу страхових послуг з урахуванням реалій сьогодення. За переконаннями, обравши певну конкурентну стратегію, компанія може як посилити свої позиції, так і вщент їх підірвати. Беззаперечно, що у разі відсутності адекватного застосування відповідних механізмів розвитку та аналізу впливу війни на маркетингову стратегію неможливо забезпечити фінансову стійкість страховиків.

Маркетингову стратегію складають усі маркетингові дії: вибір ризиків (планування страхових послуг), формування політики (обслуговування страхувальників), оцінка криз призму актуального управлінського обліку (ціноутворення) та шляхи розповсюдження. Іншими словами, орієнтація на ринок замість орієнтації на збут є необхідною умовою.

Нині концепція маркетингу в страховому бізнесі зосереджена на формулюванні комплексу маркетингу або контролю над усією групою маркетингових заходів. Останні складають інтегровану маркетингову стратегію, адаптовану до викликів сьогодення, що вимагає коригувати та перебудовувати підходи у цьому процесі.

Відправною точкою для нової стратегічної програми має стати аналіз найважливіших тенденцій і подій воєнного стану, а також їх впливу на страхову галузь.

Наступний вектор реалізації полягає у сегментації «нового» ринку, який очевидно переформатований в умовах воєнного стану. У страхових організаціях завдання формулювання загальних маркетингових стратегій не може бути виконано ефективно, якщо ринок не буде сегментований. Ринок для страхового бізнесу у довоєнний час був доволі великим, потенційних страхувальників дуже багато, втім їхні потреби та вимоги – не однакові. Сегментація забезпечує страховим організаціям поділ ринку на невеликі сегменти, у яких потреби та вимоги є однаковими. Втім, усі страхові випадки тепер складно передбачити.

Еволюція технологій стала основою загальної зміни інструментів страхового маркетингу. Нині всі маркетингові рішення у сфері страхування містять цифрову рекламу. Досліджено [6, с. 125], що найкраща стратегія залучення потенційних клієнтів для страхових агентів використовує цифрові рекламні платформи для залучення трафіку та конверсій на спеціальну цільову сторінку.

Згідно з емпіричними даними [1–6], більшість споживачів страхових послуг починають свій пошук із порівняння постачальників онлайн, часто за допомогою вивчення діяльності компаній. При цьому виявлено, що 68 % споживачів страхових послуг не мали на увазі жодної компанії, коли вони починали пошук. Задля залучення більшої кількості клієнтів страхові маркетингологи повинні змінити й вдосконалити канали постачання інформації, щоб бути на крок попереду компаній-конкурентів, які працюють на місцевому ринку.

В поточному моменті на стику рекламної та ІТ-індустрії з'явилося багато продуктивних та сервісних рішень, які відкривають нові канали комунікації страхових компаній з аудиторією. ІТ-інфраструктури уможливають збільшення швидкості комунікації з потенційними клієнтами. Тотальна цифровізація життя споживача перетворює рекламну галузь на нову норму сучасних комунікацій завдяки інформаційним технологіям, електронним засобам тощо.

Досліджено, що сектор ІТ успішно адаптувався до надзвичайно складних умов воєнного стану, зазнав найменших втрат від війни й зберіг 95 % обсягів контрактів. Натомість, встановлено, що понад 50 % пошукових запитів у сфері страхування здійснюються на мобільних пристроях. 74 % споживачів шукають інформацію про страхування онлайн, починаючи із пошуку та порівняння страхових послуг онлайн [3]. Безсумнівно, що в умовах воєнного стану цифровий страховий маркетинг як гнучкий, універсальний канал зв'язку страхувальника з клієнтами сприяє просуванню компанії шляхом залучення та утримання



страховика. Систематизовано чинники ефективного використання стратегії цифрового страхового маркетингу задля підвищення ефективності діяльності страхових компаній в умовах воєнного стану.

Розширення сучасного інформаційного простору зумовило ситуацію, коли потенційні страхувальники, набуваючи онлайн-досвіду, представляють маркетологам, поряд з унікальними можливостями, одночасно й проблеми. Виникла необхідність ретельного керування онлайн-оглядами, яка нині вважається однією з найважливіших маркетингових стратегій страхування для залучення нових клієнтів. Емпіричними даними засвідчено [4, с. 102], що 97 % клієнтів читають відгуки в інтернеті, перш ніж стати страхувальником, очевидно, наскільки важливі відгуки для репутації компанії.

Особливе місце у страховому маркетингу зараз посідає контент-маркетинг, що забезпечує залучення цільової аудиторії за допомогою створення та поширення пов'язаної з ним актуальної та цінної інформації. Контент-маркетинг надає страховикам унікальну можливість поділитися своїм досвідом у страховій галузі зі своєю аудиторією. Створюючи вміст, який допомагає потенційним страхувальникам зрозуміти їхні варіанти покриття, наприклад: блоги, посібники, відео, електронні книги, вебінари та інші форми медіа – можна забезпечити стабільність у залученні клієнтів в умовах латентного військового конфлікту.

Відтак, контент-маркетинг є однією з найкращих ідей страхового маркетингу у ситуації війни, шляхом створення нових шляхів залучення трафіку на сайт страхової компанії. Доведено [6, с. 89], що це одна з найкращих ідей маркетингу страхування, яка дає бажані результати.

Ще одним із найкращих способів посилити маркетингові зусилля у сфері страхування є відеомаркетинг. 87 % маркетологів використовують відеовміст у своїй стратегії. Маркетинг у відеоформаті є дієвим ресурсом управління ризиками в умовах війни у процесі підвищення зацікавленості клієнтів, інформуючи потенційних клієнтів про послуги, які надає страхувальник, та їхні переваги. Більшість концепцій страхування, які створено у ході воєнного часу, надто складні для розуміння споживачами без консультації експерта. Вважаємо, що створення інформативних, релевантних і цікавих відеоуроків привертає увагу цільової аудиторії.

Науковці єдині у думці [4, с. 129; 6, с. 95], що стратегії страхового маркетингу передбачають систему взаємодії різних інструментів просування, синергія яких призводить до відмінних результатів. Фахівці з реклами повинні зробити рекламні звернення, повідомлення, рекламні кампанії активними для сприйняття цільової аудиторії. Заходи стимулювання залучення клієнтів повинні бути інноваційними задля забезпечення їхньої ефективності.

Підсумовуючи, можна сказати, що більшість страхових компаній виробили механізм страхового маркетингу для роботи зі своїми клієнтами під час воєнного стану. Гнучкість та можливість адаптувати цей процес в умовах тривалої війни – необхідний захід, який забезпечує ефективність цього процесу у протистоянні величезним викликам сьогодення.

**Висновки.** Задля того, щоб страхова галузь була спроможна пережити війну та відновитись, а отже, надавати страховий захист українцям, необхідно запровадити певні міри протидії зростаючих ризиків воєнного стану, посилення конкуренції, зниження цін і траєкторії зниження рейтингів страхових послуг. Основне завдання, яке стоїть перед страховими компаніями, – зробити свою діяльність «гнучкою», миттєво трансформуючись задля задоволення викликів сьогодення. Основні проблеми, з якими зіткнулися страхові компанії за час повномасштабного вторгнення росії на територію України, можуть бути вирішені шляхом використання усіх можливих ресурсів страхового маркетингу з урахуванням викликів війни. До їхнього переліку належать розробка маркетингової стратегії та плану, сегментація ринку, використання нових каналів комунікації страхових компаній з аудиторією, ефективне використання стратегії цифрового страхового маркетингу.

Перспективи подальших розробок вбачаємо в дослідженні ефективності певних маркетингових інструментів у забезпеченні ефективності діяльності страхових компаній в умовах війни.

### Література:

1. Копилук О. І., Музичка О. М., Гап'як С. С. Механізм забезпечення безпеки страхового ринку України. *БізнесІнформ*. 2022. № 1. С. 345–350. URL: [https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2022&abstract=2022\\_01\\_0](https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2022&abstract=2022_01_0) (дата звернення: 11.04.2023).

Копулюк О. І., Музичка О. М., Нapiак С. С. (2022). Механізм забезпечення безпеки страхового ринку України [The mechanism of ensuring security of the insurance market of Ukraine]. *BiznesInform*. [BusinessInform]. 1, 345–350 <[https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2022&abstract=2022\\_01\\_0](https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2022&abstract=2022_01_0)> (2022, April, 11). [in Ukrainian].

2. Кононенко Г. Актуальні аспекти страхування в умовах воєнного стану економіки. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 9. С. 57–66. URL: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.4.6>. (дата звернення: 02.04.2023).



Kononenko H. (2022). Aktualni aspekty strakhuvannia v umovakh voiennoho stanu ekonomiky [Contemporary trends in insurance under martial law]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*. [Journal of strategic economic research], 9, 57-66. < <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.4.6>.> (2023, April, 2). [in Ukrainian].

3. Статистика Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic> (дата звернення: 02.04.2023). Statystyka Natsional'noho banku Ukrainy [Statistics of the National Bank of Ukraine]. <<https://bank.gov.ua/ua/statistic>> (2023, April, 2). [in Ukrainian].

4. Lashchuk I. *Theoretical and methodological aspects of anti-crisis management of the enterprise: monograph*. Lviv: Spolom, 2022. 180 p.

Lashchuk I. (2022). *Theoretical and methodological aspects of anti-crisis management of the enterprise: monograph*. Lviv: Spolom. 180.

5. Кужелев М. О., Житар М. О. Фінансова стійкість страхових компаній в умовах динамічного зовнішнього середовища. *Економічний вісник університету. Університет Григорія Сковороди в Переяславі*. 2016. № 1. С. 287–294.

Kuzheliev M. O., Zhytar M. O. (2016). Finansova stiikist strakhovykh kompanii v umovakh dynamichnoho zovnishnoho seredovyshcha [Financial stability of insurance companies in the conditions of a dynamic external environment]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu. Universytet Hryhoriia Skovorody v Pereiaslavi*. [Economic Bulletin of the University. Grigory Skovoroda University in Pereyaslav]. 1. 287-294. [in Ukrainian].

6. Цифровий маркетинг – модель маркетингу ХХІ сторіччя : монографія / М. А. Окландер та ін.; за ред. М. А. Окландера. Одеса : Астропринт, 2017. 292 с.

*Tsyfrovyyi marketynh – model marketynhu XXI storichchia: monohrafiia* (2017) [Digital marketing – a model of marketing of the XXI century: monograph] for order. Aucklander M.A. Odessa: Astroprint. [in Ukrainian].



Отримано: 10 травня 2023 р.

Прорецензовано: 21 травня 2023 р.

Прийнято до друку: 28 травня 2023 р.

e-mail: michaladam.lesniewski@wp.pl

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-2411-8911>

DOI: 10.25264/2311-5149-2023-29(57)-30-35

Leśniewski M. A. Marketing behavior of consumers in shaping the competitive advantage of enterprises – a theoretical study. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острого : Вид-во НаУОА, червень 2023. № 29(57). С. 30–35.

УДК: 368.03

JEL-класифікація: D12; E21, F18.

**Michał Adam Leśniewski,**

PhD, University of Law and Administration Rzeszów University,  
address: ul. Cegielniana 14 (side street Rejtana) 35-310 Rzeszów

## MARKETING BEHAVIOR OF CONSUMERS IN SHAPING THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF ENTERPRISES – A THEORETICAL STUDY

*Marketing in a competitive economy plays a key role in the development of organizations (enterprises) that want to achieve and maintain a competitive advantage on the market. One of the problems developed in marketing is consumer behavior, thanks to which companies sell their products/services. As part of the behavior, we can distinguish marketing behaviors of consumers, which are the company's reaction to the customer and the customer to the company. The aim of the study is to present the problem of consumer marketing behavior in shaping the competitive advantage of enterprises. The study was based on the study of the subject literature contributing to the discipline of Management and Quality Sciences.*

**Keywords:** marketing, consumer behavior, competitive advantage.

**Міхал Адам Лешневський,**

PhD, факультет права і адміністрації Жешувського університету,  
вул. Цегельняна 14 (бокова від вул. Рейтана), 35–310 Жешув

## МАРКЕТИНГОВА ПОВЕДІНКА СПОЖИВАЧІВ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ – ТЕОРЕТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ

*Маркетинг у конкурентній економіці відіграє ключову роль у розвитку організацій (підприємств), які хочуть досягти та зберегти конкурентну перевагу на ринку. Однією з проблем, що розробляються в маркетингу, є поведінка споживачів, завдяки якій компанії продають свої товари/послуги. Як частину такої поведінки можна виділити маркетингову поведінку споживачів, яка є реакцією компанії на клієнта і клієнта на компанію. Метою дослідження є представлення проблеми маркетингової поведінки споживачів у формуванні конкурентних переваг підприємств. Дослідження ґрунтувалося на вивченні тематичної літератури, що стосується дисципліни менеджменту та наук про якість.*

**Ключові слова:** маркетинг, поведінка споживачів, конкурентна перевага.

**Introduction.** In today's market of products/services, there is a permanent process of attracting new consumers (customers), keeping them with a given company (customer loyalty), modifying their behavior and selling them as many products/services as possible. To this end, companies must reach for various types of marketing techniques that stimulate consumer behavior.

The importance of the undertaken research problem results from the importance of marketing techniques in business as the main tool of action that determines the result of business efficiency. The consumer in the 21st century is becoming more and more fastidious, from which companies have to come up with new methods of influencing consumer preferences through various marketing techniques.

The aim of the study is to present the marketing behavior of consumers in shaping the competitive advantage of enterprises. The article discusses the problem of marketing techniques. The study is the result of a theoretical study conducted by the author of this study, which is part of the issues of Management and Quality Sciences.

### Marketing and consumer behavior

The basics of sales marketing were invented over 50 years ago. To this end, marketing techniques are developed, thanks to which ordinary buyers add more products to the basket than they have planned (Kwarciak, 1997).

A marketing technique is a decision-making process by business owners to increase customer interest in a particular product or service.

Marketing activities, to be effective and efficient, must take into account such aspects as:

1. Market interest,
2. Appearance and properties of the advertised product,



3. The direction and scope of the company's activities.

The main task of marketing is "production of potential consumers". To achieve its goal, marketing uses four main means (Roger, Best, 2013, International marketing. Market-based Management-<http://www.mbm-best.com/img/InternationalMarketing.pdf>):

1. Commodity policy,
2. Price determination,
3. Various sales channels,
4. Promotion tactics.

The lowest price strategy is to provide special discounts and initiatives to increase purchases of given products/services.

There should also be different programs for shoppers who make different types of purchases – whether primary, repeat or habitual. It is understood that this requirement only makes sense if none of the types of purchases made as part of a given activity are of greater value than others (Vidili, 2021, pp. 183-209).

Marketing techniques and marketing tools are very important in the marketing activities of the company. Understanding the essence of marketing techniques requires the presentation of a few examples, i.e.:

1. Advertising banners are a technique aimed at attracting customers,
2. Discounts, bonuses, gifts, other programs – should also be treated as marketing techniques. When using a discount card, the return is not the card itself, but sending text messages or appropriate e-mails to its holders. And this adoption, as everyone knows, is called direct marketing.

These marketing techniques can be used both in the b2b and b2c segments (Sandhusen, 2008). Factors such as:

1. The mass nature of the promoted product or service, the existence of active or passive demand for it – The greater the mass and activity of the demand, the less need and possibility to use personal and group techniques.
2. Industry fragmentation – a large number of small and medium-sized companies in the absence of a leader with a significant market share or wide consumer involvement – The more fragmented the industry in which the company operates, the greater the need for personal and group techniques.
3. The reputation of the company and/or its products in this market segment. The greater the fame, the less the need for personal and group techniques.

Creating a promotion program always starts with the analysis and type of preferred demand for the product. Fragmentation is then evaluated. If necessary, the promotion program is clarified and supplemented. Notoriousness is evaluated last: as in the previous step, the program is corrected if necessary (Zortea-Johnston, Darroch, Matear, 2012, pp. 145-164).

However, in the development of a new marketing technique, there are certain rules, if not followed, all efforts will go to the bottom:

1. Compliance with reality. If the product does not meet the declared characteristics, no marketing technique will help in promotion. The buyer will remember that he wanted to be cheated and is unlikely to buy this product again,
2. Topicality. Studying market trends and meeting the interests of ca- main marketing goals to present the goods from the best side. For example, the Coca Cola company has released the Zero line with zero sugar, for supporters of a healthy lifestyle who do not want to give up their favorite carbonated drinks.

Marketing tools are technological solutions to promote products, goods and services. Most companies use several different platforms in parallel for different purposes, such as analytics, advertising, and even social media marketing. A business should be prepared for future success from the moment it starts, and digital marketing helps automate and manage many time-consuming manual tasks. Thanks to marketing tools, you will gain time to focus on the most crucial elements of the company's operation (<https://pl.wix.com/blog/artukul/narzedzia-marketingowe> 06.04.2023).

**Theory of consumer behavior.** Consumer behavior is a cycle that includes the process of buying, using and getting rid of a good. It includes not only physical actions, but all operations that take place in the psyche at the moment of choosing and buying a product. In essence, consumer behavior should show actions aimed at satisfying needs. They are presented as an ordered cycle of reactions to various stimuli ([https://mfiles.pl/pl/index.php/Zachowania\\_konsument%C3%B3w](https://mfiles.pl/pl/index.php/Zachowania_konsument%C3%B3w) 13.04.2023).

A consumer is any person who wants to buy a good/service in order to satisfy needs. A consumer is a consuming entity, i.e. acting on the demand side. It should be emphasized that the concept of a consumer is most often understood as an economic entity that consumes the purchased products. This term has a wide range of meanings. A consumer can be a person, a group of people, an enterprise, as well as an organization that uses the value in use of products (Dąbrowska, 2006).



The purchase of goods/services by the consumer is influenced not only by various marketing techniques, but also by the so-called consumer levers with which we can put pressure on the consumer. Examples of such levers could be:

1. Information perceived in the phenomenon,
2. Stimulus situation conducive to assimilation of information,
3. Psychological characteristics of the recipient.

Sources of information that affects the consumer are, for example: (Ozimek, 2006)

1. Personal – family, friends, neighbors, opinion leaders,
2. Commercial – advertising, sellers, packaging, exhibitions,
3. Public – consumer organizations, non-commercial messages in the media,
4. Experimental – contact with the goods, tastings, samples of the goods.

With the help of consumer levers, you can create new consumer desires and change them in the direction we want to achieve the intended goal.

**Consumer behavior – consumption, consumerism.** In the social sciences of the late twentieth century, consumption is seen as a social and cultural process involving cultural signs and symbols, and not just as a utilitarian economic process. Consumption can be defined as an inseparable socio-economic factor (Hague, Jackson, 1992). Logical people and organizations. We do not always consume because we have such a need, but we consume because it is required by the given situation in which we want to show ourselves. For example, we cannot afford to buy an iPhone, but the group we are a member of has an iPhone and therefore I must have one too to be well perceived in the group (according to the saying: “put yourself up and put yourself up”) (Hossain, Agnihotri, Rushan, Rahman, Sumi, 2022, pp. 240-255).

The customer's demand becomes the basis for shaping demand and supply on the market. Demand is expressed as the number of products and services that consumers can purchase over a period of time at a given price and income level. The market mechanism leads to a balance between supply and demand, and marketing plays an important regulatory role in this process. The basis of the marketing regulatory system is the law of demand, the distribution of goods among consumers.

Consumer choice maximizes the rational consumer's utility function under resource constraints. In addition to the general principles of a rational consumer, there are features that are determined by the influence of tastes and preferences on the consumer. The American economist H. Leibenstein distinguished three typical cases of mutual influence (Leibenstein, 1950, pp. 183-207):

1. Bandwagon effect. The consumer, wanting to keep up with others, buys what others buy. It depends on the opinions of other consumers and this relationship is direct (Leibenstein, 1950, pp. 183-207),
2. The snob effect. In this case, the consumer is dominated by the desire to stand out from the crowd. And here the individual consumer depends on the choice of others, but this relationship is inverse Leibenstein, 1950, pp. 183-207),
3. Veblen effect. T. Veblen called prestige or demonstrative consumption, vividly described by him in “The Theory of the Leisure Class” (1899), when goods and services are used not for their intended purpose but to make a lasting impression on others Leibenstein, 1950, pp. 183-207).

During the creation of the market, the separation of market segments, the consumer reacts to the marketing activities of enterprises. Satisfying the needs of the consumer is becoming more and more difficult. Therefore, marketers\* (marketers) begin to pay more attention to the motivational tools for introducing a product/service to the market, its promotion, etc. The monitoring of consumer behavior begins, i.e. the study of their reactions to old and new products/services. Competition is becoming fiercer, and one of its manifestations is the attempt by enterprises to attract consumers from competitors (Grover, Dresner, 2022, pp. 48-65).

Marketing consumption analysis enabled Company X to adapt the brand/brands to existing consumption patterns in the market. When buying goods in large shopping centers, hypermarkets allow consumers to save money because the products are offered in large quantities at discounted prices. From what both the producer and the consumer win. Consumer needs research is essential for practically all companies that want to achieve and maintain a competitive advantage on the market. By understanding what consumers are like and what their desires and preferences are, a company can improve its bottom line.

**Marketing techniques management.** The composition and scope of expenses generated by advertising activity depends on the life cycle of the advertised products, goods, works, services, forms and methods used to disseminate advertising, the organizational structure and management structure of the enterprise and its belonging to a particular economic sphere. For production companies, the costs of promotional activities related to the

\* A marketer is a person who deals with all marketing activities in an organization. A marketer can be a manager or a person (not a manager) who has been employed in a position related to the marketing of an organization (enterprise).



creation of demonstration rooms and product showrooms are characteristic; for enterprises from the sphere of “services” – costs of sending advertising materials and telephone advertising; for commercial enterprises – costs of advertising at points of sale and places of mass use. The variety of areas of advertising activity of commercial enterprises leads to the emergence of various types of advertising costs that require optimization in the conditions of costly new methods of advertising distribution and the increase in prices of traditional advertising media. The importance of solving this problem is also due to the imperfection of the legal framework, consisting in the lack of criteria for the division of advertising expenditure, the structure of advertising expenditure, the procedure for documenting justification of it and its reflection in the accounting and tax accounting of a commercial enterprise.

However, it can be argued that at some level, the more resources are spent on advertising, the more revenue it can generate proportionately, provided that its quality and effectiveness increase with the amount of costs. There is a possibility that with inappropriate income there will be spending pits that will not gain financial growth from advertising, but will only increase costs.

**Perspective potential of marketing techniques.** Digital marketing is developing very intensively. There are new, more effective ways to achieve business goals. The use of virtual and augmented reality technology is one of the main trends in recent years.

It is logical that their further development should be expected. While in 2019, AR experiences were just beginning to emerge in the form of start-ups, in the next decade, all the largest online retailers will have them. It works using a special application with access to a camera, thanks to which you can see what shoes, clothes, cosmetics, household appliances, furniture and many other things will look like (Zigart, Schlund, 2020, pp.75-82). In recent years, a decline in the effectiveness of mass mailings has been observed. Trying to offer your products or services to as many people as possible is not the best solution. Financial costs are increasing and the return on investment is decreasing. The first step in marketing is to offer services for which there is a demand (Tutaj, Parkitna, Harcej, 2018, pp. 946-964).

The most successful enterprises were Google and Yandex. Their contextual advertising adapts to the interests of the person concerned. The automated algorithms of Yandex and Google have learned to recognize the interests of users based on their behavior on the web. These algorithms can collect all this data for advertisers to increase their marketing impact on consumers. On the one hand, advertising increasingly interferes with the user’s private life. On the other hand, the success of contextual advertising is related to personalization, to the ability to show the product to the user ready to buy, and preferably to anticipate their interest. And if you do not use data from Google or Google Analytics (<https://marketingplatform.google.com/about/analytics/13.04.2023>), Brand 24 (<https://brand24.com20.05.2022>) and other services, you will inevitably remain behind the competition.

In 2020, many people found out that any event can be organized online. This includes fitness training, group or individual classes and much more. More and more attention is being paid to interacting with bloggers and online influencers. It’s not just about advertising products or services. It is enough to involve such a person in an online event to arouse the interest of their recipients (Tong, Luo, Xu, 2020, pp. 64-78).

The direction of analyzing the activity of thought leaders is developing separately. To increase the effectiveness of advertising, it is necessary to take into account the blogger’s style of behavior, his image and many other factors. This creates work for public relations departments. Successful companies hire social media specialists (Instagram, TikTok, Instagram, Facebook and others). Working with bloggers in 2020 has reached a new level. Bet on the number of posts is hopelessly outdated. Already at the beginning of the year it became clear that just publishing a post with a nice advertisement is not enough. Bloggers, together with brands, began to create full-fledged promotional strategies. The warm-up in the target group lasted several days or even weeks.

The pandemic accelerated the development of the influence of marketing on monetization in the CPA model. Advertisers no longer pay per image. They expect to work with bloggers for conversions and leads, and are willing to pay a percentage of sales. Reach and number of subscribers rank second, but CA blogger quality, conversion, and subscriber solvency are included in influencer KPIs (Dwivedi, Hughes, Coombs, 2020). The modern approach to advertising does not require a large amount of information for the client. It is natural for a person to want to clarify certain issues. The classic way to solve this problem is through the work of online consultants. Chatbots are a modern approach (Lokman, Amedeen, 2019, pp. 1012-1023).

The main task of the marketer is to find ways to increase the engagement of the audience. As research shows, people trust a brand much more if it is recommended by someone who knows it.

**Exemplification of consumer behavior management in an offline environment.** One can use the example of the Biedronka chain in Poland (<https://www.biedronka.pl/pl> 20.04.2023), which has won an honorable place on the list of grocery stores for many consumers. This is due to the fact that this store skillfully uses marketing and other techniques that increase both the number of sales and the average bill at the expense of customers. The main techniques they use are:



1. Labyrinth in the store – entering the store for a bottle of water, the buyer will have to go through a number of other goods that can encourage the consumer to make impulse purchases – cheese, a packet of chips, a chocolate bar, etc. After passing such a labyrinth, the customer stands at the checkout, where he is surrounded by various candy bars and chewing gums that he is likely to take as a reward at the end of the maze, which in many cases causes the customer to leave the store with extra items he didn't even plan to take.

2. Red price tag – looking at the shelves in the store, you can often see red price tags that act as markers and inform you that the purchase of this product is more advantageous than others, but with a regular white price tag.

3. Playing with positioning – price tags in the store are not placed at the bottom of the product, as in all others, but at the top, so that customers get the false impression that they are buying the product at a low price. An example can be shelves with sausages, where the price is PLN 1.20/100g under product A, but the actual price of it is PLN 1.60/100g and is above the product.

4. 1 + 1 = 1 tactic – often on store shelves there are signs with promotions where you buy 2 products for the price of 1, which is very attractive to the consumer.

5. Loyalty program – the store has its own application and the my ladybug card, the consumer who has such a card receives special discounts and promotions for products, e.g. with the my ladybug card you can buy orange juice not for PLN 3, but for PLN 2.49, or buy a card with 2-3 products and receive them with a 30-40% discount.

6. Specials of the week – every week on Saturday, they place leaflets with promotions for products that are not in high demand, placing shares in the 1 + 1 tactic and shares with loyalty cards there.

All the above methods influence the fact that customers prefer shopping in the store, considering it as the most profitable, which is not true, because according to the ASM Sales Force study, this store is ranked 6th in terms of the price of the average basket of goods (<https://www.asmsalesforce.pl/badanie-raport-shopping-basket-February-2023/12.05.2023>).

**Exemplification of online behavior management.** One example of behavior management in the Internet environment may be the Apple store (<https://www.apple.com/store13.05.2023>). They use a strategy of tactics that involves playing on a sense of belonging, attachment to an exclusive brand. When a consumer enters an Apple website, they immediately feel that they belong to a group of people using Apple technology, which gives them a sense of comfort and makes them a more loyal consumer buying from them. This is just the beginning, because they use other, more effective tricks that are simple in nature – they play with the price (<https://www.asmsalesforce.pl/badanie-raport-koszyk-zakupowy-luty-2023/> <https://www.apple.com/store14/05/2023>):

1. The first example is when the customer likes the product very much, but its price seems too high – then the method of dividing the price into parts is used. For example, after selecting the latest iPhone, the customer sees a price of \$999. They seem expensive, but see that they can be spread over 24 months and the phone then only costs \$40 a month. Seeing a small amount, he calms down. People tend to think of the price they have to pay now, not in the future.

2. The second example is a swap game – when selecting a phone, the customer sees the price of the latest iPhone at USD 999, but does not notice the attachment and opens the configuration menu, where increasing the memory by 2 times will cost another USD 100, so the phone can hit the consumer not for \$999, but for \$1099 or more, depending on whether the customer decides that it is worth overpaying. This game is used in all types of equipment: you attract the buyer with a low price, and then for a small amount you increase the characteristics of the equipment so that the product becomes twice as expensive for the consumer.

3. The third example will be a load of locomotive products – the customer chooses a MacBook and is immediately offered to buy more memory, housing, branded mouse, keyboard and other things that the consumer does not really need, but starts to think about buying them and believes that it is better to buy them immediately in a package than to add them separately, and here in the Apple store he will order not only a macbook, but also a number of accessories for it.

**Interpretation of the studied cases.** The case studies show the factors influencing customers' decisions to increase the sales volume and popularity of the presented Biedronka and Apple stores in Poland, because they use them very intelligently to attract potential customers and maintain the interest of existing customers. In order to keep customers interested in shopping in the Biedronka store, a product scanner was introduced in the application and individual discounts for each customer.

The Apple store changed after the last presentation of its website design and added a new feature – AR browsing, thanks to which the customer can feel the latest iPhone in the hand or the latest MacBook on the desk, and encouraged customers to buy something and bring that feeling into the life.

These two stores don't use every marketing gimmick imaginable, but they don't have to. They have well-developed basic techniques that work every year.

**Summary.** Modern marketing (the second decade of the 21st century) has become subtle and radical, which is not surprising, given the increasing competition in the global market and the sophistication of consumer desires.



An important role in organizations (enterprises) is played by marketers responsible for all marketing activities. Every customer wants to get the best quality products/services for little money. Each increase in the quality of a product / service is associated with a higher price level, but with the use of appropriate marketing techniques, you can sell the so-called. product/service for little money. These and other marketing activities in the company are handled by marketers.

Marketers aim to eliminate the company's weaknesses, increase profitability by attracting new customers and reducing costs. Management systems are aimed, among other things, at acquiring potential and retaining existing customers.

The promotion of products/services and the use of new technologies are suitable for reducing advertising costs. The Internet definitely contributes to the globalization of the product/service market, while the 2020 pandemic has accelerated this process. Currently, you have to act not with tens or hundreds, but with thousands or even millions of competitors on the global market.

Technology in marketing plays such a role that all marketing activities become automated, and the specialization of the marketer tends towards creativity. It can be said that the processes of globalization and technological development are gaining momentum, and their history will be even more interesting to watch and study in future works and research.

### Bibliography:

1. Dąbrowska A., (2006), Przemiany w strukturze konsumpcji i ich uwarunkowania, w: Konsument i konsumpcja we współczesnej gospodarce, red. M. Janoś-Kresło, B. Mróz, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
2. Dwivedi Y. K., Hughes D. L., Coombs C., et al (2020), Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice: transforming education, work and life, "International Journal of Information Management" no 55:102211.
3. Fabiunke, H., Fischer, H., Jäger, J., Koppert, W., (1976), Badania ankietowe popytu konsumpcyjnego, PWE, Warszawa.
4. Grover A. K., Dresner M., (2022), A theoretical model on how firms can leverage political resources to align with supply chain strategy for competitive advantage, „Journal of Supply Chain Management”, vol. 58(2), pp. 48-65.
5. Hague P. N., Jackson P., (1992), Badania rynku: zrób to sam, Wydawnictwo Signum.
6. Hossain M. A., Agnihotri R., Rushan M. R. I., Rahman M. S., Sumi S. F. (2022), Marketing analytics capability, artificial intelligence adoption, and firms' competitive advantage: Evidence from the manufacturing industry. „Industrial Marketing Management”, no 106, pp. 240-255.
7. Kwarciak B., (1997), Co trzeba wiedzieć o reklamie, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
8. Leibenstein, H., (1950), Bandwagon, snob, and Veblen effects in the theory of consumers' demand, "The quarterly journal of economics", no 64(2), pp.183-207.
9. Lokman A. S., Aamedeen M. A., (2019), Modern chatbot systems: A technical review. In Proceedings of the Future Technologies Conference (FTC): Vol. 2, pp. 1012-1023.
10. Ozimek I., (2006), Bezpieczeństwo żywności w aspekcie ochrony konsumenta w Polsce, „Rozprawy Naukowe i Monografie. Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie” nr 302.
11. Sandhusen R. (2008), Marketing. Hauppauge, NY: Barron's Educational Series. A Handbook for Researchers and Practitioners, Kluwer Academic Publishers, Norwall, MA, hal, 520.
12. Tong S., Luo X., Xu B., (2020), Personalized mobile marketing strategies, "Journal of the Academy of Marketing Science", no 48, pp. 64-78.
13. Tutaj J., Parkitna A., Harcej M., (2018), Efektywna strategia marketingowa jako element zarządzania nowym produktem IT-case study, „Marketing i Rynek”, nr 9, pp. 946-964.
14. Vidili, I., (2021), Customer experience: the new competitive advantage for companies that want their customer at the center of their business, In „Handbook of Research on User Experience in Web 2.0 Technologies and Its Impact on Universities and Businesses”, pp. 183-209.
15. Zortea-Johnston E., Darroch J., Matear S., (2012), Business orientations and innovation in small and medium sized enterprises, „International Entrepreneurship and Management Journal”, no 8, pp. 145-164.
16. Zigart T., Schlund S., (2020), Evaluation of augmented reality technologies in manufacturing—A literature review, In Advances in Human Factors and Systems Interaction: Proceedings of the AHFE 2020 Virtual Conference on Human Factors and Systems Interaction, pp. 75-82.

### Netography:

- <http://www.mbm-best.com/img/InternationalMarketing.pdf>  
<https://pl.wix.com/blog/artykul/narzedzia-marketingowe>  
[https://mfiles.pl/pl/index.php/Zachowania\\_konsument%C3%B3w](https://mfiles.pl/pl/index.php/Zachowania_konsument%C3%B3w)  
<https://marketingplatform.google.com/about/analytics>  
<https://brand24.com>  
<https://www.apple.com/store>  
<https://www.asmsalesforce.pl/badanie-raport-koszyk-zakupowy-luty-2023>  
<https://www.apple.com/store>  
<https://www.biedronka.pl/pl>  
<https://www.asmsalesforce.pl/badanie-raport-koszyk-zakupowy-luty-2023>

Отримано: 22 березня 2023 р.

Прорецензовано: 16 квітня 2023 р.

Прийнято до друку: 23 квітня 2023 р.

e-mail: halyna.yurchenko@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-6265-2835>

DOI: 10.25264/2311-5149-2023-29(57)-36-41

Юрченко Г. М. Метод 9-grid box в управлінні персоналом на соціальних підприємствах. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, червень 2023. № 29(57). С. 36–41.

УДК: 331.5

JEL-класифікація: M12

**Юрченко Галина Миколаївна,**аспірантка, асистентка кафедри менеджменту персоналу та адміністрування  
Національного університету «Львівська політехніка»

## МЕТОД 9-GRID BOX В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Статтю присвячено адаптації методу 9-grid box для управління талантами на прибуткових підприємствах до управління розвитком працівників на соціальному підприємстві. Автор статті відображає, як 9-grid box сітка може використовуватись на соціальних підприємствах для оцінки ефективності адаптації й розвитку працівників, а також для прийняття рішень щодо їх подальшого розвитку на основі даних матриці. У статті представлено, як сітка 9-grid box дає візуальне уявлення про те, на якому етапі розвитку самозарадності перебуває кожен працівник як бенефіціар соціального підприємства, що працює за бізнес-моделлю працевлаштування. У статті наведено конкретні стратегії утримання й розвитку для кожного з 9 типів працівників, з урахування специфіку цілей соціальних підприємств. Адаптований інструмент може бути цінним для програм реінтеграції, допомагаючи соціально незахищеним категоріям чи маргіналам розробити план відновлення своєї трудової кар'єри й підвищити конкурентоздатність на традиційному ринку праці. З іншого боку, автор демонструє, як метод 9-grid box може бути допоміжним у забезпеченні безперервності діяльності соціального підприємства, зокрема, сітка може використовуватись для формування планів наступництва у структурі персоналу.

**Ключові слова:** управління талантами, соціальне підприємство, розвиток персоналу, 9-grid box, управління розвитком талантів.

**Halyna Yurchenko,**PhD student, assistant at the Department of Human Resource Management and Administration  
in Lviv Polytechnic National University

## 9-GRID BOX AS A TOOL FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN SOCIAL ENTERPRISES

The article focuses on adapting the 9-Grid Box method, traditionally used for talent management in profitable enterprises, to employee development in social enterprises. The author demonstrates how the 9-Grid Box can be employed in social enterprises to assess the effectiveness of employee adaptation and development, and to make informed decisions about their further progression based on the matrix data. By categorizing employees into nine distinct types based on their potential and productivity levels, the article presents a visual representation of the stage of self-reliance development for each employee as a beneficiary of a social enterprise operating under an employment-based business model. Furthermore, the article provides specific retention and development strategies tailored to each of the nine employee types, offering guidance to HR managers considering the unique objectives of social enterprises. This adapted tool holds value for reintegration programs, aiding socially vulnerable individuals or marginalized groups in developing career plans and enhancing their competitiveness in the traditional job market. The findings of the 9-Grid Box can serve as a foundation for creating training and development plans for employees, facilitating the HR manager's role. Additionally, the article demonstrates how the 9-Grid Box method can ensure the continuity of social enterprise activities by assisting in the formation of succession plans within the personnel structure.

**Keywords:** talent management, social enterprise, personnel development, 9-Grid Box, personnel development management.

**Постановка проблеми.** Останніми роками дослідження про підходи до розвитку персоналу в контексті реінтеграційних програм, спрямованих на підтримку соціально незахищених категорій населення, як-от: ветеранів та їх сімей, людей з інвалідністю та інших – набули особливої актуальності. Водночас досі не вивченими залишаються інструменти та підходи, що будуть задовольняти потреби соціальних підприємств, що працюють за бізнес-моделлю працевлаштування і метою яких є підвищення конкурентоздатності людей з соціально незахищених категорій населення на традиційному ринку праці. З іншого боку, для такого типу організацій звичаєвим є високий показник плинності кадрів, що породжує проблему в нестабільності діяльності підприємства через брак кадрів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Поняття управління талантами вперше було запропоновано у 1997 р. компанією McKinsey в контексті вивчення впливу талановитих працівників на ефективність діяльності організації. Управління талановитими працівниками досліджували такі вчені: П. Друкер, Т. Чаморро-Премюзіч [1], Т. Рагленд [2], Д. Уоткінс [3] та ін. В українській науці предмет дослідження є порівняно новим. У своїх доробках про управління талантами пишуть Р. Винничук [4], Н. Кузнєцова, О. Продіус, А. Журавель, М. Сітор [5], Є. Щьокіної, Н. Задорожнюк, І. Білоусовоїа [6] та ін. Управління талантами в контексті працівників соціальних підприємств чи бенефіціарів реінтеграційних програм на сьогодні не є представленим у наукових працях ні зарубіжних, ні вітчизняних науковців, що зумовлює потребу ретельного аналізу підходів.

**Мета і завдання дослідження:** адаптувати інструмент 9-grid box до потреб та викликів управління розвитком талантів на соціальних підприємствах, що працюють за бізнес-моделлю працевлаштування.

**Виклад основного матеріалу.** Основною метою програм розвитку і діяльності соціальних підприємств, що діють за бізнес-моделлю працевлаштування є виховання самозарадності [7], що у свою чергу усуне ряд бар'єрів входу та підвищить конкурентоздатність представників соціально незахищених груп населення на традиційному ринку праці. Для оцінювання ефективності програм розвитку персоналу пропонуємо розглянути метод 9-grid box, розроблений компанією McKinsey для управління талантами у компанії на основі показників продуктивності та потенціалу. Важливо зазначити, що перевага впровадження цього методу в діяльність соціальних підприємств полягає не лише в тому, аби управляти розвитком працівників, допомагати реалізувати їх потенціал та вчасно закривати прогалини в компетенціях. В контексті соціальних підприємств, які прагнуть підвищувати показник «здорової» плинності кадрів як індикатор успішності діяльності з виховання самозарадності у працівників, метод 9-grid box дозволяє впровадити й заохочувати культуру навчання й спадкоємності, що у свою чергу забезпечує безперерйну діяльність підприємств такої бізнес-моделі. Інтегруючи ефективну модель роботи з талантами, підприємство зможе оптимізувати людські ресурси та підготувати працівників як наступників до моменту, коли трапиться черговий «здоровий» вихід частки працівників з діяльності підприємства.

Етап перевірки талантів в класичному прибутковому підприємстві містить оцінювальну діяльність, в межах якої менеджер з управління людськими ресурсами разом із керівником відділу переглядає, обговорює та визначає пріоритетність окремих ролей у ефективній діяльності бізнесу та вплив конкретних осіб на безперерйне формування прибутку відповідно до їхніх навичок, здібностей, компетентності та готовності. Ця діяльність є першим кроком до організації структурованого плану наступності для будь-якого відділу. Під час цього огляду також важливо ставити запитання, які дають зрозуміти майбутні бізнес-цілі та цілі відділу. Таким чином, наслідки втрати конкретного працівника можна проаналізувати, щоб визначити, як їхня втрата вплине на продуктивність відділу та, зрештою, підприємства. Під час цього огляду також враховують готовність людини до управлінської діяльності.

В контексті соціального підприємства, що діє за бізнес-моделлю працевлаштування, формування прибутку стає опосередкованою задачею в рамках етапу перевірки талантів, тоді як на перший план виходить оцінка потенціалу конкретного працівника, його готовність до переходу на новий рівень чи до виходу на традиційний ринок праці як найвищий рівень потенціалу. Окрім цього, в межах плану наступництва для соціального підприємства, що діє за бізнес-моделлю працевлаштування, важливим є формування внутрішнього інституту наставництва та рольових моделей як фактор мотивації та підтримки за принципом рівний рівному.

Сітка 9-grid box [9] – це інструмент управління талантами, який відображає чітке розуміння сильних сторін і можливостей людського капіталу організації шляхом аналізу їх ефективності порівняно з їхнім потенціалом. Результати цієї діяльності можуть ефективно виявити, хто є найкращими наступниками, що в кінцевому підсумку визначає людей з високим потенціалом і високими результатами.

Матриця 9-Box була спочатку створена в 1970-х рр. консалтинговою компанією McKinsey. Вони створили оцінку, щоб допомогти General Electric визначити пріоритетність інвестицій, які вони здійснюють у всіх своїх бізнес-підрозділах. Однак 9-Box працював дещо інакше під час оцінки бізнес-підрозділів: на одній осі вони оцінювали привабливість галузі, а на іншій – конкурентоспроможність. З моменту створення оригінального McKinsey 9-box HR-команда перетворили цю модель на інструмент управління талантами, вимірюючи продуктивність і потенціал працівників, аби визначити пріоритетність інвестицій у навчання й утримання персоналу, а також для формування планів наступництва.

На етапі аналізу талантів сітка 9-grid box є основним інструментом, який використовується для оцінки потенціалу та розробки організаційних стратегічних планів для людських ресурсів. В основі інструменту лежить розподіл працівників на 9 груп в залежності від їх продуктивності та потенціалу. При оцінці продуктивності працівників менеджери часто звертаються увагу на два фактори: наскільки добре працівник

працює зараз та наскільки добре він, ймовірно, буде працювати у майбутньому (тобто потенціал його росту). Така матриця формується у три кроки: оцінка продуктивності, оцінка потенціалу та їх поєднання.

Перша вісь матриці (вісь X) відповідає оцінці продуктивності, яка може бути визначена за трьома категоріями: низька, середня та висока. При цьому розуміється, що низька продуктивність ( $x = 1$ ) – це така, за якої працівник не відповідає вимогам та не виконує поставлені перед ним на той момент завдання. Середня продуктивність ( $x = 2$ ) – це така, за якої працівник відповідає вимогам та виконує обов'язки та завдання, поставлені перед ним на той момент. Висока продуктивність ( $x = 3$ ) – це така, за якої працівник перевершує очікування, повністю відповідає вимогам своєї роботи та успішно перевиконує свої завдань.

Друга вісь матриці (вісь Y) відповідає оцінці потенціалу, який найкраще виміряти не за результатами працівника, а за його поведінкою. Працівник із високим потенціалом – це, як правило, той, хто постійно вдосконалює свої навички та готовий навчатися та застосовувати нові знання. Потенціал також визначають за трьома категоріями: низький, середній та високий. При цьому розуміється, що низький потенціал ( $y = 1$ ) – це такий, за якого працівник працює з максимальним докладанням зусиль, на межі своїх можливостей. При цьому покращень не очікується, оскільки не вбачається резерв на ріст продуктивності або через відсутність мотивації. Середній потенціал ( $y = 2$ ) – це такий, за якого працівник розвивається на робочому місці, має потенціал для подальшого розвитку в рамках своєї поточної посади чи діяльності як з точки зору продуктивності, так і з точки зору досвіду. Високий потенціал ( $y = 3$ ) – це такий, за якого у працівника є ресурси для розвитку, він ефективно справляється зі своєю роботою та вмотивований на розвиток; такий працівник готовий до переходу на інший кар'єрний рівень уже або в найближчий час.

Коли у кожного з наших працівників є значення на осі X та осі Y, він автоматично потрапляє в один з дев'яти, що визначають кореляцію між потенціалом та продуктивністю працівника. Квадрати 9-grid box зображено на рис. 1, а саме: квадрат ризику ( $x = 1; y = 1$ ), квадрат суперечливих гравців ( $x = 1; y = 2$ ), квадрат неограничених діамантів ( $x = 1; y = 3$ ), квадрат середньостатистичних гравців ( $x = 2; y = 1$ ), квадрат ключових гравців ( $x = 2; y = 2$ ), квадрат зірок, що сходять ( $x = 2; y = 3$ ), квадрат майстрів-професіоналів ( $x = 3; y = 1$ ), квадрат високопродуктивних гравців ( $x = 3; y = 2$ ), квадрат зірок ( $x = 3; y = 3$ ).



Рис. 1. Сітка 9-grid box

Джерело: сформовано автором на основі [8].

Етап оцінки та визначення – це другий етап ефективного розміщення талантів у 9-grid box сітці. Він охоплює проведення валідованих поведінкових психометричних оцінок, щоб визначити та оцінити рівні компетенцій та навчальні потреби для працівників. Результати цих оцінок слід використовувати для сприяння та розвитку людського капіталу підприємства. Проаналізувавши отримані сукупні дані, підприємства можуть проаналізувати результати та розробити програми розвитку персоналу та лідерства, використовуючи підтвержене розуміння сильних сторін і можливостей компетенцій людського капіталу. Знаючи сильні сторони та можливості працівника, можна розробити дорожні карти кар'єрних сходів, які містять навчальні програми, необхідні для посилення можливостей та використання його сильних сторін для підвищення продуктивності.

Група працівників з «квадрату ризику» (1;1) – це працівники, у яких низьким є і потенціал, і продуктивність. В прибуткових організаціях таких працівників вважають помилкою підбору, адже вони не

відповідають вимогам за посадою, не виконують очікуваних завдань, тому компанії їх або направляють на іншу посаду, або звільняють, після чого переглядають та удосконалюють стратегію та підходи до підбору працівників. Таких працівників не залишають на первинних позиціях чи у компаніях загалом, адже, з одного боку, вони потребують невиправданих ресурсів для інвестування у їх розвиток, а, з іншого боку, якість їх роботи встановлюватиме нижчі стандарти для інших працівників підприємства.

У випадку соціального підприємства наявність людей у цьому квадраті може свідчити про завищений рівень входу в програми ресоціалізації та розвитку працівників на соціальному підприємстві; невідповідність програми до можливостей особистості; неефективну адаптацію працівника впродовж першого періоду його перебування в організації. Таким чином оптимальними стратегіями поведінки можуть бути удосконалення наявного процесу й підходів до адаптації працівників; формування додаткової компоненти програми розвитку з меншим рівнем входу (передадаптаційний рівень); перескерування людини на іншу програму/соціальне підприємство, якщо є виражена невідповідність у стартових позиціях відповідно до передбаченої моделі розвитку.

Група працівників з «середньостатистичні гравці» (2;1) – це працівники з низьким потенціалом та середнім рівнем виконання завдань, але відповідним до очікувань. Ця група працівників достатньо добре виконує роботу, щоб їх не звільняли, але має низький потенціал через відсутність розуміння очікувань та власних зон росту або ж через відсутність мотивації. Вкладення ресурсів у їх навчання не окупиться для прибуткового підприємства. Для таких працівників варто сформувати індивідуальний план удосконалення, де буде окреслено, що їх результати посередні, а також зрозуміло обґрунтовано зони для удосконалення та формат роботи над ними. Якщо за результатами виконання плану працівник не перейде у квадрат з вищими показниками, доведеться прийняти рішення про пониження або виведення з підприємства.

У випадку соціального підприємства наявність людей у цьому квадраті може свідчити про втрату мотивації працівника; відсутність розуміння варіантів росту. Оптимальними стратегіями управління розвитком цієї групи працівників на соціальному підприємстві можуть бути виявлення демотивуючих факторів, їх усунення; підсилення співпраці з рольовими моделями або наставниками; чітке окреслення моделей поведінки, що очікуються від працівників на конкретному етапі у програмах розвитку персоналу підприємства.

Група працівників з «квадрату суперечливих гравців» (1;2) – це працівники з середнім потенціалом та низькою продуктивністю. Працівники з цієї групи мають потенціал, аби вирости, але вони не працюють. Основна мета опрацювання цього квадрату – зрозуміти чому працівники не працюють: не розуміють очікувань, відсутня мотивація, неефективна адаптація чи інше. Для подолання бар'єрів прибуткові підприємства можуть сформувати з працівників цієї групи навчальну групу чи приєднати до них наставників для роботи у парах.

У випадку соціального підприємства наявність людей у цьому квадраті може свідчити про втрату мотивації; неефективну адаптацію. У випадку соціального підприємства оптимальними стратегіями управління розвитком цієї групи працівників можуть бути виявлення демотивуючих факторів, їх усунення; підсилення співпраці з рольовими моделями або наставниками; індивідуальне навчання для заповнення прогалин, що утворились внаслідок неефективної адаптації.

Група працівників з «квадрату неограничених діамантів» (1;3) – це працівники, що мають високий потенціал, але низьку ефективність. Зазвичай, це працівники, які ще не мають навичок, бо нещодавно отримали цю роль, але демонструють прагнення вчитися. Основна стратегія розвитку таких працівників – дати час на адаптацію. Втім, важливо постійно відстежувати їх ефективність, адже вони повинні швидко зростати й збільшувати свою продуктивність. Безперечно, потрібно сформувати чіткі очікування щодо їх поточної ролі, щоб вони знали, що від них очікують. Якщо після відведеного на постадаптацію часу продуктивність працівників з цієї групи не покращиться, варто знайти для них роль на підприємстві, що буде відповідати їх навичкам, адже через постійні невдачі працівники з цієї групи можуть швидко втратити мотивацію.

У випадку соціального підприємства наявність людей у цьому квадраті може свідчити про невідповідність ролі та/чи програми особистості; відсутність розуміння очікувань; невідповідний формат адаптації. У випадку соціального підприємства оптимальними стратегіями управління розвитком цієї групи працівників можуть бути окреслення очікувань; відповідний формат адаптації/навчання; скерування на іншу програму/соціальне підприємство.

Група працівників з «квадрату майстрів-професіоналів» (3;1) – це працівники, що мають високу продуктивність, але низький потенціал зростання. Про цих людей потрібно піклуватись, вони добре працюють, хоч і не мають великого потенціалу зростання. Це означає, що їх варто нагороджувати з обережністю й бути готовим до того, що в певний момент цих працівників доведеться звільнити, адже вони не зможуть адаптуватись до змін у посадових обов'язках, як-от: автоматизація й цифровізація чи інше,



а в умовах сучасності будь-яка діяльність поступово трансформовується й розвивається, інколи формуючи зовсім нову роль. Важливо зауважити, що на прибуткових підприємствах працівників з цієї групи не варто просувати по кар'єрній драбині, адже вони не вмотивовані до лідерських позицій.

У випадку соціального підприємства наявність людей у цьому квадраті може свідчити про високий опір до змін, низьку здатність до адаптації. У випадку соціального підприємства оптимальними стратегіями управління розвитком цієї групи працівників можуть бути послідовне навчання, подовжена програма розвитку.

Група працівників з «квадрату ключових гравців» (2;2) – це працівники, що мають середній показник і за продуктивністю, і за потенціалом. Працівники з цієї групи виконують роботу відповідно до очікувань і проявляють інтерес до навчання та розвитку. Зазвичай, це люди не схильні до стрімких змін, втім, такі, що працюють на якість й готові поступово й послідовно розвиватись. Прибутковим підприємствам необхідно систематично інвестувати у розвиток таких працівників, а також надавати зворотній зв'язок, зокрема позитивний для підтримки мотивації.

У випадку соціального підприємства наявність людей у цьому квадраті може свідчити про потребу у персоналізації подальших планів розвитку; потребу у вертикальній ротації. У випадку соціального підприємства оптимальними стратегіями управління розвитком цієї групи працівників можуть бути індивідуальний зворотній зв'язок за технікою SSC; вертикальна ротація; підсилення співпраці людей з цієї групи із наставниками та рольовими моделями на підприємстві.

Група працівників з «квадрату зірок, що сходять» (2;3) – це працівники, у яких високий потенціал і середня продуктивність. Остання часто є такою через те, що працівники ще не встигли повністю вжитись у роль. Ефективною стратегією для роботи з цією групою працівників на прибутковому підприємстві буде знайти для них роль, для якої вони будуть більш продуктивні, або ж, якщо вони вже на цій ролі, інвестувати у їх індивідуальне навчання під супроводом наставника, зокрема з числа лідерів підприємства. Варто розглянути можливості горизонтальної ротації для пошуку найбільш відповідної ролі для цих працівників. Важливо систематично надавати зворотній зв'язок щодо роботи цих працівників – як позитивний, так і корегуючий. При цьому важливо слідкувати за рівнем залученості й мотивації та разом звіряти очікування й цілі працівника та підприємства.

У випадку соціального підприємства наявність людей у цьому квадраті може свідчити про потребу у горизонтальній ротації; потребу у виході на традиційний ринок. У випадку соціального підприємства оптимальними стратегіями управління розвитком цієї групи працівників можуть бути індивідуальний зворотній зв'язок за технікою SSC; формування з працівників у цій групі наставників та рольових моделей для інших; горизонтальна ротація; виведення працівника на традиційний ринок праці.

Група працівників з «квадрату високопродуктивних гравців» (3;2) – це працівники, що приносять найкращі результати, при цьому виявляють потенціал до подальшого росту й розвитку. Основна мета в управлінні працівниками з цієї групи – інвестиції в їх утримання: постійний моніторинг рівня їх залученості й мотивації. Найбільш доречний формат взаємодії з цими працівниками – партнерство, тож менеджеру з персоналу слід відверто окреслити варіанти розвитку працівника й сформувати дорожню карту кар'єрного зростання. Часто працівники з цієї групи не хочуть ставати зірками, їх задовольняє поточна позиція, вони не хочуть підвищення чи додаткової відповідальності. Прибуткове підприємство не повинно змушувати їх до кар'єрного зростання, а дати можливість розвиватись у поточній ролі, зокрема через індивідуальне навчання, високорівневий наставницький супровід й ін.

Працівники соціального підприємства, що опинились у цьому квадраті, вже «виросли» над завданнями й очікуваннями своєї поточної позиції. Оптимальними стратегіями роботи з такими працівниками можуть бути горизонтальна ротація та виведення працівника на традиційний ринок праці.

Група працівників з «квадрату зірок» (3;3) – це працівники з найвищим рівнем продуктивності та потенціалу. Часто їх називають майбутніми лідерами, які здатні посідати нові ролі. Ця група працівників є найбільш цінною для прибуткового підприємства і відіграє вирішальну роль в управлінні наступництвом. З метою утримання цих працівників варто дати їм можливість впливати на важливі рішення прибуткового підприємства й тим самим відчувати свою важливість та залученість (залучення до експертних рад чи ради директорів, наділення часткою прибутку тощо).

У випадку соціального підприємства наявність людей у цьому квадраті може свідчити про термінову потребу у виході на традиційний ринок. У випадку соціального підприємства оптимальними стратегіями управління розвитком цієї групи працівників можуть бути формування з працівників у цій групі наставників та рольових моделей для інших; виведення працівника на традиційний ринок праці.

**Висновки.** Вивчаючи кожен тип потенціалу, яким володіє людина, можна створити план розвитку, усунути прогалини та підсилити сильні сторони. 9-grid box – це цінний ресурс, який є не лише інструментом

планування наступництва на приватних підприємствах, а й інструментом для управління розвитком працівників на соціальних підприємствах. Його також можна використовувати для сприяння багатьом видам трудових рішень – від найму та відбору до оцінки винагороди та обговорення заслуг. З точки зору управління людськими ресурсами, цей інструмент забезпечує об'єктивний спосіб управління ефективністю організації шляхом аналізу інвестицій організації в людський капітал. Отже, створюються конкретні індивідуальні плани розвитку для досягнення цілей, а також для того, щоб працівники могли ефективно виконувати свої ролі.

### Література:

1. Tomas Chamorro-Premuzic. *The Talent Delusion: Why Data, Not Intuition, Is Key to Unlocking Human Potential*, Little Brown Book. London, 2017. 304 p.
2. Ragland Thomas What will be your strategy for 2018? URL: <http://www.management.com.ua/notes/talent-strategy-2018.html>.
3. Watkins D. Lightyear – An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions. Softscape, Inc. URL: <https://www.scribd.com/document/255608672/Talent-Management>.
4. Винничук Р. О. Таланти як особлива категорія працівників організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 246–250.
5. Vynnychuk R. O. (2018) Talanty yak Soboleva katehoriya pratsivnykiv orhanizatsiyi [Talents as a special category of employees of the organization]. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*. № 21, pp. 246–250. [in Ukrainian].
6. Продіус О. І., Журавель А. І., Сітор М. О. Талант-менеджмент як невід'ємна складова успіху організації. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1 (6). С. 172–177. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html>.
7. Prodius O. I., Zhuravel' A. I., Sitor M. O. (2013) Talant-menedzhment yak nevid'yemna skladova uspikhu orhanizatsiyi [Talent management as an integral part of the success of the organization]. *Ekonomika: realiyi chasu*. №1(6), pp. 172–177. Available at: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html>. [in Ukrainian].
8. Щьокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І. А. Система управління талантами в сучасних організаціях. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 347–351. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2020\\_43\\_65](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_65).
9. Shch'okina Ye. Yu., Zadorozhnyuk N. O., Bilousova I. A. (2020) Systema upravlinnya talantamy v suchasnykh orhanizatsiyakh [Talent management system in modern organizations]. *Infrastruktura rynku*. № 43, pp. 347–351. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2020\\_43\\_65](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_65). [in Ukrainian].
10. Ситник Й. С., Юрченко Г. М. Сутнісна характеристика феномену «соціальне підприємство», що діє за бізнес-моделлю працевлаштування. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34.
11. Sytnyk Y.S., Yurchenko H.M. (2021) Sutnisna kharakterystyka fenomenu «sotsialne pidpryemstvo», shcho diie za biznes-modelliu pratsevlashtuvannia [Essential characteristics of the phenomenon 'social enterprise' acting according to the business model of employment]. *Economics and Society*. № 34. [in Ukrainian].
12. 9-grid-box in Talent management. AIHR. URL: <https://www.aihr.com/blog/9-box-grid/>.

**ФІНАНСИ, ГРОШОВИЙ ОБІГ  
ТА КРЕДИТ**

---



Отримано: 14 травня 2023 р.

Прорецензовано: 27 травня 2023 р.

Прийнято до друку: 03 червня 2023 р.

e-mail: bereslav@bigmir.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-8856-2478>

DOI: 10.25264/2311-5149-2023-29(57)-43-49

Береславська О. І. Банківський сектор України: аналіз чинників неплатоспроможності, банкрутства та ліквідації банків. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал*. Острог: Вид-во НаУОА, червень 2023. № 29(57). С. 43–49.

УДК: 336.76

JEL-класифікація: D52, E58, G21, G33, G34

**Береславська Олена Іванівна,***доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансових ринків та технологій  
Державного податкового університету*

## БАНКІВСЬКИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ: АНАЛІЗ ЧИННИКІВ НЕПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ, БАНКРУТСТВА ТА ЛІКВІДАЦІЇ БАНКІВ

У статті досліджено питання неплатоспроможності, банкрутства та ліквідації банків в Україні. У ході аналізу визначено внутрішні і зовнішні чинники, що зумовлюють неплатоспроможність та банкрутство банків. Визначено, що «очищення» банківської системи в минулі роки позитивно вплинуло на стабільну роботу банківського сектору під час війни в Україні. Відповідно до чинного законодавства визначено критерії віднесення банків до проблемних та неплатоспроможних. Розглянуто види та причини ліквідації банків. Проаналізовано причини виведення банків з ринку під час воєнного стану.

**Ключові слова:** банківський сектор, ринок банківських послуг, проблемний банк, ліквідність, неплатоспроможність, банкрутство, ліквідація банку, реорганізація, злиття, приєднання.

**Olena Bereslavska,***Doctor of economic sciences, professor, professor of the Department of financial markets and technologies,  
State Tax University*

## BANKING SECTOR OF UKRAINE: ANALYSING FACTORS OF INSOLVENCY, BANKRUPTCY AND BANKS' LIQUIDATIONS

The article examines the trends observed in the Ukrainian banking sector, specifically focusing on changes in the number of banks from 1992 to 2023. The factors contributing to the increase in insolvent and bankrupt banks and subsequent liquidation and revocation of banking licenses are analyzed. The study identifies key factors that arise from both internal bank operations in the banking services market and external factors stemming from macroeconomic and political situations. These factors include a significant decline in GDP, currency devaluation, inflation, and military operations within the country.

The article discusses the monitoring of current legislation norms that define the criteria for classifying banks as problematic and insolvent by the National Bank of Ukraine. The regulator associates these criteria primarily with internal issues within the bank, such as liquidity standards violations, non-compliance with current legislation and regulatory requirements, and a decrease in regulatory capital.

Voluntary and forced liquidation processes are examined within the framework of the current legislation. Voluntary liquidation by bank shareholders allows the bank to maintain its legal entity status. Banks undergoing compulsory liquidation have the option to reorganize through mergers and acquisitions. During the process of cleaning up the banking sector, system banks received substantial government support in the form of financing through bonds.

The article argues that the cleansing of the banking system, which took place between 2014 and 2016 and continued in subsequent years, contributed to the stability and efficiency of the banking sector amid the war in Ukraine. The regulator liquidated banks with Russian capital during the hostilities and declared two banks insolvent due to risky operations and failure to repay debts to borrowers.

Furthermore, the study concludes that the significant decrease in the number of banks in Ukraine did not impact the growth trend of total assets in the banking system, indicating the sector's efficiency. Stress testing in three stages is highlighted as a means for determining the actual state of the banking system during times of conflict.

**Keywords:** banking sector, banking services market, troubled bank, liquidity, insolvency, bankruptcy, bank liquidation, reorganization, merger, stress testing.

**Постановка проблеми.** Кризові явища, зумовлені спочатку пандемією Covid-19, потім війною в Україні, негативно позначилися на функціонуванні як світової, так і вітчизняної економіки в цілому, і банківського сектору зокрема. Більшість вітчизняних банків суттєво знизили ефективність своєї діяльності і, як наслідок, прибутковості: окремі банки отримали збитки. За інформацією Національного банку України (НБУ), у 2022 р. платоспроможні банки отримали 24,7 млрд грн чистого прибутку проти 77,4 млрд грн

у 2021 р.\*. Рентабельність капіталу сектору становила 10,9 % порівняно з 35,1 % рік тому. Зрозуміло, що зниження прибутковості й рентабельності банківського сектору не означає початок масового процесу неплатоспроможності, банкрутства та ліквідації. Банківська система України під час проведення воєнних дій залишається стабільною та ефективною. Водночас протягом 2022–2023 рр. на вітчизняному ринку банківських послуг окремі банки оголошено неплатоспроможними з подальшою їх ліквідацією. На жаль, у вітчизняній практиці останніми роками є багато прикладів саме ліквідації банків та відкликання в них ліцензії. Однак, не всі регулятори йдуть таким шляхом. Міжнародна практика має багато прикладів реорганізації банків у вигляді приєднання через злиття та поглинання.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Неплатоспроможність, чинники банкрутства банків та процедура їх запобігання є предметом дослідження науковців як зарубіжної, так і вітчизняної науки. Вагомий внесок у наведену проблематику зробили такі зарубіжні автори: Р. С. Сміт [1], Л. Х. Уайт [2], С. А. Хеффернан [3], Е. Е. Хюпкес [4], Б. Б. Фолк, В. Х. Фолк, Т. Латтон [5] та ін. Серед вітчизняних науковців питання особливостей неплатоспроможності банків, оцінку ризиків їх банкрутства та умов ліквідації досліджували І. В. Домінова [6], Л. Жердецька [7], В. І. Рудевська [8], Л. В. Шестак, С. В. Веремієнко [9], К. І. Проскураков [10]. Зважаючи на актуальність наведеної проблематики, особливо під час воєнного стану та стрімкої цифровізації всіх економічних процесів, додаткового дослідження та аналізу потребують чинники, що зумовлюють неплатоспроможність банків, їх банкрутство і, як результат, ліквідацію та відкликання ліцензії.

**Виклад основного матеріалу.** Банківський сектор в Україні мав різні періоди своєї діяльності: від стрімкого кількісного збільшення банків до глибокої кризи, що супроводжувалася їх значним зменшенням. Зокрема, зростання кількості банків спостерігалось у 1992–2009 рр., чому водночас сприяла іноземна банківська експансія. Починаючи з 2002 р., кількість банків з іноземним капіталом в Україні зросла з 20 до 53, які на той час і аж до 2009 р. контролювали більше 50 % активів банківського сектору. Світова фінансова криза суттєво не вплинула на банківський сектор, оскільки вітчизняні банки не були глибоко інтегровані у міжнародний ринок банківських послуг, а банки з іноземним капіталом змогли вчасно рекапіталізуватися. Таким чином, у 2009 р. кількість банків в Україні навіть зросла до 184 зі 175 у 2008 р.

За період 2009–2014 рр. кількість банків в Україні коливалася від 176 у 2011 р. до 180 на початок 2014 р. Наведена статистика говорить про те, що, незважаючи на певні проблеми у банківському секторі, серед яких головними були низька капіталізація, достатньо великий обсяг простроченої кредитної заборгованості, масштабне кредитування пов'язаних осіб, непрозора структура власності, фіктивні рахунки в іноземних банках, високі кредитні ризики, недотримання економічних нормативів та інше, їхня кількість не мала тенденції до зменшення.

На фоні вищезазначених проблем у банківському секторі у 2014 р. додалася ще одна, не пов'язана з його діяльністю. На початку року загострилася політична ситуація, зумовлена проведенням антитерористичної операції. Вплив капіталу з внутрішнього ринку, стрімка девальвація гривні та внутрішні проблеми сприяли розгортанню глибокої кризи в банківському секторі України, результатом якої стало виведення з ринку банків як неплатоспроможних та збанкрутілих. Зазначена криза пов'язується з процесом «очищення» банківської системи шляхом ліквідації значної кількості банків та відкликання ліцензії на банківську діяльність. За 2014–2016 рр. кількість банків скоротилася з 180 до 117 (період «очищення» банківської системи), або на 35 % від діючих на той час банків. У результаті, українська банківська система втратила 435 млрд грн активів, що становило близько 22 % ВВП [11].

Досліджуючи проблеми в банківському секторі, науковці прийшли до висновку, що неплатоспроможність та банкрутство банків зумовлюється як внутрішніми чинниками, пов'язаними з їх діяльністю, так і зовнішніми, які виникають в економіці країни та можуть загострити внутрішні [9]. Разом з тим, відповідно до ст. 75 і 76 Закону України «Про банки і банківську діяльність», НБУ при оголошенні банку проблемним та неплатоспроможним керується критеріями, які виключно пов'язані з банківською діяльністю, що доводить інформація, наведена у табл. 1.

\* Станом на 01 січня 2023 р. із 67 платоспроможних банків 46 були прибутковими та отримали чистий прибуток 45,6 млрд грн, що перекило збитки 21 банку на загальну суму 20,8 млрд грн. Прибуток сектору концентрований: п'ять найприбутковіших банків сформували 89 % усього прибутку.

Таблиця 1

## Критерії віднесення банку до проблемних та неплатоспроможних

Стан банку	Критерії віднесення
Проблемний	<p>Банк протягом 30 календарних днів поспіль допустив порушення мінімального значення нормативу достатності (адекватності) регулятивного капіталу та/або нормативу достатності основного капіталу, встановленого нормативно-правовими актами НБУ, що розраховується щодаки – два і більше разів.</p> <p>Банк протягом 30 календарних днів поспіль допустив порушення значення хоча б одного з нормативів ліквідності нижче мінімальних нормативних значень, встановлених нормативно-правовими актами НБУ, що розраховуються за щоденними розрахунками – п'ять і більше разів; щодаки – два і більше разів; щомісячно – один раз.</p> <p>Систематичне подання та/або оприлюднення недостовірної інформації або звітності з метою приховування реального фінансового стану банку, зокрема щодо операцій із пов'язаними з банком особами.</p>
Неплатоспроможний	<p>Неприведення банком своєї діяльності у відповідність із вимогами законодавства, зокрема нормативно-правових актів НБУ, після віднесення його до категорії проблемних, але не пізніше ніж через 120 днів з дня визнання його проблемним.</p> <p>Зменшення нормативу достатності (адекватності) регулятивного капіталу та/або нормативу достатності основного капіталу на 50 % і більше від мінімального рівня, встановленого нормативно-правовими актами НБУ.</p> <p>Виявлення фактів здійснення банком після віднесення його до категорії проблемного операцій (крім нарахування відсотків за вкладками, отримання клієнтами банку заробітної плати, аліментів, пенсій, стипендій, інших соціальних, державних виплат), оформлення (переоформлення) договорів, внаслідок яких зобов'язання перед фізичними особами в межах гарантованої суми відшкодування збільшуються за рахунок зменшення зобов'язань перед фізичними особами, які перевищують гарантовану суму відшкодування, та/або зобов'язань перед фізичними особами, які не підпадають під гарантії Фонду гарантування фізичних осіб, та/або юридичними особами.</p> <p>Невиконання банком, віднесеним до категорії проблемного, розпорядження, рішення НБУ (зокрема про застосування заходів впливу/санкцій) та/або вимоги НБУ щодо усунення порушень банківського законодавства, законодавства, що регулює діяльність на платіжному ринку, нормативно-правових актів НБУ протягом визначеного Національним банком України строку.</p>

Джерело: складено автором на основі [12].

Дослідження та узагальнення чинників, що спровокували неплатоспроможність та банкрутство банків в Україні протягом 2014–2016 рр., свідчать, що основними серед них були як внутрішні, так зовнішні, а саме:

- невиконання взятих на себе зобов'язань перед вкладниками або кредиторами;
- недостатній обсяг власного капіталу;
- орієнтація кредитної політики на високо ризиковані операції, які пов'язані з розміщенням коштів у низькоякісні активи;
- порушення законодавства про легалізацію доходів, отриманих незаконним шляхом;
- вплив депозитів з банківських установ та вкладення коштів у іноземну валюту\*;
- недостовірні фінансова та інша звітність, що надається НБУ;
- несприятлива економічна ситуація, яка призвела до сильного погіршення якості активів банків, зокрема стрімке зниження ВВП, різка девальвація гривні та висока інфляція, втрата частини території країни, що спричинило підвищення прострочення за кредитами як корпоративних позичальників, так і населення;
- втрата довіри до банківської системи.

У цьому контексті слід зауважити, що ліцензії на банківську діяльність позбавлялися не тільки неплатоспроможні та збанкрутілі банки, а також і платоспроможні, які мали непрозору структуру власності і не бажали її розкривати.

Аналіз чинників, що зумовили кризовий стан в банківському секторі та викликали процес «банкопаду», дав можливість виокремити ще один надзвичайно важливий – незаконне виведення з-під застави за кредитом майна корпоративних позичальників, що позбавило банки застав на десятки мільярдів гривень і стало причиною судових розглядів між банками і компаніями.

Характеризуючи ситуацію зі зменшенням кількості банків у процесі кризи банківського сектору, зауважимо, що ліквідація вітчизняних банків відбувалася не тільки через позбавлення їх ліцензії та припинення діяльності, а й через їх реорганізацію шляхом злиття, приєднання, поділу, виділу, перетворення.

\* Населення забрало з банків із початку 2014 р. по осінь 2015 р. близько 80 млрд грн депозитів і 16 млрд дол. Сумарні виплати за депозитами вкладників у банках-банкрутах становили за 2014 р. – початок 2016 р. понад 70 млрд грн. Із них більшість було профінансовано за рахунок виділення кредитів від НБУ і Кабміну (у вигляді ОВДП).

За період з травня 2014 р. по червень 2018 р. на ринку банківських послуг відбулося 15 угод зі злиття та 5 угод з приєднання до інших банків (2014–2019 рр.). При цьому у чотирьох банках (ПАТ «Акціонерний банк «Експрес-банк», ПАТ «ВіЕс Банк», ПАТ «КБ Центр», АТ «УкрсоцБанк») приєднання відбувалося за спрощеною процедурою\* [13]. Щодо державної підтримки банків, то її в розмірі 155 млрд грн отримав «ПриватБанк», ставши на 100 % державним. Водночас у 2014–2017 рр. на докапіталізацію інших державних банків – «ОщадБанку», «УкресімБанку» та «УкргазБанку» – держава витратила 25,5 млрд грн, 22 млрд грн та 3,8 млрд грн відповідно [14].

Тенденція до скорочення кількості банків на вітчизняному ринку має місце і до теперішнього часу. З 117 банків у 2016 р. на ринку банківських послуг на 1.04.2023 р. залишилося працювати 65 банків. Аналіз інформації, наведеної у табл. 2, показує, що річна кількість скорочення банківських установ була різною, зважаючи на ситуацію, яка спостерігалася як всередині банківського сектора, так і в економіці в цілому. Зокрема, якщо у 2017–2018 рр. продовжувався процес суттєвого скорочення кількості банків через злиття, поглинання та ліквідацію, то, починаючи з 2019 р. і по теперішній час, кількість банків зменшувалася не так стрімко. Це пояснюється тим, що процеси «очищення» та реформування банківського сектору підвищили рівень надійності та стабільної діяльності банків.

Таблиця 2

## Кількісні показники банківських установ в Україні за 2017–2023 рр.

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023 на 01.04
Кількість банків	96	82	77	75	71	67	65
Абсолютне зменшення до попереднього року	21	14	5	2	4	4	3
Сумарні активи українських банків (млн грн)	1 336 358	1 360 764	1 494 460	1 822 814	2 053 928	2 353 592	2 429 610
Темп приросту активів (%)	6,4	1,8	9,8	21,9	12,7	14,6	-

Джерело: складено та розраховано на основі [13; 15].

Винятком є 2022–2023 рр., коли сумарно кількість банків скоротилася на 7 установ. Основним чинником такої тенденції є війна в Україні, яка погіршила не тільки політичну ситуацію, а й економічну, зумовлену руйнацією окремих бізнесів та необхідністю їх релокації у регіони, де відсутні активні бойові дії, а також скороченням обсягів активних операцій, що приносили основний дохід банкам. У 2022 р. ліквідації підлягали АТ «Мегабанк», який мав проблеми з ліквідністю, кредитним портфелем і якістю корпоративного правління, та два банки з російським капіталом – АТ «Промінвестбанк» та АТ «МП Банк» (раніше – «Сбербанк»).

З початку 2023 р. НБУ почав процедуру ліквідації ще двох банків. Це – АТ «Банк Форвард», що належав російському бізнесмену та займав 0,1 % чистих активів банківського сектору та АТ «Банк Січ», який спочатку був визнаний неплатоспроможним через проведення ризикованих операцій. Банк заробляв на різниці ставок кредитів рефінансування та дохідністю ОВДП: брав позики в НБУ під 7 % річних і купував на них держоблігації зі ставкою 9–11 % річних. Різниця, 2–4 %, і становила прибуток. Ризик полягав у тому, що ставки за кредитами рефінансування були плаваючими і залежали від рівня облікової ставки НБУ, а дохідність облігацій – фіксована. Після того, як 2 червня 2022 р. НБУ підвищив облікову ставку до 25 %, а ставка за рефінансуванням зросла з 11 % до 27 %, «Банк Січ» почав працювати в збиток. Переведення банку зі стану неплатоспроможності у стан ліквідації відбувся через відмову банку погасити кредит рефінансування, отриманий в НБУ [16].

Відповідно вітчизняного законодавства, зокрема Закону України «Про банки і банківську діяльність» (ст. 77) банк може бути ліквідований у випадках, наведених у табл. 3.

\* Національний банк України оптимізував процедуру реорганізації банків шляхом приєднання відповідно до вимог Закону України «Про спрощення процедур реорганізації та капіталізації банків». Завдяки цьому значно скоротяться строки здійснення реорганізації, зокрема розгляду регулятором документів банків-учасників реорганізації.

Таблиця 3

## Види та причини ліквідації банків в Україні

Види ліквідації	Ініціатор ліквідації	Причини ліквідації
Добровільна	Акціонери (засновники) банку	Анулювання ліцензії за клопотанням банку у зв'язку з розбіжностями засновників (учасників), неефективною діяльністю, досягненням поставленої мети тощо.
Примусова	Національний банк України	Виявлення недостовірної інформації у документах, що надані для отримання банківської ліцензії. Невиконання банком жодної банківської операції протягом року з дня отримання банківської ліцензії. Встановлення систематичного порушення банком законодавства у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення.
	Фонд гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО)	Виявлення неспроможності банку у процесі діяльності тимчасової адміністрації, запровадженої ФГВФО, виконати план з врегулювання та вийти з категорії неплатоспроможних. Закінчення строку тимчасової адміністрації банку.
Банкрутство	НБУ, ФГВФО, акціонери (засновники), конкурсні кредитори	Відкликання ліцензії (зокрема у зв'язку з нездатністю задовольнити вимоги кредиторів).

Джерело: складено на основі [17].

Інформація, наведена у табл. 3, доводить, що банки ліквідуються як на добровільних засадах, так і примусово. Левова частка банків в Україні була ліквідована примусово, тобто за невиконання ст. 77 Закону України «Про банки і банківську діяльність» і Закону України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб». Разом з тим, у вітчизняній практиці є банки, які ліквідувалися добровільно, за пропозицією акціонерів (табл. 4).

Таблиця 4

## Перелік банків, які були ліквідовані добровільно у 2016–2021 рр.

Рік ліквідації	Назва банку	Дата ліквідації
2016	ПАТ «Фінанс Банк»	31.05.2016
	ПАТ «Інвестиційно-трастовий Банк»	31.05.2016
	ПАТ «ФІНЕКСБАНК»	18.11.2016
2017	ПАТ «Алекс-Банк»	26.12.2017
	ПАТ «Промислово-фінансовий банк»	26.12.2017
	ПАТ «Кредит Оптима Банк»	28.12.2017
2018	ПАТ «Діві Банк»	14.08.2018
	ПАТ «БМ Банк»	06.11.2018
2019	ПАТ «Вернум Банк»	14.05.2019
2021	ПАТ «Розрахунковий центр»	10.08.2021

Джерело: складено на основі [13].

Добровільна ліквідація банку дає право акціонерам припинити банківську діяльність без припинення юридичної особи. Але банк повинен виконати всі зобов'язання, що пов'язані зі здійсненням банківської діяльності, зокрема перед вкладниками та іншими кредиторами цього банку. Якщо банк ліквідується примусово, то він може бути ліквідований як юридична особа або реорганізований шляхом приєднання, злиття, поглинання тощо.

За даними ФГВФО, кількість банків, що ліквідовані на сьогодні, складає 51, а кількість банків, що перебувають у стадії ліквідації, – 53. Але, незважаючи на наведену статистику, сумарні активи банків України за період з 2017–2022 рр. мали тенденцію до зростання. Аналіз інформації, наведеної у табл. 2, доводить наявність такої тенденції. Найбільші темпи приросту сумарних активів банків спостерігалися у 2020 р. – на 21,9 %. У 2022 р. тенденція зростання активів також мала місце, хоча в Україні тривала війна, але темпи приросту склали 14,6 %. Така статистика свідчить про стабільну та адекватну реаліям сьогодення роботу банківського сектора під час воєнного стану.

У поточному 2023 р. регулятор розпочав оцінку стійкості банків та банківської системи в цілому за допомогою стрес-тестування з метою визначення їх реального стану. Проте, ця оцінка буде мати певні особливості в умовах воєнного стану і проходитиме в три етапи, зокрема:

– перший етап міститиме оцінку якості активів та прийнятності забезпечення кредитними операціями, а також перевірку оцінки вартості майна, отриманого банком у заставу, та розрахунок нормативів достатності капіталу;

– другий етап передбачає екстраполяцію результатів оцінки якості активів та прийнятності забезпечення на кредитні операції банку, які не потрапили у вибірку на першому етапі;

– на третьому етапі оцінюватимуться показники діяльності банку за базовим сценарієм та визначення необхідних рівнів нормативів достатності капіталу [18]. У поточному році оцінку будуть проходити 20 банків, які є лідерами за сукупністю обсягів зважених на ризик активів, депозитів і кредитів фізичних осіб. Загальний обсяг чистих активів цих банків складає більше 90 % активів банківського сектору. У перелік цих банків входять державні банки, банки іноземних банківських груп і окремі приватні банки. Отримана інформація ляже в основу визначення пріоритетів банківського нагляду НБУ з метою забезпечення фінансової стабільності в банківському секторі.

**Висновки.** Банківський сектор України протягом свого існування пережив періоди зльоту (розвитку) та падіння (кризовий стан). За період з 1992 р. по 2023 р. кількість банків на вітчизняному ринку банківських послуг мала тенденцію до значного скорочення через визнання їх проблемними, неплатоспроможними та збанкрутілими. Більшість таких банків була ліквідована через різні процедури. Серед чинників, які зумовили віднесення банків до проблемних, а потім неплатоспроможних та збанкрутілих, були як внутрішні, пов'язані з діяльністю самого банку, так і зовнішні – загальний макроекономічний стан економіки та високі політичні ризики. При цьому процес «очищення» банківської системи не сприяв зменшенню сумарних активів банків України.

Тенденція до скорочення кількості банків в Україні мала місце і під час воєнного стану в Україні. Однак, у цілому банківський сектор залишався фінансово стабільним і відносно прибутковим.

#### Література:

1. Smith R. C., Walter I., DeLong G. (2012) Global Banking. <<https://global.oup.com/academic/product/global-banking-9780195335934?cc=us&lang=en&#>> (22 March 2023) [in America]
2. White L. H. The crisis in American banking. New York University Press. 1993. 174 p. [in America]
3. Heffernan S. (2005) Modern banking. <<http://196.188.170.250:8080/jspui/bitstream/123456789/2329/1/Shelagh%20Heffernan%20-%20Modern%20Banking-Wiley%20%282005%29.pdf>> (20 March 2023) [in England]
4. Hupkes E.E. (2005) Insolvency: Why a Special Regime for Banks? <<https://www.elibrary.imf.org/display/book/9781589063341/ch025.xml>> (24 March 2023) [in America]
5. Faulk B., Faulk W., Lutton T. (2017) Risk and the probability of insolvency: a regulatory perspective <[https://www.federalreserve.gov/SECRS/2019/December/20191210/OP-1681/OP-1681\\_102219\\_136090\\_473235180759\\_1.pdf](https://www.federalreserve.gov/SECRS/2019/December/20191210/OP-1681/OP-1681_102219_136090_473235180759_1.pdf)> (24 March 2023) [in America]
6. Домінова І. В., Кисіль Т. М. Оцінка та прогнозування ймовірності банкрутства банківських установ України. 2020. URL: [https://kneu.edu.ua/userfiles/zb\\_mise/99/6.pdf](https://kneu.edu.ua/userfiles/zb_mise/99/6.pdf) (дата звернення: 20.04.2023).
7. Домінова І. В., Кисіль Т. М. (2020) Otsinka ta prohnozuvannia ymovirnosti bankrutstva bankivskykh ustanov Ukrainy. <[https://kneu.edu.ua/userfiles/zb\\_mise/99/6.pdf](https://kneu.edu.ua/userfiles/zb_mise/99/6.pdf)> (20 April 2023) [in Ukraine]
7. Жердецька Л. В., Постирнак І. С. Розвиток моделей прогнозування банкрутства банків. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 14. С. 796–801. URL: <http://global-national.in.ua/issue-14-2016/22-vipusk-14-gruden-2016-r/2653-zherdetska-l-v-postirnak-i-s-rozvitok-modelej-prognozuvannya-bankrutstva-bankiv> (дата звернення: 30.03.2023).
8. Жердецька Л. В., Постирнак І. С. Rozvytok modelei prohnozuvannia bankrutstva bankiv. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. 2016. № 14. S. 796-801. <<http://global-national.in.ua/issue-14-2016/22-vipusk-14-gruden-2016-r/2653-zherdetska-l-v-postirnak-i-s-rozvitok-modelej-prognozuvannya-bankrutstva-bankiv>> (30 March 2023) [in Ukraine].
8. Rudevskaya, V. I., Khlan, Y. V. Взаємозв'язок розвитку банківського сектору та економічного зростання країни. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2019. № 2(29). С. 440–453. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v2i29.171868> (дата звернення: 28.03.2023).
8. Rudevskaya, V. I., & Khlan, Y. V. (2019). Vzaiemozviazok rozvytku bankivskoho sektoru ta ekonomichnoho zrostannia krainy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(29), 440–453. <<https://doi.org/10.18371/fcaptr.v2i29.171868>> (28 March 2023) [in Ukraine].
9. Шестак Л. В., Веремієнко С. В. Причини банкрутства банків у країнах, що розвиваються. *Фінансове право*. 2016. № 3. Вип. 2. С. 149–153. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis\\_2016\\_2%283%29\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2016_2%283%29_26) (дата звернення: 20.04.2023).
9. Shestak L.V., Veremiienko S.V. Prychyny bankrutstva bankiv u krainakh, shcho rozvyvaiutsia. *Finansove pravo*. 2016. № 3. Вуп. 2. С. 149-153. <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis\\_2016\\_2%283%29\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2016_2%283%29_26)> (20 April 2023) [in Ukraine].
10. Проскуряков К. І., Бондаренко В. В. Методологічні підходи запобігання банкрутству банків. *Сталій розвиток економіки*. 2015. № 1. С. 245–251. URL: [https://www.uniepr.km.ua/pdf/\\_1\\_2015.pdf](https://www.uniepr.km.ua/pdf/_1_2015.pdf) (дата звернення: 22.04.2023).

Proskuriakov K.I., Bondarenko V.V. Metodolohichni pidkhody zapobihannia bankrutstvu bankiv. Stalyi rozvytok ekonomiky. 2015. № 1. S. 245-251. <[https://www.unier.km.ua/pdf/\\_1\\_2015.pdf](https://www.unier.km.ua/pdf/_1_2015.pdf)> (22 April 2023) [in Ukraine].

11. Корягіна Т. В., Сімон А. П., Телятник В. М. Причини та наслідки «очищення» банківської системи України в умовах кризи та економічної нестабільності. *Молодий вчений*. 2016. № 12 (39). С. 760–763. URL: <http://umsf.dp.ua/jsrui/bitstream/123456789/2787.pdf> (дата звернення: 27.04.2023).

Korihina T.V., Simon A.P., Teliatnyk V.M. Prychyny ta naslidky “ochyshchennia” bankivskoi systemy Ukrainy v umovakh kryzy ta ekonomichnoi nestabilnosti. *Molodyi vchenyi*. 2016. № 12 (39). С. 760-763. <<http://umsf.dp.ua/jsrui/bitstream/123456789/2787.pdf>> (27 April 2023) [in Ukraine].

12. Закон України «Про банки і банківську діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 10.05.2023).

Zakon Ukrainy “Pro banky i bankivsku diialnist” <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>> (10 May 2023)/

13. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/reorganizat-liquidat> (дата звернення: 10.05.2023).

Ofitsiynyi sait NBU. <<https://bank.gov.ua/ua/supervision/reorganizat-liquidat>> (10 May 2023)

14. Береславська О. І. Теоретичні та практичні аспекти консолідації банків. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2019. № 14 (42). С. 61–66. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/2526/2300> (дата звернення: 12.05.2023).

Bereslavska O. I. Teoretychni ta praktychni aspekty konsolidatsii bankiv. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu “Ostrozka akademiia”*. Seriia “Ekonomika”. 2019. № 14(42). S. 61–66. <<https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/2526/2300>> (12 May 2023) [in Ukraine].

15. Кількість банків в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/> (дата звернення: 12.04.2023).

Kilkist bankiv v Ukraini. <<https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/>> (12 April 2023)

16. Ярослав Вінокуров. Мінус один. Чому ліквідують банк «Січ» і чи будуть наступні. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/08/9/690214/> (дата звернення: 12.05.2023).

Yaroslav Vinokurov. Minus odyn. Chomu likviduiut bank “Sich” i chy budut nastupni. <<https://www.epravda.com.ua/publications/2022/08/9/690214/>> (12 May 2023) [in Ukraine].

17. Закон України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4452-17#Text> (дата звернення: 10.05.2023).

Zakon Ukrainy “Pro systemu harantuvannia vkladiv fizychnykh osib” <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4452-17#Text>> (10 May 2023)

18. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalnyy-bank-zatverdyv-tekhnichne-zavdannya-dlya-otsinky-stiykosti-bankiv-v-umovakh-voyennoho-chasu> (дата звернення: 12.05.2023).

Ofitsiynyi sait NBU. <<https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalnyy-bank-zatverdyv-tekhnichne-zavdannya-dlya-otsinky-stiykosti-bankiv-v-umovakh-voyennoho-chasu>> (12 May 2023)



Отримано: 26 травня 2023 р.

Прорецензовано: 13 червня 2023 р.

Прийнято до друку: 17 червня 2023 р.

e-mail: o.dobryanskyu@yahoo.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-3297-3571>

DOI: 10.25264/2311-5149-2023-29(57)-50-54

Добрянський О. І. Екзогенні детермінанти економічної безпеки країни в умовах глобальної волатильності. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2023. № 29(57). С. 50–54.

УДК: 338.22

**Добрянський Олег Іванович,***кандидат економічних наук,  
Київська митниця Держмитслужби*

## ЕКЗОГЕННІ ДЕТЕРМІНАНТИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ КРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ВОЛАТИЛЬНОСТІ

У статті досліджено специфічні фактори, які впливають на економічну безпеку країни в умовах зростання глобальної волатильності. Розглянуто сутність екзогенних чинників, що впливають на стан економічної безпеки, як-от: міжнародна торгівля, зовнішні інвестиції та міжнародні фінансові ринки. Проаналізовано вплив поточних геополітичних змін, макроекономічних шоків та кризових ситуацій на економічну стійкість країни. Доведено важливість розвитку стратегій ризик-менеджменту та диверсифікації ризиків з метою забезпечення належного рівня економічної безпеки держави в умовах непередбачуваності глобального середовища. Актуалізовано важливість розвитку механізмів адаптації та резервування, а також розумного управління ризиками для забезпечення стабільності економічної системи країни. На основі врахування зазначених детермінантів визначено ряд пропозицій стосовно необхідності вжиття регулятивних політичних та економічних заходів, які можуть зміцнити економічну безпеку країни в сучасних умовах.

**Ключові слова:** економічна безпека, глобальна волатильність, фактори нестабільності, ризик-менеджмент.

**Oleh Dobryanskyu,***Candidate of economic sciences,  
Kyiv Customs of the State Customs Service of Ukraine*

## EXOGENOUS DETERMINANTS OF THE ECONOMIC SECURITY OF THE COUNTRY IN CONDITIONS OF GLOBAL VOLATILITY

The article focuses on examining specific factors that influence the economic security of countries in the face of increasing global volatility. It explores the essence of exogenous factors, such as international trade, foreign investments, and international financial markets, and their impact on the state of economic security. The analysis considers the effects of current geopolitical changes, macroeconomic shocks, and crisis situations on a country's economic stability. The importance of developing risk management strategies and diversifying risks to maintain an appropriate level of economic security in an unpredictable global environment is emphasized. The article also highlights the significance of developing adaptation and reserve mechanisms, as well as implementing prudent risk management practices, to ensure the stability of a country's economic system. Based on the identified determinants, several proposals are put forward regarding the need for regulatory political and economic measures that can enhance a country's economic security in modern conditions.

The constant growth of interdependence in international markets, capital mobility, and the expansion of foreign trade volumes present new challenges and threats to the economic stability of countries. Exogenous determinants, which are external factors beyond the direct control of the state, have a significant impact on economic security. The current environment of global volatility, including financial crises, trade conflicts, unpredictable changes in global commodity markets, and major shifts in the geopolitical sphere, greatly affect economic security. These factors can lead to economic disruptions, reduced production, increased unemployment and inflation, disruptions in financial stability, and generate additional threats to socio-political stability. Therefore, understanding exogenous determinants and their influence on economic security is crucial for developing effective risk management strategies and ensuring the stability of a country's economy.

**Keywords:** economic security, global volatility, instability factors, risk management.

**Постановка проблеми.** За останні десятиліття значне посилення темпів глобалізації світової економічної системи викликало суттєві зміни в умовах функціонування національних економік окремих країн та в забезпеченні їх економічної безпеки. При цьому постійне зростання взаємозалежності міжнародних ринків, мобільності капіталу та зростання обсягів зовнішньої торгівлі створюють нові виклики і загрози для економічної стійкості різних країн. Одним із основних факторів, які впливають на економічну безпеку країн у сучасних умовах, є екзогенні детермінанти, тобто зовнішні фактори, які перебувають поза прямим контролем держави, що ускладнює діяльність із регулювання деструктивного впливу ризиків та загроз.

Поточні умови глобальної волатильності, як-от: фінансові кризи, торговельні конфлікти, непрогнозовані зміни на світових товарних ринках та суттєві зміни в геополітичній сфері – формують значний вплив на стан економічної безпеки. Вони можуть призводити до економічних розладів, зменшення виробництва, зростання безробіття та інфляції, порушення фінансової стійкості та генерують додаткові загрози соціально-політичній стабільності. Таким чином, можна стверджувати, що розуміння екзогенних детермінантів та їх впливу на економічну безпеку в цей час набуває критично важливого значення для розробки ефективних стратегій управління ризиками та забезпечення стабільності економіки країни. Усе це й обумовило актуальність дослідження принципів формування економічної безпеки держави на засадах врахування деструктивного впливу зовнішніх чинників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Економічна безпека є однією з ключових проблем сучасних держав, особливо в умовах глобальної волатильності та нестабільності. Існує значна кількість наукових напрацювань, у яких досліджуються екзогенні детермінанти економічної безпеки країни, зокрема їх вплив на сталість та стійкість національної економіки. При цьому багато дослідників зосереджуються на вивченні впливу глобальної волатильності на економічну безпеку країни. Зокрема, Ю. О. Чалюкстверджує, що коливання валютних курсів, цін на нафту та інші фінансові індикатори можуть створювати ризики для економічної безпеки країни. При цьому підкреслюється необхідність впровадження механізмів для зменшення впливу глобальної волатильності та забезпечення стабільності економічної системи держави [5].

Іншим важливим аспектом екзогенних детермінантів економічної безпеки є міжнародна торгівля та інвестиції. Багато науковців присвятили свої дослідження вивченню впливу цих факторів на економічну безпеку країни. Так, Т. О. Шматковська в контексті цифровізації міжнародної економічної системи виявила, що вільна торгівля та інвестиції сприяють економічному зростанню та сталості, а також забезпечують різноманіття ринків та джерел доходів. Однак, залежність від зовнішньої торгівлі та інвестицій може також створювати ризики, особливо в умовах глобальної волатильності. Важливим аспектом у цьому випадку є здатність країни ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та адаптуватися до них [7].

Фінансова стабільність також є ключовим елементом економічної безпеки країни. Багато досліджень вивчають вплив фінансової нестабільності на економіку країни та шляхи забезпечення фінансової стійкості. Зокрема, Л. В. Вербівська в процесі дослідження ролі інвестиційного та фінансового регулювання наголошує на необхідності вдосконалення механізмів моніторингу та контролю за фінансовим сектором з метою запобігання фінансовим кризам та забезпечення стабільності економічної системи [2].

Крім того, проблематика забезпечення економічної безпеки держави в контексті уникнення ризиків та загроз, що генеруються в глобальному середовищі, достатньо широко розглянута в працях таких науковців та практиків: О. Ареф'єва [1], А. Бобкова [8], М. Дзямулич [3], О. Урбан [4], Н. Фергюсон [9] та ін.

Однак, комплексний підхід щодо забезпечення економічної безпеки держави в сучасних умовах потребує подальших досліджень у цій сфері, що може сприяти поглибленню розуміння проблематики та розробці ефективних стратегій для забезпечення економічної безпеки.

**Мета дослідження:** дослідити та проаналізувати екзогенні детермінанти, які впливають на економічну безпеку країни в умовах глобальної волатильності для з'ясування основних факторів та механізмів, які спричиняють економічні ризики та загрози, а також для розробки рекомендацій та стратегій регулятивних та економічних заходів, спрямованих на забезпечення економічної безпеки держави.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Специфіка сучасного стану глобальної економічної полягає у суттєвому зростанні волатильності в усіх економічних процесах. Таким чином, вона стає невід'ємним елементом та ключовою характеристикою сучасного економічного середовища. З іншого боку, необхідність забезпечення належного рівня економічної безпеки за таких умов стає надзвичайно важливим завданням для будь-якої країни. При цьому екзогенні детермінанти економічної безпеки відіграють важливу роль у формуванні стійкості та забезпечення належних темпів сталого розвитку національної економіки.

Сутність екзогенних детермінантів полягає у тому, що вони є зовнішніми факторами, які впливають на стан економічної безпеки країни і не залежать від її внутрішньої політики. При цьому однією з найважливіших екзогенних детермінантів є саме глобальна волатильність, яка характеризується швидкими змінами у світових фінансових ринках, коливаннями цін на товари та послуги, а також підвищеним рівнем політичної та соціальної нестабільності.

Водночас останні дослідження у сфері економічної безпеки свідчать про наявність одночасно кількох ключових екзогенних детермінантів економічної безпеки. Насамперед до них належать міжнародна торгівля та інвестиції, які мають суттєвий вплив на стан економічної безпеки країни. Вільний доступ до зовнішніх ринків сприяє зростанню економіки і забезпечує стабільний потік доходів. Однак, залежність від зовнішнього попиту та волатильності світових товарних ринків також може генерувати ризики для економічної безпеки країни.

Ще однією важливою детермінантою економічної безпеки є фінансова стабільність, котра стосується як фінансової та банківської системи країни, так і загалом її становища на світовому фінансовому ринку, котре гарантує доступ до міжнародного фінансування. При цьому системні фінансові кризи, які можуть виникати через глобальну волатильність, зазвичай створюють серйозний негативний вплив на економічну систему країни. Відтак, досягнення економічної безпеки країни можливе лише за рахунок ефективного фінансового регулювання, що передбачає необхідність запровадження механізмів для запобігання та реагування на фінансові кризи.

В останні роки до числа загроз економічній безпеці стрімко увійшли фактори політичної стабільності. Нестабільні політичні умови, політичні конфлікти та неспокій можуть спричинити зниження довіри інвесторів, зменшення іноземних інвестицій та загрозу економічній безпеці країни. Яскравим прикладом реалізації такої загрози є російська військова агресія проти України, котра вплинула на стан усєї глобальної економічної системи. Усе це зумовлює зростання значення стабільних політичних інституцій і міждержавних об'єднань, які шляхом гарантування демократичних процесів формують умови для забезпечення економічної безпеки країн-учасниць.

Загалом, зважаючи на значне число факторів, котрі можуть бути зараховані до детермінант економічної безпеки та ризиків, котрі можуть генеруватися в глобальному середовищі, варто розглянути головні ризики глобальної економічної та соціально-політичної системи, які були визначені протягом останніх років на всесвітньому економічному форумі (табл. 1).

Таблиця 1

**Ключові глобальні ризики, відповідно до звітів Світового економічного форуму у Давосі 2019–2023 рр.**

Рік	Ключові глобальні ризики з точки зору ймовірності	Ключові глобальні ризики з точки зору впливу
2019	Екстремальні погодні явища Зміна клімату Стихійні лиха Шахрайство або крадіжки даних Кібератаки	Зброя масового ураження Зміна клімату Екстремальні погодні явища Водні кризи Стихійні лиха
2020	Екстремальні погодні явища Зміна клімату Стихійні лиха Втрата біорізноманіття Техногенні екологічні катастрофи	Зміна клімату Зброя масового ураження Втрата біорізноманіття Екстремальні погодні явища Водні кризи
2021	Екстремальні погодні явища Зміна клімату Негативний вплив людини на навколишнє середовище Інфекційні захворювання Втрата біорізноманіття	Інфекційні захворювання Зміна клімату Зброя масового ураження Втрата біорізноманіття Криза природних ресурсів
2022	Зміна клімату Екстремальні погодні явища Втрата біорізноманіття Ерозія соціальної згуртованості Недостатність засобів для існування	Екстремальні погодні явища Недостатність засобів для існування Зміна клімату Ерозія соціальної згуртованості Інфекційні захворювання
2023	Криза вартості життя Екстремальні погодні явища Геоелектричне протистояння Зміна клімату Розмивання соціальної єдності та поляризація суспільства	Зміна клімату Неспроможність адаптуватися до зміни клімату Екстремальні погодні явища Втрата біорізноманіття Масштабна вимушена міграція

Джерело: [11].

Як бачимо, загальний перелік ризиків, що впливають на глобальну систему, достатньо різноманітний, хоча й відрізняється рік від року за своїм впливом та ймовірністю. При цьому, хоча більшість з визначених ключових ризиків не мають безпосередньо економічного характеру, втім наслідки їх реалізації здатні доволі серйозно змінити економічні баланси у світовому масштабі, що спричинить суттєвий негативний вплив на національні економіки окремих країн. У свою чергу, таке розбалансування призведе до негативних змін у сфері економічної безпеки як на глобальному, так і на національному рівні.

Проте, врахування впливу зазначених глобальних ризиків потребує розробки окремих програм у сфері економічної безпеки, які у зв'язку із суттєвою різницею між сутнісними характеристиками цих ризиків будуть достатньо сильно відрізнятися між собою за напрямком регулятивного впливу на економічну систему щодо уникнення цих загроз. Тому виникає потреба універсалізації підходів щодо розробки програм уникнення впливу глобальних ризиків та оцінки готовності країни до реагування на їх реалізацію. Оскільки традиційні підходи до оцінки економічної безпеки, що базуються на визначенні інтегральних

індексів у цьому аспекті не можуть бути застосовані, оскільки потребують опрацювання надзвичайно великого обсягу даних в глобальному масштабі, то варто визначити інший індикатор, на основі якого можна було б дати оцінку готовності економічної системи країни до наслідків глобальної волатильності.

У якості такого індикатора варто застосувати Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index), який є комплексним рейтинговим інструментом, створеним для оцінки і порівняння інноваційного потенціалу та результативності країн у світі. Хоча цей індекс не є специфічно зорієнтованим на оцінку ступеня готовності країни до глобальних загроз економічній безпеці, він може надати корисні відомості та показники, які можна використовувати при такій оцінці. При цьому до числа таких показників належать:

1. Інноваційна інфраструктура – Глобальний індекс інновацій аналізує наявність та якість наукових досліджень, технологічних центрів, університетів, бізнес-інкубаторів та інших інфраструктурних елементів, які сприяють інноваційному розвитку країни. Сильна інноваційна інфраструктура може допомогти країні швидше реагувати на глобальні загрози.

2. Знання та технологічний потенціал – глобальний індекс враховує рівень освіти, наукових досягнень та доступу до новітніх технологій у країні. Країни з високим рівнем знань та технологічним потенціалом часто мають більші можливості для швидкого реагування на економічні загрози та використання інноваційних рішень.

3. Інноваційна діяльність підприємств – індекс охоплює показники, які характеризують інноваційну активність підприємств у країні, як-от: витрати на дослідження і розвиток, патентна активність та комерціалізація нових технологій. Країни з високим рівнем інноваційної діяльності зазвичай мають більшу готовність до економічних загроз, оскільки вони можуть швидше реагувати на зміни та впроваджувати нові рішення.

4. Міжнародна співпраця та трансфер технологій – глобальний індекс враховує рівень залучення країни до міжнародної співпраці в галузі науки, технологій та інновацій, які можуть підвищити готовність країни до глобальних загроз на основі обміну знаннями та досвідом з іншими країнами [10].

Загалом усі ці показники можуть служити основою для аналізу і порівняння ступеня готовності країни до глобальних загроз економічній безпеці. Проте, важливо враховувати, що в конкретному розумінні наведений не є безпосереднім індикатором готовності країни до конкретних загроз, а лише надає загальну картину інноваційного потенціалу та середовища в країні. Однак саме цей фактор дозволяє розвинути країнам більш ефективно реагувати на глобальну волатильність і здійснювати успішну діяльність з реагування на зовнішні ризики та загрози.

Відтак варто розглянути безпековий рейтинг країн світу на основі глобального індексу інновацій (табл. 2).

Таблиця 2

**Рейтинг Global Innovation Index провідних країн світу за 2022 р.**

Ранг	Країна	Індекс
1	Швейцарія	64.6
2	США	61.8
3	Швеція	61.6
4	Великобританія	59.7
5	Нідерланди	58.0
6	Республіка Корея	57.8
7	Сінгапур	57.3
8	Німеччина	57.2
9	Фінляндія	56.9
10	Данія, Норвегія	55.9
11	Китай	55.3
12	Франція	55.0
13	Японія	53.6
14	Гонконг (Китай)	51.8
15	Канада	50.8
16	Ізраїль	50.2
17	Австрія	50.2
18	Естонія	50.2
19	Люксембург	49.8
20	Ісландія	49.5
...	...	...
57	Україна	31,0

Джерело: [10].

Загалом можна стверджувати, що Global Innovation Index може мати певну ефективність для оцінки готовності країни до впливу глобальної волатильності, оскільки він враховує деякі фактори, що можуть

вплинути на здатність країни адаптуватися до змін і зберігати конкурентоспроможність. Разом з тим варто зазначити, що для більш комплексної оцінки готовності економічної системи країни до глобальних загроз варто використовувати додаткові індикатори та аналітичні інструменти, як-от: рейтинги ризиків, оцінка політичної та економічної стабільності, аналіз економічної резильєнтності тощо.

**Висновки.** Таким чином, робимо висновок, що глобальні виклики та загрози вимагають належної реакції та готовності з боку окремих країн для забезпечення належного рівня їх економічної безпеки. При цьому одним із інструментів, який може бути використаний для визначення готовності країни до реалізації глобальних ризиків, є Глобальний індекс інновацій, який зосереджений на вимірюванні і порівнянні інноваційного потенціалу країн і охоплює аспекти, які можуть сприяти адаптації та стійкості країни у мінливих умовах зовнішнього середовища. При цьому оцінка готовності системи економічної безпеки країни до реалізації глобальних ризиків має бути комплексною та містити інші фактори, як-от: рейтинги ризиків, політична та економічна стабільність, інфраструктурний розвиток та соціально-економічні аспекти.

Загалом, для забезпечення економічної безпеки країни в умовах глобальної волатильності варто використовувати інтегрований підхід, комбінуючи різні аналітичні інструментами та оцінки впливу ризиків. Тільки такий комплексний підхід дозволить отримати найповнішу картину готовності країни до впливу глобальних змін. Для цього в рамках формування стратегій економічної безпеки країни необхідно активно реагувати на зміни, розробляти та імплементувати заходи, які сприятимуть забезпеченню стабільності та стійкості національної економіки в умовах глобальної волатильності.

### Література:

1. Ареф'єва О. В., Кузенко Т. Б. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 1. С. 98–103.
2. Arefieva, O. V., & Kuzenko, T. B. (2009), *Ekonomiczni osnovy formuvannia finansovoi skladovoi ekonomichnoi bezpeky* [Economic foundations of the formation of the financial component of economic security]. *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 1, pp. 98–103. (in Ukrainian)
3. Вербівська Л. В. Інвестиційна стратегія соціально-економічного розвитку регіону: зміст і структура. *Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Інноваційний розвиток економіки*. 2007. С. 3–34.
4. Verbivska, L. V. (2007). *Investytsiina strategiasotsialno-ekonomichnogo rozvytkuregionu: zmist i struktura* [Investment strategy of socio-economic development of the region: content and structure]. *Sotsialno-ekonomichni doslidzhennia v perekhidnyi period. Innovatsiyni rozvytok ekonomiky*, pp. 3–34. (in Ukrainian)
5. Дзямулич М. І., Урбан О. А. Концептуальні засади формування соціальної економіки в Україні. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка»*. 2022. Вип. 19 (75). С. 68–74.
6. Dziamulych, M. I., & Urban, O. A. (2022). *Kontseptualni zasady formuvannia sotsialnoi ekonomiky v Ukraini* [Conceptual foundations of social economy formation in Ukraine]. *Ekonomiczni nauky: Zbirnyk naukovykh prats Luts'koho natsionalnoho tekhnichnogo universytetu. Seriya «Regionalna ekonomika»*, vol. 19(75), pp. 68–74. (in Ukrainian)
7. Урбан О. А., Дзямулич М. І., Чиж Н. М. Концепція сталого розвитку в умовах глобалізації світової економіки. *Економічний форум*. 2023. № 2. С. 47–52.
8. Urban, O. A., Dziamulych, M. I., Chyzh, N. M. (2023). *Kontseptsiya stalogo rozvytkuv umovakh globalozatsii svitovoi ekonomiky* [The concept of sustainable development in the conditions of globalization of the world economy]. *Ekonomicnyi forum*, vol. 2, pp. 47–52. (in Ukrainian)
9. Чалюк Ю. О. Індекси як критерії оцінки міжнародної соціально-економічної динаміки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 31. С. 138–145.
10. Chaliuk, Yu. O. (2020). *Indeksi yak kryterii otsinky mizhnarodnoi sotsialno-ekonomichnoi dynamiky* [Indices as evaluation criteria of international socio-economic dynamics]. *NaukovyivisnykUzhhorodskohonatsionalnogoUniversytetu. Seria: Mizhnarodniekonomichnivsdnocsnytasvitovehospodarstvo*, vol. 31, pp. 138–145. (in Ukrainian)
11. Чалюк Ю. О., Кириленко В. І. Інноваційність економік світу. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 15. С. 7–14.
12. Chaliuk, Yu. O., & Kyrylenko, V. I. (2020). *Innovatsiynist ekonomik svitu* [Innovativeness of world economies]. *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, vol. 15, pp. 7–14. (in Ukrainian)
13. Шматковська, Т. О., Дзямулич, М. І., Сташук, О. В. Особливості моделювання бізнес-процесів в умовах формування цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26.
14. Shmatkovska, T., Dziamulych, M. & Stashchuk, O. (2021). *Osoblyvosti modeliuvannia bisnes-protsesiv v umovakh formuvannia tsyfrovoy ekonomiky* [Peculiarities of modeling business processes in the conditions of the formation of the digital economy]. *Ekonomka ta suspilstvo*, vol. 26. (in Ukrainian)
15. Bobkova, A., Andryeyeva, N., Verbivska, L., Kozlovtsseva, V., Velychko, V. Environmental Responsibility in the Development of Green Entrepreneurship. *Estudios de Economia Aplicada*. 2020. Vol. 38(4).
16. Ferguson, N. Public finance and national security: The domestic origins of the first world war revisited. *Past & Present*. 1994. Vol. 142. Pp. 141–168.
17. Global Innovation Index 2022: What is the future of innovation-driven growth?. Geneva: WIPO, 2022. 266 p.
18. World Economic Forum. URL: <https://www3.weforum.org/> (дата звернення: 20.05.2023).



Отримано: 16 травня 2023 р.

Прорецензовано: 09 червня 2023 р.

Прийнято до друку: 13 червня 2023 р.

e-mail: y.v.pasich@gmail.com

DOI: 10.25264/2311-5149-2023-29(57)-55-59

Пасічник Ю. В., Білецька О. А. Фінансові важелі підвищення доходів домогосподарств у сільській місцевості. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острого : Вид-во НаУОА, червень 2023. № 29(57). С. 55–59.

УДК:336.63; 364.2

JEL-класифікація: D13; D14; D31; G5

**Пасічник Юрій Васильович,***доктор економічних наук, професор, головний науковий співробітник відділу соціально-економічного розвитку сільських територій Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки»***Білецька Олена Анатоліївна,***кандидат економічних наук, доцент кафедри публічних фінансів Державного податкового університету***ФІНАНСОВІ ВАЖЕЛІ ПІДВИЩЕННЯ ДОХОДІВ ДОМОГОСПОДАРСТВ  
У СІЛЬСЬКІЙ МІСЦЕВОСТІ**

Доходи домогосподарств, зокрема і в сільській місцевості, є одним із вагомих соціально-економічних показників розвитку будь-якої держави, тому уряди намагаються забезпечувати їх перманентне зростання. У цьому контексті проаналізовано структуру сукупних ресурсів цих домогосподарств протягом 2016–2021 рр. та виявлено відповідні тенденції. Також виявлено особливості формування цих доходів в розрізі ієрархічних рівнів суспільної системи України. За результатами аналізу запропоновано рекомендації щодо зростання зазначених доходів.

**Ключові слова:** заробітна плата, соціальні стандарти, сукупні ресурси.

**Yurii Pasichnyk,***Doctor of Economic Sciences, Professor, chief researcher of the department of socio-economic development of rural areas, National Research Centre «Institute of Agrarian Economics»***Olena Biletska,***Associate Professor of the Department of Public Finance, State tax university***FINANCIAL LEVERS FOR INCREASING HOUSEHOLD INCOME  
IN RURAL LOCATIONS**

The research delves into the theoretical and practical foundations of household income generation in rural areas of Ukraine. The study clarifies the perspectives of scholars on the challenges involved in the formation of these income resources. The analysis examines the structure of aggregate resources within these households during the period of 2016–2021 and identifies relevant trends. The findings reveal a consistent increase in wages as a component of total cash income, accompanied by a decrease in income from the sale of agricultural products. These trends reflect complex socio-economic processes shaping the income formation of rural households.

The research uncovers the specifics of total income formation for individual households based on hierarchical levels within Ukraine's social system, considering the influence of factors at the national, local, entrepreneurial, and personal levels. At the national level, the study analyzes the application of individual state social standards, noting a continuous increase in these standards, except for one-time financial assistance at childbirth. Different proportions of these standards are observed, such as a 1.68-fold increase in the minimum living wage per person compared to a 4.19-fold increase in the minimum wage and a 3.59-fold increase in assistance to low-income families during the analyzed period.

Furthermore, the analysis of local territorial communities' budget implementation for 2022 reveals that the financial condition of these communities plays a significant role in fostering business development, supporting the social sphere, and creating favorable conditions for increasing household incomes, particularly through infrastructure development. The research also emphasizes the importance of income from self-employment activities, which serves as a variable income source that can significantly supplement existing income based on personal capabilities.

Based on the analysis results, the research provides recommendations for achieving stable growth in household incomes in five key directions.

**Keywords:** wages, social standards, aggregate resources.

**Постановка проблеми.** Зважаючи на вибраний Україною вектор європейського розвитку актуалізується проблема підвищення життєвого рівня населення, зокрема і сільського, беручи до уваги, що тепер він є меншим у декілька разів у порівнянні із країнами ЄС. У цьому контексті зауважимо, що стабільні темпи суспільного, зокрема і економічного розвитку, протягом останніх років були суттєво зменшені

у зв'язку із військовою агресією росії. Незначне економічне зростання, яке передбачається у 2023 р., має стати стабільним базисом подальшого забезпечення розвитку України. Є очевидним, що темпи такого розвитку суттєво залежать від термінів закінчення війни із перемогою України над країною-агресоркою та поверненням до мирного існування. Водночас, передумови такого розвитку потрібно формувати вже тепер із створенням необхідного теоретичного та прагматичного підґрунтя. Саме тому доцільно активізувати зусилля всього населення, зокрема і сільського, по відновленню мирного життя із використанням відповідних напрямів, форм, механізмів. Зазначимо, що специфіка формування доходів у домогосподарствах сільської місцевості має певні відмінності від міських, яку необхідно враховувати. Так, є різними джерела доходів, механізми їх отримання, обсяги. Також констатуємо про вагомі розбіжності між українськими та зарубіжними, зокрема в ЄС, сільськими домогосподарствами щодо життєвого укладу, специфіки отримання доходів тощо. Пропоновані важелі збільшення зазначених доходів в Україні сприятимуть їх перманентному зростанню.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблема підвищення доходів населення, зокрема і сільських домогосподарств, перманентно була актуальною для України, що зумовлює пошук варіантів, механізмів тощо щодо її вирішення. Науковці традиційно пропонували відповідні теоретичні конструкції щодо аналізу, виявлення проблем, розробки пропозицій у цьому контексті. Авторські розробки оприлюднюються як у формі фундаментальних праць, так і окремих публікацій у періодичних виданнях. Беручи до уваги множинність джерел та чинників впливу на доходи домогосподарств, ця проблематика є розлогою. Так, колектив фахівців із Київської школи економіки ґрунтовно проаналізував доходи малих фермерів та домогосподарств в сільській економіці [1]. Фінансові аспекти формування зазначених доходів домогосподарств обґрунтували О. Гончаренко, К. Сіренко [2], Г. Східницька, Р. Содома, Г. Марків [3], В. Грушко, Д. Шульдяков [4]. Зважаючи, що перспективною формою ведення бізнесу у сільській місцевості є сімейні ферми, які суттєво поповнюють доходи домогосподарств, Н. Малініна висвітлила детермінанти їх розвитку [5]. О. Пікулик з'ясувала окремі проблеми та особливості функціонування домогосподарств [6]. О. Дем'янчук, А.-М. Вербова визначили напрями розвитку недержавних пенсійних фондів в Україні, які є одним із джерел поповнення доходів сільських домогосподарств [7]. У цьому контексті наголосили на важливості функціонування логістики у сільських регіонах М. Аверкіна, Ю. Шулик [8].

Зазначаючи наявність достатньої кількості відповідних розробок щодо доходів домогосподарств, зауважимо, що в умовах військових дій на окремих частинах території України з метою подальшого підвищення рівня цих доходів є актуальна потреба ґрунтовних додаткових досліджень.

**Мета і завдання дослідження:** визначити основні важелі забезпечення зростання доходів сільських домогосподарств. Основними завданнями є аналіз цих доходів за ієрархічними рівнями суспільної системи: виявлення основних векторів щодо їх збільшення, розробка рекомендацій по їх стабільному зростанню.

**Виклад основного матеріалу.** Оцінюючи можливі джерела зазначених доходів, зауважимо, що вони за рівнями суспільної системи України класифікуються на загальнодержавний, місцевий або територіальної громади, господарюючої структури, а також особистий. З врахуванням динамічності зміни зазначених доходів, зважаючи на теперішні оприлюднені дані Державною службою статистики України, проаналізуємо їх структуру (табл.1).

Таблиця 1

**Структура сукупних ресурсів домогосподарств у сільській місцевості**  
(у розрахунку на місяць на одне домогосподарство, грн)

Роки	Всього сукупних ресурсів	в тому числі							
		Всього загальних доходів	із них						негрош.
			Грошові						
			Всього	по видах					
оплата праці	пенсії, сти-пен. субсид.	від продажу сільськ. продукції		інші					
2016	6258,37	6122,45	4896,66	1990,81	1501,4	506,67	897,78	1225,79	
2017	8064,82	7893,34	6335,59	3178,22	1658	662,72	836,65	1357,75	
2018	9455,19	9259,12	7929,53	3925,13	1924,73	684,22	1395,47	1365,69	
2019	11137,11	10884,4	9568,71	5084,24	2120,5	819,77	1544,2	1315,65	
2020	11651,08	11470,16	10267,03	5314,86	2498,61	774,15	1679,41	1203,13	
2021	13417,59	13184,4	11889,69	6369,16	2786,7	1057,5	1708,33	1294,71	

Джерело: впорядковано авторами на основі [9, с. 198; 10, с. 232; 11, с. 226].

Оцінюючи цю структуру, зробимо такі висновки: фіксується перманентне зростання грошових доходів у загальних доходах, майже весь приріст відбувся за рахунок грошових доходів; стабільно підвищується значення заробітної плати у загальних грошових доходах – від 42,3 % у 2016 р. до 53,45 у 2021 р.; негативною тенденцією є зменшення доходу від продажу сільськогосподарської продукції – від 10,3 % у 2016 р. до 8,9 % у 2021 р.

Отже, виявлені тенденції відображають складні соціальні, економічні, демографічні та інші процеси щодо особливостей та обсягів формування доходів цих домогосподарств.

Виявимо специфіку формування доходів для окремих реципієнтів за ієрархічними рівнями з врахуванням впливу відповідних чинників на загальнодержавному рівні (табл. 2).

Таблиця 2

## Окремі державні соціальні стандарти (на місяць, грн, з 1 грудня)

Роки	Мінімальний прожитковий мінімум на 1 особу	Мінімальна заробітна плата	Мінімальна пенсія	Одноразова допомога при народженні дитини	Допомога мало-забезпеченим сім'ям
2016	1544	1600	1247	860	336
2017	1700	3200	1452	860	370
2018	1853	3723	1497	860	403
2019	2027	4173	1638	860	441
2020	2189	5000	1769	860	567
2021	2393	6500	1934	860	868
2022	2589	6700	2093	860	1207
2023	2589	6700	2093	860	1207

Джерело: впорядковано авторами на основі [12].

Аналізуючи динаміку окремих зазначених стандартів, виокремимо такі тенденції: перманентне зростання цих стандартів, за винятком одноразової допомоги при народженні дитини; різна пропорційність зростання, якщо мінімальний прожитковий мінімум на 1 особу за аналізований період збільшився в 1,68 рази, то мінімальна заробітна плата в 4,19 рази, а допомога малозабезпеченим сім'ям – 3,59 рази.

Вагомим джерелом, зокрема інфраструктурним, є стан місцевих територіальних громад, що має сприяти розвиткові бізнесу, підтримувати соціальну сферу, формувати сприятливі умови збільшення зазначених доходів. Фінансову підтримку місцевих територіальних громад зі сторони держави подано на рис.1. Оцінюючи вагомість цієї підтримки, зазначимо, що, незважаючи на війну, направляються значні кошти.

Окремим, найбільш вагомим джерелом, особливо для працюючих осіб домогосподарств, є заробітна плата. Зауважимо, що її перманентне зростання було призупинено у зв'язку із війною, проте вже у 2023 р. на вільних від окупантів територіях спостерігається поступове зростання.



Рис. 1. Окремі напрями виконання місцевих бюджетів за 2022 р.

Джерело: [13].



Найбільш варіативним джерелом є доходи від власної діяльності, яка в залежності від особистих можливостей може суттєво коливатись.

У цьому контексті зауважимо, що з врахуванням зазначених джерел згідно ієрархічних рівнів можуть визначатись додаткові резерви збільшення цих доходів.

Враховуючи результати виконаного аналізу, запропонуємо рекомендації щодо стабільного зростання зазначених доходів за такими напрямками.

1. Формування та реалізація регіональних та місцевих програм відновлення та інноваційного розвитку сільських територіальних громад із створенням нових робочих місць.

2. Подальше розширення прав сільських територіальних громад щодо земельних ресурсів, інфраструктури, податкових надходжень.

3. Створення сільськогосподарських кластерів, де місцеві фермери та інші товаровиробники разом із інфраструктурними учасниками зможуть найбільш ефективно вирощувати та реалізовувати власну продукцію.

4. Активна участь наукових, консалтингових та бізнесових структур у формуванні нових господарських зв'язків із вітчизняними та зарубіжними партнерами з метою отримання додаткових фінансових ресурсів на рівні сільської територіальної громади.

5. Оптимізація соціальних виплат із державних фондів та підвищення їх рівня, зокрема для вразливих верств.

Можна дійти висновку, що ці рекомендації будуть сприяти збільшенню зазначених доходів домогосподарств.

**Висновки.** Виконане дослідження дало змогу виявити специфіку формування доходів домогосподарств у сільській місцевості та визначити відповідні тенденції. Водночас, зазначено ритмічне зростання грошових доходів у загальних доходах та виявлено, що перманентно зростає значення заробітної плати у загальних грошових доходах – від 42,3 % у 2016 р. до 53,4 % у 2021 р. Наголошено, що певною негативною тенденцією є зменшення доходу від продажу сільськогосподарської продукції – від 10,3 % у 2016 р. до 8,9 % у 2021 р. Обумовлено, що зростання цих доходів було призупинено у зв'язку із війною, проте вже у 2023 р. на вільних від окупантів територіях спостерігається поступове їх зростання. При оцінці окремих соціальних стандартів виявлено зростання цих стандартів, за винятком одноразової допомоги при народженні дитини, а також різну пропорційність зростання, зокрема, якщо мінімальний прожитковий мінімум на 1 особу за аналізований період збільшився в 1,68 рази, то мінімальна заробітна плата в 4,19 рази, а допомога малозабезпеченим сім'ям – 3,59 рази.

Виявлена специфіка формування цих доходів з врахуванням впливу відповідних чинників на загальнодержавному, місцевому, підприємницькому та особистому рівнях дала змогу запропонувати відповідні рекомендації щодо їх підвищення. Так, рекомендовано активізувати роботу щодо формування та реалізації програм відновлення та інноваційного розвитку сільських територіальних громад із створенням нових робочих місць, створити сільськогосподарські кластери, оптимізувати соціальні виплати із коштів Державного бюджету та відповідних соціальних фондів та підвищити рівень соціальних стандартів, особливо для вразливих верств.

Беручи до уваги актуальність висвітленої проблематики, є доцільність у подальших дослідженнях, зокрема виявлення причин теперішніх проблем, формування механізмів щодо доходів домогосподарств, підвищення ролі місцевих бюджетів для забезпечення потреб домогосподарств.

### Література:

1. Нів'євський О., Яворський П., Донченко О. Малі фермери та домогосподарства в сільському господарстві та сільській економіці: оцінка їх ролі та заходи з підтримки їх сталого розвитку. Київська школа економіки, SAFPI. 2021. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/07/Smallholders-KSE.pdf>.

Nivievskiy O., Yavorskiy P., Donchenko O. (2021). Small farmers and households in agriculture and rural economy: assessment of their role and measures to support their sustainable development. Kyiv School of Economics, SAFPI. 2021. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/07/Smallholders-KSE.pdf>.

2. Гончаренко О., Сіренко К. Фінансове забезпечення домогосподарств як підґрунтя сталого розвитку національної економіки. *Вісник АПСВТ*. 2018. № 4. С. 67–74.

Honcharenko O., Sirenko K. (2018). Financial provision of households as a basis for sustainable development of the national economy. *Herald of APSVT*. 2018. № 4, pp. 67-74.

3. Східницька Г., Содома Р., Марків Г. Імперативні засади фінансової політики сталого розвитку сільських територій. *Аграрна економіка*. 2019. Т. 12. № 3–4. С. 40–48. URL: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2019.03.040>.

Skhidnytska G., Sodoma R., Markiv G. (2019). Imperative principles of financial policy of sustainable development of rural areas. *Agrarian economy*. 2019, Vol. 12, № 3-4. P. 40-48. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2019.03.040>

4. Грушко В., Шульдяков Д. Шляхи вдосконалення фінансового регулювання доходів домогосподарств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 2 (62). С. 35–43. doi: 10.31732/2663-2209-2021-62-35-43.
- Hrushko V., Shuldyakov D. (2021). Ways to improve the financial regulation of household incomes. *Scientific notes of the «KROK» University*. 2021. №. 2 (62), pp. 35-43. doi: 10.31732/2663-2209-2021-62-35-43.
5. Малініна Н. Ключові детермінанти розвитку сімейних ферм в Україні. *Ефективна економіка*. 2017 № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5765>.
- Malinina N. (2017). Key determinants of the development of family farms in Ukraine. *Efficient economy*. 2017 № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5765>
5. Городняк І. В. Аналіз доходів та видатків домогосподарств України. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2019. Вип. 2 (51) С.8–12.
- Gorodnyak I.V. (2019). Analysis of income and expenses of Ukrainian households. *Scientific and industrial magazine «Business-navigator»*. 2019. Issue 2 (51) P.8-12.
6. Пікулик О. Проблеми та особливості функціонування домогосподарств в економіці України. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 302–306.
- Pikulyk O. Problems and peculiarities of the functioning of households in the economy of Ukraine. *Economy and society*. 2017. Issue 9. P. 302-306. doi: 10.25264/2311-5149-2021-23(51)-55-61
7. Дем'янчук О., Вербова А.-М. Сутність та сучасний стан розвитку недержавних пенсійних фондів в Україні. *Науковий журнал «Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2021. № 23 (51). С. 45–61. doi: 10.25264/2311-5149-2021-23(51)-55-61
- Demianchuk O., Verbova A.-M. Essence and current state of non-state pension funds' development in Ukraine. *Scientific journal «Scientific notes of the National University «Ostroh Academy», series «Economics»*. 2021. No 23(51), pp. 45-61. doi: 10.25264/2311-5149-2021-23(51)-55-61
8. Averkyina M. F., Shulyk Y. V. (2018). Financial and logistic coordination in the context of providing sustainable urban development in terms of decentralization in Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems Theory and Practice*. 2018. V. 3(26). pp. 82-90.
9. Витрати і ресурси домогосподарств України у 2017 р. Статистичний збірник. Частина 1. Державна служба статистики України. Відповідальний за випуск І. І. Осипова. Київ, 2018. 380 с.
10. Витрати і ресурси домогосподарств України у 2019 році. Статистичний збірник. Частина 1. Державна служба статистики України. Відповідальний за випуск І. І. Осипова. Київ, 2020. 450 с.
- Expenditures and resources of households of Ukraine in 2017. (2018). *Statistical collection. Part 1. State Statistics Service of Ukraine*. Responsible for the release of I. I. Osypova. Kyiv, 2018. 380 p.
11. Витрати і ресурси домогосподарств України у 2021 р. Статистичний збірник. Частина 1. Державна служба статистики України. Відповідальний за випуск А. В. Солоп. Київ, 2022. 433 с.
- Expenditures and resources of Ukrainian households in 2021. (2022). *Statistical collection. Part 1. State Statistics Service of Ukraine*. A. V. Solop is responsible for the release. Kyiv, 2022. 433 p.
12. Соціальні стандарти. Державні соціальні стандарти та гарантії у 2017-2023 рр. Міністерство соціальної політики України. 2023. URL: <https://www.msp.gov.ua/content/socialni-standarti.html?PrintVersion>.
- Social standards. State social standards and guarantees in 2017-2023. (2023). Ministry of Social Policy of Ukraine. <https://www.msp.gov.ua/content/socialni-standarti.html?PrintVersion>.
13. Онищук І. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2022 рік. Шведсько-український Проект «Підтримка децентралізації в Україні». SALAR International. 2023. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/16105>.
- Onyshchuk I. Analysis of implementation of local budgets for 2022. (2023). Swedish-Ukrainian Project «Supporting Decentralization in Ukraine», SALAR International, URL: <https://decentralization.gov.ua/news/16105>.



Отримано: 19 травня 2023 р.

Прорецензовано: 08 червня 2023 р.

Прийнято до друку: 11 червня 2023 р.

e-mail: irarevak@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-1755-2947>

e-mail: olepidkhomnyi@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-2642-8657>

e-mail: bsb.franko@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-7557-5683>

DOI: 10.25264/2311-5149-2023-29(57)-60-64

Ревак І. О., Підхомний О. М., Яворська Т. В. Необхідність та можливості використання електронних доказів у фінансових розслідуваннях. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал*. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2023. № 29(57). С. 60–64.

УДК: 347.73:351.72

JEL-класифікація: K14, G00

**Ревак Ірина Олександрівна,**

*доктор економічних наук, професор, професор кафедри соціально-гуманітарної підготовки  
Львівського державного університету внутрішніх справ*

**Підхомний Олег Михайлович,**

*доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту  
Львівського національного університету імені Івана Франка*

**Яворська Тетяна Василівна,**

*доктор економічних наук, професор, професор кафедри банківського і страхового бізнесу  
Львівського національного університету імені Івана Франка*

**НЕОБХІДНІСТЬ ТА МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ДОКАЗІВ  
У ФІНАНСОВИХ РОЗСЛІДУВАННЯХ**

У статті обґрунтовано науково-прикладну проблему використання електронних доказів у фінансових розслідуваннях, окреслено теоретико-методологічні засади застосування спеціальних інструментів і технологій у вітчизняній правовій практиці. З урахуванням вітчизняної нормативно-правової бази й наукових джерел розкрито сутність електронного документа як джерела доказів у розслідуванні фінансових злочинів, з'ясовано його місце у системі доказової та контрольної фінансової інформації. Акцентовано увагу на таких критеріях оцінювання доказів у фінансових розслідуваннях: належність, допустимість, достовірність, достатність, взаємозв'язок доказів. Охарактеризовано етапи застосування методології збору та аналізу електронних документів.

**Ключові слова:** електронні докази, електронні документи, фінансові розслідування, критерії оцінювання доказів.

**Iryna Revak,**

*Doctor of Sciences (Economics), Professor, professor of the department of social and humanitarian training,  
Lviv State University of Internal Affairs*

**Oleg Pidkhomnyi,**

*Doctor of Sciences (Economics), Professor, professor of the department of finance, money circulation and credit,  
Ivan Franko National University of Lviv*

**Tetiana Yavorska,**

*Doctor of Sciences (Economics), Professor, professor of the department of banking and insurance business,  
Ivan Franko National University of Lviv*

**NECESSITY AND POSSIBILITIES OF USING ELECTRONIC EVIDENCE  
IN FINANCIAL INVESTIGATIONS**

In today's digital age, electronic evidence plays an important role in the investigation of financial crimes. As consumers of financial services have become increasingly dependent on technology and the widespread use of electronic devices, financial criminals have also adapted to use these digital channels. As a result, investigators must navigate the content and types of electronic evidence to uncover valuable information and organize strong evidence based on it. Therefore, the questions of researching the meaning and nature of electronic evidence in financial investigations, the challenges they create, and the methodologies used for the effective collection, analysis and presentation of such evidence are topical.

The purpose of the article is to specify the theoretical and methodological principles of using electronic documents in financial investigations. In accordance with the set goal, the following tasks were formulated: justify the essence of the electronic document as a source of evidence in the investigation of financial crimes and characterize its place in the evidence system; determine the criteria for assessing the reliability and status of electronic evidence; outline the stages of application of the methodology of collection and analysis of electronic documents.



*Taking into account the specificity of the topic, the goal and tasks of the research, a number of methods were used: the historical-legal method was applied during the study of the state of scientific development of electronic documents in Ukraine; the comparative legal method contributed to the comparison of the norms of the legal framework; formal and logical methods were used to substantiate the conclusions.*

*The article highlights the scientific and applied problem of using electronic evidence in financial investigations, outlines the theoretical and methodological principles of using special tools and technologies in domestic legal practice. Taking into account the domestic legal framework and scientific sources, the electronic document essence as a evidence source in the financial crimes investigation was revealed, and its place in the system of evidentiary and control financial information was clarified. Emphasis is placed on such criteria for evaluating evidence in financial investigations as appropriateness, admissibility, reliability, sufficiency, interconnection of evidence. The methodology application stages of electronic documents collection and analysis are characterized.*

**Keywords:** *electronic evidence, electronic documents, financial investigations, criteria for evaluating evidence.*

**Постановка проблеми.** У сучасну епоху цифрових технологій електронні докази відіграють важливу роль у розслідуванні фінансових злочинів. Зі зростанням залежності споживачів фінансових послуг від технологій і широкого використання електронних пристроїв фінансові злочинці також адаптувалися до використання цих цифрових каналів. У результаті слідчі повинні орієнтуватися у змісті та різновидах електронних доказів, щоб виявити цінну інформацію та побудувати на її основі вагомий доказ. Відтак актуалізуються питання дослідження значення і природи електронних доказів у фінансових розслідуваннях, виклики, які вони створюють, і методології, що використовуються для ефективного збору, аналізу та представлення таких доказів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання оцінки електронних доказів у вітчизняній правовій практиці є предметом наукових дискусій багатьох науковців та практиків. Так, проблематиці використання різноманітних критеріїв оцінювання електронних доказів у практиці вітчизняних судів та міжнародних судових установ присвятив своє дослідження В. Феннич [1]. Правову природу електронного документу та його місце у системі доказів кримінального процесу вивчали О. Марочкін, Л. Остапчук, І. Сміль [2; 3]. Особливості процесуального закріплення електронних доказів та основні правила поводження з електронними документами під час здійснення кримінального провадження досліджував Є. Хижняк [4]. Водночас особливої уваги потребують питання теоретико-методологічних аспектів збору та аналізу електронних документів під час фінансових розслідувань, інтеграція відповідних методів та засобів у системи фінансового контролю держави та суб'єктів господарювання.

**Мета і завдання дослідження:** конкретизувати теоретико-методологічні засади використання електронних документів у фінансових розслідуваннях. Відповідно до поставленої мети сформульовано такі завдання: обґрунтувати сутність електронного документа як джерела доказів у розслідуванні фінансових злочинів та охарактеризувати його місце в системі доказів; визначити критерії оцінювання достовірності та статусу електронних доказів; окреслити етапи застосування методології збору та аналізу електронних документів.

**Виклад основного матеріалу.** Фінансове розслідування є важливою системою заходів, яку використовують правоохоронні органи та фінансові регулятори для виявлення та відстеження фінансових злочинів, як-от: відмивання грошей, шахрайство, корупція, фінансування тероризму тощо – та іншої незаконної діяльності. Фінансове розслідування передбачає застосування спеціальних знань, навичок і методів для збору, аналізу та інтерпретації фінансових даних та інших доказів, зокрема електронних, для встановлення джерела, руху та змісту використання коштів у фінансовій операції. Фінансові розслідування на належному рівні можуть здійснити лише спеціалізовані слідчі, які мають осмислене розуміння функціонування фінансових систем, фінансового регулювання та боротьби з фінансовими злочинами. З метою виявлення фінансових зловживань спеціалізовані органи використовують різні методи, як-от: судово-бухгалтерська експертиза, аналіз даних, комп'ютерна експертиза та ін.

У сучасній практиці розслідування все частіше використовують інформацію в електронній (цифровій) формі, яка містить дані про обставини, що мають значення для справи, зокрема, електронні документи (ст. 96 Господарського процесуального кодексу України) [5]. Електронні документи у процесуальних питаннях набувають статусу електронних доказів. Зазвичай електронні докази охоплюють широкий спектр цифрових даних, зокрема електронні листи, документи, фінансові записи, журнали транзакцій, текстові документи, графічні зображення, плани, фотографії, відео- та звукозаписи тощо), веб-сайти (сторінки), текстові, мультимедійні та голосові повідомлення, метадані, бази даних й інші дані в електронній формі публікації в соціальних мережах та різні інші форми електронного зв'язку. Такий тип доказів має величезну цінність у фінансових розслідуваннях з кількох причин. По-перше, електронні докази часто є головним джерелом інформації, оскільки фінансові операції все частіше відбуваються в електронному вигляді, залишаючи цифрові сліди. По-друге, електронні докази можуть надати велику кількість контекстної



інформації, а саме: часові відмітки, метадані та дані геолокації, які можуть допомогти у встановленні часової шкали та автентичності подій. По-третє, електронні докази можуть виявити приховані закономірності, відносини та зв'язки, які важко відстежити у традиційних паперових доказах.

Поряд з очевидними перевагами, робота з електронними доказами у фінансових розслідуваннях має деякі застереження. Так, швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій ускладнює процедуру збереження, збору та аналізу цифрових даних. Доволі часто слідчим доводиться мати справу з такими проблемами: шифрування даних, видалені файли, хмарне зберігання, особливості зарубіжних юрисдикцій тощо. Крім того, загальний обсяг електронних доказів може бути надто об'ємним та потребувати спеціальних інструментів і методів для фільтрації та ефективного вилучення відповідної інформації. Крім того, забезпечення цілісності та допустимості електронних доказів у суді може створювати додаткові перешкоди, оскільки адвокати часто оскаржують автентичність і надійність цифрових даних.

Під час опрацювання матеріалів, які поряд з речовими і/або особистими доказами, висновками експертів чи показаннями свідків можуть містити електронні докази, у слідчій практиці та системі фінансового контролю варто застосовувати певну методологію їх збору та аналізу. Методологія збору та аналізу електронних доказів передбачає системний підхід до забезпечення цілісності, автентичності та надійності даних. Окреслимо окремі етапи цього процесу. Насамперед використання електронних доказів у фінансових розслідуваннях передбачає збір, аналіз і представлення цифрових даних для виявлення та доведення фінансових злочинів або неправомірної поведінки. Цей процес вимагає дотримання певної методології для забезпечення цілісності, автентичності та прийнятності електронних доказів. З-поміж основних методологічних аспектів використання електронних доказів у фінансових розслідуваннях варто виокремити такі.

Ідентифікація та збереження: першим кроком є ідентифікація потенційних джерел електронних доказів, як-от: комп'ютери, сервери, мобільні пристрої або хмарні сховища. Слідчі повинні зберігати докази у законодавчо передбачений спосіб з метою збереження їх цілісності та запобігати фальсифікації або видозміні. Це передбачає створення криміналістичних копій цифрових носіїв за допомогою спеціальних інструментів і методів із дотриманням відповідної процедури.

Збір даних: слідчі використовують різні методи для збору відповідних електронних даних, як-от: проведення цілеспрямованих обшуків, використання методів відновлення даних або отримання інформації за допомогою судових рішень та процесів, а саме: ордери на обшук або виклики в суд. Вкрай важливо переконатися, що дані збираються з релевантних джерел з урахуванням принципу дотримання права на конфіденційність інформації.

Криміналістичний аналіз: методи цифрової криміналістичної експертизи використовуються для вилучення, дослідження та аналізу зібраних електронних доказів. Це передбачає використання спеціалізованого програмного забезпечення та інструментів для відновлення видалених файлів, вивчення системних журналів, реконструкції дій користувача та виявлення відповідних артефактів. Слідчі повинні дотримуватися чітких методологічних рекомендацій з метою забезпечення цілісності і автентичності доказів та процедури їх документування.

Етап перевірки даних є одним з найбільш складних завдань сучасної судової практики та передбачає оцінювання доказів з позиції дотримання таких критеріїв: належність, допустимість, достовірність, достатність, взаємозв'язок доказів. Перевірка належності електронних даних до доказів має на меті виявлення у змісті досліджуваних матеріалів інформації про реальні обставини справи. У випадку, якщо доказова база зафіксована не чітко, процедура перевірки може ускладнитися. Дотримання критерію допустимості з урахуванням п. 2 ст. 8 Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг» [6] про те, що «допустимість електронного документа як доказу не може заперечуватися виключно на підставі того, що він має електронну форму», можна тлумачити як певну норму, відповідно до якої усі електронні докази повинні бути засвідчені електронним підписом чи печаткою. Про ідентичну юридичну силу кваліфікованого електронного підпису із власноручним підписом та презумпцію цілісності електронних даних і достовірність походження електронних даних, з якими пов'язана кваліфікована електронна печатка, вказує ст. 18 Закону України «Про електронні довірчі послуги» [7].

Особливістю дотримання критерію достовірності електронних доказів є забезпечення їх прийнятності та достовірності в судочинстві. Особливо важливо встановити автентичність і цілісність електронних доказів, відсутність підробок, спотворень тощо. Методи автентифікації, як правило, охоплюють цифрові підписи, хеш-значення, аналіз метаданих або свідчення свідків. Важливими заходами є використання методів блокування запису під час збору даних, використання перевірених інструментів судової експертизи та застосування криптографічних хешів для перевірки цілісності доказів.



Відповідність критерію достатності електронних доказів гарантує, що представлені докази є адекватними, сутнісними та здатними підтвердити висунуті претензії чи аргументи. Електронні докази повинні бути безпосередньо пов'язані з розслідуваною справою або висунутими обвинуваченнями, мати логічний зв'язок із передбачуваними фінансовими зловживаннями. Окрім цього, докази мають бути вичерпними та охоплювати необхідні елементи або аспекти розслідування, розкривати повну картину або розуміння відповідних подій, транзакцій, комунікацій або підозрілої фінансової діяльності. Надзвичайно важливо, щоб електронні докази у фінансових розслідуваннях підкріплювались або підтверджувалися іншими формами доказів. Численні джерела доказів, як-от: свідчення свідків, фінансові записи або паперові фінансово-бухгалтерські чи аналітичні документи – можуть посилити достатність електронних доказів. Підтвердження допомагає встановити надійність і точність електронних доказів. Невідповідні або дотичні докази можуть не відповідати критерію достатності.

З метою побудови логічної та чіткої системи судових доказів рекомендовано дотримуватися критерію взаємозв'язку доказів. Це означає, що отримані з різних джерел докази не лише доповнюють і підтверджують наявну інформацію, а й унеможливають будь-які претензії щодо невідповідності, розбіжностей чи суперечностей між різними видами доказів.

Докази у фінансових розслідуваннях і технологія блокчейн тісно переплітаються через унікальні характеристики блокчейну. Технологія блокчейн забезпечує децентралізовану та прозору систему запису транзакцій у захищений від несанкціонованого доступу спосіб. Незмінність даних блокчейну гарантує, що після запису транзакції її неможливо буде змінити або видалити. Ця характеристика може служити цінним доказом у фінансових розслідуваннях, оскільки вона встановлює достовірний слід перевірки операцій. Блокчейн дає змогу відстежувати фінансові транзакції від їх походження до кінцевого пункту призначення. Кожна транзакція в блокчейні містить інформацію про відправника, отримувача, суму та позначку часу. Така відстежуваність може допомогти слідчим ідентифікувати потік коштів, виявити діяльність з відмивання грошей і встановити зв'язок між різними сторонами, причетними до фінансових злочинів.

Вітчизняне процесуальне законодавство містить норму про використання електронних доказів в якості доказів у трьох процесуальних кодексах: Цивільному процесуальному кодексі (ст. 100), Господарському процесуальному кодексі (ст. 96) та Кодексі адміністративного судочинства (ст. 99) [8; 5; 9]. Водночас у ч. 2 ст. 99 Кримінального кодексу України зазначено, що до документів, за умови наявності в них відповідних відомостей, належать матеріали фотозйомки, звукозапису, відеозапису та інші носії інформації (зокрема комп'ютерні дані). Таким чином, кримінальне процесуальне законодавство електронний документ зараховує до документів і визначає його як «спеціально створений з метою збереження інформації матеріальний об'єкт, який містить зафіксовані за допомогою письмових знаків, звуку, зображення тощо відомості, які можуть бути використані як доказ факту чи обставин, що встановлюються під час кримінального провадження» (ч. 1 ст. 99 КПК України) [10].

Особливу увагу варто звернути на цілісність й автентичність електронних доказів з позиції їх надійності та достовірності. Цей процес охоплює перевірку точності використовуваних криміналістичних інструментів, проведення порівнянь хеш-значень для забезпечення цілісності даних, перевірку метаданих для встановлення часової шкали та цілісності файлів. Для підвищення надійності висновків може знадобитися незалежна перевірка експертами.

У контексті фінансового розслідування особливе місце посідає етап інтерпретації зібраних даних, зокрема електронних доказів. Йдеться про аналіз фінансових операцій, виявлення закономірностей або аномалій, відстеження процесу відмивання «брудних» коштів, відновлення фінансових записів і встановлення зв'язків між фізичними чи юридичними особами, кінцевими бенефіціарними власниками. Кваліфіковані фінансові аналітики та бухгалтери-криміналісти відіграють вирішальну роль в інтерпретації електронних доказів для виявлення шахрайських дій або фінансових зловживань.

Наступний етап передбачає документування та формування звіту. Дотримуючись методології фінансового розслідування та з метою забезпечення чіткого процесуального алгоритму, важливо документувати проміжні та кінцеві результати. У детальних звітах має бути описано використану методологію, зібрані докази, проведений аналіз і зроблені висновки. При цьому не менш важливими є юридичні аспекти збору, прийнятності та конфіденційності електронних доказів з дотриманням чинної нормативно-правової бази, одержанням необхідних юридичних дозволів. На практиці найбільш дискусійними є питання дотримання критеріїв допустимості та достовірності при оцінюванні електронних доказів, зокрема, у цивільному процесі з огляду на проблему автентифікації джерел інформації [1, с. 373]. Так, достовірність електронного документа підтверджується накладеним електронним підписом, а цілісність документа та відсутність спотвореного його змісту – перевіркою такого підпису.



У контексті методології збору та аналізу електронних доказів при розслідуванні фінансових злочинів варто акцентувати увагу на використанні спеціальних інструментів та технологій. Йдеться насамперед про програмне забезпечення для цифрової криміналістики, за допомогою якого можна ідентифікувати, збирати, зберігати, аналізувати, інтерпретувати, документувати та представляти докази. Одержана інформація може слугувати надійним джерелом для відтворення інцидентів безпеки на електронному пристрої або з'ясування обставин та умов, за яких пристрій використовувався для вчинення злочину. З цією метою використовують програмне забезпечення цифрової криміналістики типу *Encase*, *FTK*, *X-Ways Forensics* і *Oxygen Forensics Suite*.

Застосування криміналістичних методів та інструментів комп'ютерної криміналістичної експертизи ґрунтується на таких комплексних програмних засобах криміналістичної експертизи: *Encase Forensic Edition*, *X-Ways Forensic Addition*, *Paraben*, *Forensic ToolKit (FTK)* і *Linux DD*. Інструменти мережевої криміналістики використовуються для розслідування злочинів, скоєних проти інформаційно-комп'ютерних мереж (*Wireshark* і програмне забезпечення *NFAT*).

Загалом машинне навчання та аналіз за допомогою штучного інтелекту демонструють зростаючі тенденції у сфері збору та аналізу електронних доказів, цифрової криміналістики та використовуються для аналізу великих обсягів даних із хмарного середовища, соціальних мереж, пристроїв Інтернету речей і відео, а також для стратегічного аналізу.

Важливо зазначити, що методологія може відрізнятися залежно від юрисдикції, конкретних вимог до розслідування та наявних ресурсів. Професійний досвід цифрової криміналістики, фінансового аналізу та юридичних міркувань має вирішальне значення для ефективного та надійного використання електронних доказів у фінансових розслідуваннях.

**Висновки.** Електронні докази стали незамінними у фінансових розслідуваннях, даючи змогу слідчим виявляти приховані схеми, встановлювати часові рамки та будувати вагомі системи доказів проти фінансових злочинців. Однак динамічний характер технології та постійно зростаючий обсяг цифрових даних створюють проблеми, які слідчі повинні подолати. Застосовуючи гнучкі методології для збору, аналізу та представлення електронних доказів, слідчі можуть використовувати потужність цифрової інформації для притягнення фінансових злочинців до відповідальності. Постійні дослідження та розробки в галузі цифрової криміналістики мають вирішальне значення для адаптації до нових технологій і залишаються на крок попереду в боротьбі з фінансовим шахрайством та іншими пов'язаними злочинами.

#### Література:

1. Феннич В. П. Оцінка електронних доказів у цивільному процесі (на прикладах окремих категорій судових справ) *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія: ПРАВО*. 2022. Вип. 71. С. 370–375.
2. Марочкін О. І. Електронні документи як докази у кримінальному провадженні: природа, становлення та особливості використання *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Юридичні науки». 2022. № 11. С. 93–100.
3. Остапчук Л. Г., Смаль І. А. До питання правової природи електронного документу та його місця у системі доказів кримінального процесу *Прикарпатський юридичний вісник*. 2022. Вип. 2. С. 122–127.
4. Хижняк Є. С. Особливості огляду електронних документів під час розслідування кримінальних правопорушень *Держава та регіони. Серія: Право*. 2017. № 4. С. 80–85.
5. Господарський процесуальний кодекс України від 6 листопада 1991 року № 1798-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12>.
6. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22 травня 2003 року № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15>.
7. Закон України «Про електронні довірчі послуги» від 05 жовтня 2017 року № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19>.
8. Цивільний процесуальний кодекс України від 18 березня 2004 року № 1618-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15>.
9. Кодекс адміністративного судочинства України від 6 липня 2005 року № 2747-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15>.
10. Кримінальний процесуальний кодекс України від 13 квітня 2012 року № 4651-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17>.

**ОБЛІК,  
АНАЛІЗ ТА АУДИТ**

---



Отримано: 09 квітня 2023 р.

Прорецензовано: 18 травня 2023 р.

Прийнято до друку: 21 травня 2023 р.

e-mail: olesia.s.lemishovska@lpnu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-5695-0924>

DOI: 10.25264/2311-5149-2023-29(57)-66-72

Лемішовська О. С. Дисципліни бухгалтерської сфери у навчальних програмах львівських академічних закладів університетського типу в XIX – першій половині XX ст.: історичний екскурс. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2023. № 29(57). С. 66–72.

УДК: 930.001.92:378(091):657.1

JEL-класифікація: M41, A20, I21

**Лемішовська Олеся Степанівна,***кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку та аналізу  
Національного університету «Львівська політехніка»*

## ДИСЦИПЛІНИ БУХГАЛТЕРСЬКОЇ СФЕРИ У НАВЧАЛЬНИХ ПРОГРАМАХ ЛЬВІВСЬКИХ АКАДЕМІЧНИХ ЗАКЛАДІВ УНІВЕРСИТЕТСЬКОГО ТИПУ В XIX – ПЕРШІЙ ПОЛОВИНІ XX СТ.: ІСТОРИЧНИЙ ЕКСКУРС

У статті наведено результати дослідження історії викладання навчальних дисциплін, спрямованих на опанування бухгалтерських знань у Львівських академічних закладах університетського типу у XIX – першій половині XX ст. Розкрито і оцінено змістове наповнення бухгалтерських предметів у програмах навчальних закладів з метою розкриття диспозиції предметної сфери знань як компетентнісних складових в програмах підготовки керівних спеціалістів різного профілю у Львівських академічних закладах університетського типу.

**Ключові слова:** бухгалтерська сфера знань, навчальний процес, заклади вищої освіти Львова, історичний досвід, навчальні програми і посібники.

**Olesia Lemishovska,***Candidate of Economic Sciences, associate professor at the Department of Accounting and Analysis,  
Lviv Polytechnic National University*

## DISCIPLINES OF THE ACCOUNTING FIELD IN THE EDUCATIONAL PROGRAMS OF ACADEMIC INSTITUTIONS IN LVIV: HISTORICAL OVERVIEW FROM THE 19TH TO THE FIRST HALF OF THE 20TH CENTURY

The expediency is substantiated, and the results of the study on the history of accounting knowledge provision for non-core specialization specialists in Lviv academic institutions of the university type from the 19th to the first half of the 20th centuries are presented. The study reveals the content and position of accounting disciplines in the educational programs of the examined institutions. By analyzing the content of accounting subjects and their placement in educational programs for the training of managerial specialists in various profiles (management and technical specialties), it was established that the main motive behind the educational process was to acquire skills in the professional use of accounting data in management. The necessity of such knowledge was also determined by the managerial responsibility of organizing accounting and presenting accounting statements.

It was found that the establishment of the regional accounting system (“provincial accounting”) and the consolidation of its teaching tradition in educational institutions had a significant influence on university professors, who were also official representatives of the Galician provincial accounting department and members of the state examination commission on state accounting. An analytical review of educational and practical manuals and textbooks developed by the professors of the examined educational institutions for acquiring practical accounting skills and constructing different types of accounting for organizing state, national, municipal enterprises, and private farms was conducted.

The article argues that the ideas established in the past regarding the acquisition of accounting knowledge by specialists in various fields as future managers can be utilized in the development of modern university educational and professional programs. Based on the study’s findings on the methodological connection between theoretical accounting disciplines and practical subjects (courses), it is concluded that their integration can be beneficial in creating a comprehensive system of scientific and methodological support for the modern educational process in managerial, financial, and economic specialties. An alternative approach could involve incorporating historical practices of organizing economic studies for a theoretical review of the accounting and reporting subject area into the current training processes for non-accounting specialized professionals.

**Keywords:** accounting field of knowledge, educational process, higher education institutions in Lviv, historical experience, educational programs, manuals.

**Постановка проблеми.** Під впливом загальновідомих подій останнього року більш вираженого характеру набувають процеси творення сучасної української нації, важливим компонентом яких є конструювання національного історичного наративу (оповідати історію). Зафіксовані в Конституції України принципи

державного сприяння «консолідації й розвитку історичної свідомості української нації, її традицій і культури» знаходять очевидний вираз у сучасному суспільстві. У світовому просторі внаслідок героїчного спротиву нашої держави проти воєнної агресії окупанта різні аспекти минулого української історії також набули досить значного зацікавлення і популярності.

Це важливе національне завдання значною мірою лежить в координатах наукової інтерпретації і коригування поглядів на минуле різних суспільно-політичних сфер, серед яких важливими слід розглядати процеси становлення і розвитку економічних і бухгалтерських знань на різних теренах нашої держави. У сучасних авторитетних міжнародних журналах з бухгалтерської освіти (Journal of Accounting Education) та бухгалтерської історії (Accounting History review) актуальними визнаються історіографічні розвідки, у яких розкривають змістове наповнення та місце предметів бухгалтерської сфери, включених у навчальні програми освітніх закладів в минулих історичних періодах. В українській історіографії не достатньо дослідженими і оціненими залишаються факти забезпечення бухгалтерськими знаннями при підготовці фахівців непрофільних спеціальностей у Львівських закладах університетського типу в окреслений у статті період, що обґрунтовує актуальність пропонованого дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У публікаціях багатьох відомих в бухгалтерській сфері науковців, наприклад, турецького вченого Октайя Гювелелі, дотримується позиція, що в «країні, де проводяться дослідження у сфері бухгалтерського обліку, повинен бути паралельно розкритий і минулий досвід організації фахової освіти» [1]. У працях українського науковця В. Є. Швеця також дотримується погляд про те, що «дослідження й узагальнення історичних фактів про викладання бухгалтерського обліку та споріднених дисциплін є важливою базою для структуризації розвитку обліково-аналітичних наук в Україні» [2, с. 310].

В дослідженні історіографічного спрямування К. Б. Кугай відзначаються вагомі «досягнення університетської освіти в Західній Україні» у цей період із твердженням, що «сучасна система вітчизняної університетської освіти має глибоке історичне коріння, ґрунтовну наукову основу і непересічну національну традицію» [3, с. 29]. Стосовно доцільності проведення історіографічних досліджень змісту і процесів організації економічної освіти в Галичині З. В. Гіптерс обґрунтовує важливість «вивчення історико-педагогічної спадщини, провідні ідеї якої можуть бути використані для удосконалення змісту, форм і методів при формуванні цілісної системи науково-методичного забезпечення сучасної економічної освіти» [4]. Подібним чином важливість досліджень економічних і бухгалтерських дисциплін аргументує Г. І. Шайнер, відзначаючи, що «ретроспективний аналіз економічної освіти у другій половині XIX – першій третині XX століття на західноукраїнських землях є корисним для визначення шляхів удосконалення сучасного навчального процесу та виявлення перспектив подальшого генезису сучасної вітчизняної економічної освіти» [5, с. 3].

**Мета і завдання дослідження:** розкрити історичну спадщину про організацію і зміст вивчення бухгалтерської сфери знань у навчальних процесах Львівських академічних навчальних закладів в задекларовані часові рамки та виявити окремі вдалі рішення в минулому, які можуть бути використані для адаптації набутого досвіду в сучасній університетській освіті при підготовці фахівців непрофільних спеціальностей.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження історії становлення і розвитку знань економічної сфери в закладах вищої університетської освіти в Україні закономірно пов'язуються з історією окремих регіонів, які входили до складу різних державних утворень. Об'єктом пропонованого дослідження є західноукраїнська територія, яка входила до адміністративної одиниці у формі крайового (провінційного) утворення «Галичина і Лодомерія» (Galicija i Lodomerija). Як і інші територіальні утворення державно-регіонального управління в моделі австрійської унітарної держави, ця адміністративна одиниця була наділена певними автономними правами, зокрема й щодо можливостей формування і використання на практиці артикульованої імперативними приписами «провінційної бухгалтерії». Затребуваність практикою саме таких знань і вмінь зумовлювало і відповідний зміст бухгалтерського навчання.

Приєднання Галичини до Австрійської корони сприяло розвитку промисловості та кооперативної діяльності і, відповідно, викликало потребу в кваліфікованих працівниках з бухгалтерського обліку. Підготовка бухгалтерських кадрів на території Галичини у цей час переважно здійснювалася через вишкіл в купецьких гімназіях та у системі кооперативного шкільництва. У нашому дослідженні йдеться про вивчення бухгалтерської справи в навчальних закладах, які були попередниками для сучасних університетів: Львівського національного університету імені Івана Франка, Національного університету «Львівська Політехніка», Львівського торговельно-економічного університету та Львівського національного аграрного університету.

Львівський національний університет імені Івана Франка зі статусом «гідності академії і титулу університету» на початковому етапі, визначеному для цієї статті, вже функціонував, а інші були створені за

рішеннями австрійського уряду. В 1816 р. у Львові було відкрито Реальну школу, яка надалі функціонувала під різними назвами: Цісарсько-королівська реальна школа (1816–1825 рр.); Цісарсько-королівська реальна школа технічних і комерційних наук (1825–1835 рр.); Цісарсько-королівська реально-торговельна академія (1835–1844 рр.).

Значимість в тогочасний період економічної освіти загалом і бухгалтерії як навчальної дисципліни підтверджується п. 5 Рапорту Придворної навчальної комісії «Про заснування Реальної школи у Львові», у якому відзначено потребу «налагодити в цьому краї виклад економіки, котра наразі перебуває осторонь». Насамперед це стосувалося предмету «Бухгалтерія», який цим документом був визначений «обов'язковим» серед невеликої кількості інших навчальних дисциплін. Крім цього, розпорядженням Крайового сейму (циркуляр від 23.09.1817 р.) визначено, що «через вісім років після відкриття цієї школи від тих, хто претендує на право самостійного ведення торгівлі у Львові, вимагатимуть закінчення реальної школи, або складання іспиту з бухгалтерії, вексельного і торгового права» [6, с. 38].

У 1844 р. Реально-торговельну академію було реорганізовано у Технічну академію (нині – Національний університет «Львівська Політехніка») та Реально-торговельну школу (нині – Львівський торговельно-економічний університет). Технічна академія в період 1844–1877 рр. функціонувала під назвою Цісарсько-королівська технічна академія, а пізніше Цісарсько-королівська політехнічна школа; з 1921 по 1939 рр. – Львівська політехніка. Сучасний Львівський торговельно-економічний університет, починаючи з 1844 р., функціонував під назвою «Цісарсько-королівська технічна академія з торговельним відділенням» як відокремлений навчальний заклад. У 1899 р. засновано державну торговельну школу у Львові, яка від 1922 р. отримала офіційну назву «Вища школа закордонної торгівлі у Львові». Початком історії Львівського національного аграрного університету вважається відкриття у 1856 р. Вищої рільничої школи, яка з 1880 р. отримала статус вищого сільськогосподарського навчального закладу. У 1901 р. Вищій школі у Дублянах надано статус Рільничої академії, яку 1919 р. зі статусом рільничого факультету приєднано до Львівської політехніки.

Вивчення теоретичних знань і набуття прикладних вмінь з бухгалтерської сфери у перших двох з наведених освітніх закладів здійснювалося на непрофільних напрямках підготовки фахівців. У Львівському університеті організаційно це знаходило вираз у виникненні і розвитку економічних студій при виділенні управлінського фаху на юридичному факультеті (1850 р.). Ці студії проводилися з постійними змінами найменувань економічних дисциплін, зокрема й предметів для вивчення бухгалтерського обліку [2]. В межах цих студійних викладів акцентованим був теоретичний огляд предметної сфери знань, а також вивчення імперативних приписів та державної регуляції у сфері обліку і звітності [7]. Викладання предметів бухгалтерської сфери у Львівській політехніці здійснювалося на технічних спеціальностях при підготовці майбутніх керівників різних державних та комерційних структурних утворень і мало більш прикладний характер. Набуття навичок професійного використання бухгалтерських даних в управлінні було основним мотивом освітнього процесу. Потребу в таких знаннях зумовлювали й імперативні приписи Австрійської держави (закон від 9 квітня 1873 р.), якими передбачено, що всі суб'єкти господарювання зобов'язані вести бухгалтерський облік і публічно представляти бухгалтерську звітність, відповідальність за що покладалася на керівників.

У пізніший період (друга половина XIX ст.) в навчальні програми Львівського університету введено предмети для розширення теоретичного погляду на бухгалтерську сферу (див. пп. 1; 3; 4; 5 таблиці). У Львівській політехніці так само поступово поглиблювалося теоретичне і прикладне вивчення бухгалтерських знань і вмінь шляхом включення в навчальні програми за різними напрямками підготовки відповідних предметів (див. пп. 2; 3; 4; 5 таблиці). Аналіз змістового опису навчальних дисциплін Львівської політехніки [8; 9; 10] дозволяє зробити висновок, що в навчальних програмах ці предмети перманентно узгоджувалися з регіональними напрацюваннями у предметній сфері та під впливом розвитку європейського бухгалтерського обліку. Впроваджені у навчальний процес предмети бухгалтерського профілю упродовж охопленого дослідженням періоду мали різні назви з виділенням галузевих видів обліку (див. табл. 1).

Для акцентування тематики пропонованого дослідження наведемо деякі факти стосовно побудови регіональної системи рахівництва («провінційної бухгалтерії»), які змінювали також і зміст навчальних дисциплін. Саме університетські викладачі готували навчально-методичне забезпечення і посібники, які використовувалися і на практиці. В енциклопедичних та історіографічних виданнях [7] відзначається викладач Львівського університету, офіційний представник Галицької провінційної бухгалтерії і професор рахівництва Й. Шротт. У дослідженнях науковців робиться висновок, що саме цим вченим «було систематизовано лекційні виклади теоретичних основ бухгалтерії з нахилом до регіональної системи обліку, традиції викладання якої в університеті підтримував професор державного рахівництва З. Штайнер [11].

Останній з викладачів університету паралельно викладав дисципліни з торгової науки і комерційного бухгалтерського обліку у Технічній академії.

Таблиця 1

**Дисципліни з вивчення бухгалтерських знань в навчальних закладах Львова  
наприкінці XIX – початку XX ст.**

№	Львівський університет	Львівська політехніка
1	Державне рахівництво, а саме історичний розвиток і його сучасний стан в австрійській державі	Бухгалтерія і засади будівництва (Buchalterya i ustawy budownicze)
2	Основи загального рахівництва	Бухгалтерія (Buchalterya)
3	Державне рахівництво для справ країв Австро-Угорської монархії	Подвійна бухгалтерія (Buchalterja podwójna)
4	Історичний розвиток рахункових умінь та література про це від найдавніших часів	Бухгалтерський облік (Rachunkowość)
5	Основи рахункових умінь із застосуванням до потреб приватних і суспільних	Рахівництво (Księgowość)
6	Репетиторіум і практичні вправи з державного рахівництва	Облік та касові операції на залізниці (Rachunkowość i kasowość kolejowa)
7	Загальні основи рахівництва, так званого купецького одинарного і подвійного, з розглядом і порівнянням різних способів ведення купецьких книг	Адміністрування та облік в лісовому господарстві (Administracja lasu z księgowością)
8	Репетиторіум і практичні вправи з купецького рахівництва – як одинарного, так і подвійного	Бухгалтерський облік в сільському господарстві (Rachunkowość rolnicza)

Значну частину навчальних предметів бухгалтерської сфери у Львівському університеті викладав заступник професора державного рахівництва, член державної екзаменаційної комісії з державного рахівництва Стефан Козма. Він також заміщав посаду викладача торгівельної науки і комерційної бухгалтерії в Цісарсько-королівській реально-торговельній академії. Членом державної екзаменаційної комісії з державного рахівництва був викладач Львівського університету Т. Кульчицький, який мав звання старшого королівського радника і досвід викладання предмету «Державне рахівництво» у Празькому університеті.

Відзначені та інші університетські викладачі готували навчально-практичні посібники і підручники. Так, наприклад, членом регіональної (провінційної) комісії з державних іспитів з бухгалтерського обліку О. Скіборським (Sciborski Aleksander) у 1912 р. був підготовлений і тиражований *Podręcznik do nauki rachunkowości ogólnej i państwowej; opracowany według wykładów radcy Dworu Tadeusza Klusik-Orzechowskiego na s.k Uniwersytecie we Lwowie*. У передмові до цього видання автор відзначив: «Багаторічна практика у бухгалтерській сфері та понад десять років активної участі в державних іспитах з бухгалтерії дали можливість набути всебічних знань з цієї професії і розробити підручник, придатний для опанування навиків практичного рахівництва та сценаріїв для вивчення галузевих видів бухгалтерського обліку з метою його організації на державних, національних та муніципальних підприємствах й приватних господарствах». Створення в краю нової системи фінансових установ і надання їм з боку держави більш розширених повноважних функцій викликало потребу перегляду змісту рахівничої практики та вивчення окремих розділів бухгалтерської теорії. У посібнику використані матеріали з лекцій придворного радника Тадеуша Клюсіка-Ожеховського з Варшавського університету.

В нарисах історії Львівського торговельно-економічного університету [12] наведено систематизований і всебічний аналіз фактів про викладання різних предметів, зокрема й з бухгалтерського обліку. Тому тут відзначимо лише деякі з них, зокрема теоретичну розробку викладача цього навчального закладу (тогочасної Львівської Торгової академії) П. Цюмпи (Сюмпа Pawel). У 1910 р. ним було розроблено одну з найбільш неординарних й інтелектуальних (за артикуляцією багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідників) праць у сфері бухгалтерського обліку *Grundrisse einer oekonomie und die auf der nationalökonomie aufgebaute natürliche theorie der Buchhaltung* (Нариси економетрії і побудована на національній політекономії теорія бухгалтерського обліку). Сам автор у передмові до цієї праці вказував: «Для мене є приємним обов'язком висловити тут мою щирю подяку товариству випускників Львівської торгової академії, де мої доповіді спричинили розробку цієї теорії». Для підтвердження високого наукового рівня цієї праці наведемо той факт, що початковий текст цієї розробки представлений «Congres International de comptabilite, de droit commercial et comptable» (Міжнародному конгресу з бухгалтерського обліку і комерційного права) в Ліоні («Compte-Rendu, Lyon, 1908»).

Відзначимо також навчальний підручник, підготовлений у 1918 р. А. Павловським (Antoni Pawłowski) – професором і ректором тогочасної Академії зовнішньої торгівлі *Rachunki kupieckie dla szkół handlowych*.

Część I i II. Dla szkół kupieckich i niższych klas akademii handlowych. Видання підручника здійснено в межах серії навчальних видань Książnicy towarzystwa Nauczycieli szkół wyższych we Lwowie. В розвиток наведених матеріалів у цьому підручнику у 1922 р. був підготовлений і виданий із таким же статусом навчальний посібник Rachunki kupieckie dla szkół handlowych. Część III. Dla szkół kupieckich i niższych klas akademii handlowych.

В історіографії сучасного Львівського національного аграрного університету [13] наведено організаційні і методичні аспекти освітньої діяльності, зокрема і деякі узагальнені відомості про сферу бухгалтерського навчання. Наведемо деякі напрацювання викладачів тогочасної Вищої рільничої школи зі статусом вищого сільськогосподарського навчального закладу. До науковців, які у своїх працях зробили внесок у розвиток регіонального бухгалтерського обліку, можна зарахувати Юліуша Ау (Au Juliusz) – професора економіки сільського господарства цієї школи. У 1899 р. ним підготовлений підручник Nauka (zasady) rachunkowości dla potrzeb gospodarstwa wiejskiego zastosowanej. Навчальний посібник призначався для вищих рільничих шкіл і практичного застосування сільськогосподарськими підприємствами і мав позитивний відгук професора З. Струсевича з Національного департаменту королівства Галиції і Лодомерії, оскільки адаптовані до крайових умов практичні методи та схеми ведення рахівництва на великих фермерських господарствах – «це вдало і критично сформований матеріал, який неможливо знайти в літературі з бухгалтерської науки».

На розвиток сільськогосподарського рахівництва в краю значний вплив мав підготовлений у 1926 р. професором Ф. Буяком (Franciszek Bujał) посібник Rachunkowość rolnicza dla gospodarstw włościańskich (Бухгалтерія рільнича для волосних господарств). Видання спиралося на матеріали перекладеного посібника Е. Лаури (Ernest Laur) – професора сільськогосподарських наук Технічного університету Цюриха. У цьому посібнику автором сформульовані адаптовані бухгалтерські підходи для об'єктивного відображення результатів функціонування фермерських господарств краю та їх вивчення в сільськогосподарських школах. В передмові до видання автором відзначено: «Мій переклад не міг бути абсолютно точним, оскільки сільськогосподарські відносини у Швейцарії багато в чому відрізняються від тих, що мають місце в польській державі. Потреба в такому виданні обґрунтовувалася тим, що багато фермерських господарств регіону «не ведуть належного рахівництва про свої доходи і витрати, хоча багато з них оцінюють корисність належного бухгалтерського обліку і готові його впроваджувати».

Відзначимо і виданий у 1905 р. посібник В. Ленкієвича (Władysław Lenkiewicz) Rachunkowość pojedyncza i podwójna (dla większej własności ziemskiej (Бухгалтерія спрощена і подвійна (облік для великих землевласників)). Посібник призначений для впровадження у практику бухгалтерської методики в домогосподарствах, які мають соціально значиму позицію в суспільному середовищі. У посібнику обґрунтована значимість бухгалтерської інформації в підвищенні ефективності управління великими фермерськими господарствами з авторськими аргументаціями «необхідності добротного обліку для великих земельних володінь ... чим точнішим є впроваджений у практику облік, тим більше можливостей пояснити хід виробництва та вигоди від кожного підрозділу».

Наведемо опис змістових параметрів бухгалтерських дисциплін на основі їх анотацій в навчальних програмах [8; 9; 10]. Для забезпечення кваліфікаційної підготовки керівних спеціалістів на різних спеціальностях вводилися предмети галузевого спрямування: Rachunkowość i kasowość kolejowa (Бухгалтерський облік та касові операції на залізниці); Administracja lasu z księgowością (Адміністрування та бухгалтерія в лісовому господарстві); Rachunkowość rolnicza (Бухгалтерський облік в сільському господарстві); предмет, акцентований на сільськогосподарську бухгалтерію, – «Nauka rachunkowości, kalkulacji i szacowanie» (Наука рахівництва, калькуляції і оцінки).

Теоретичні бухгалтерські дисципліни супроводжувалися вивченням предметів (курсів) практичного спрямування: Наука практичного ведення рахункових книг, торгівельної кореспонденції та праці у канторах; Рахунково-адміністративна практика; Семінар з економіки в сільському господарстві; Семінар з виробничої калькуляції. Вони були спрямовані на вироблення в студентів навичок і вмій у складанні щоденних та щотижневих звітів, ведення господарських книг на базі первинної облікової інформації; вирішувалися приклади розрахунку загальних витрат підприємства та їх розподіл (матеріальні витрати, праця) для вирішування прикладних завдань з аналізу витрат на виготовлення продукції.

Вважаємо за доцільне відзначити, що в основу вивчення дисциплін покладалася загальний рахунок (зведений рахунок майна і капіталу), який подавався інструментом, що інформаційно забезпечував орієнтири в управлінні суб'єктами господарювання. В анованих описах предметів відзначалася потреба опанування раціональної бухгалтерської методики стосовно вибору правильного подвійного запису на основі порівняння англійської, німецької та французької шкіл (metoda podwójna poprawna (szkoła angielska, szkoła niemiecka, szkoła francuska)). У 1920–1922 навчальних роках згідно начального плану викладалася

дисципліна *Buchalterja podwójna* (Подвійна бухгалтерія), яка від 1923 р. отримала назву *Rachunkowość*. Структура програм цих навчальних дисципліни передбачала розкриття таких тем, як сутність та поняття бухгалтерського обліку за методом подвійного та одинарного запису.

Аналіз тематичної структури предмету *Księgowość* (Бухгалтерський облік) показує, що при його опрацюванні вивчалася специфіка організації і особливості ведення обліку в основних галузях економіки. В рамках дискусійної проблематики розглядалися підходи до складання балансів, їх оцінка та критичний аналіз. В межах вивчення цього предмету закріплювалися навички практики рахівництва на промислово-муніципальному та сільськогосподарському підприємствах й лісового господарства. Навчальна дисципліна *Nauka prowadzenia praktycznego ksiąg rachunkowych, korespondencji handlowej, tudzież prac kantorowych* (Наука практичного ведення рахункових книг, торгівельної кореспонденції та праці у канторах) передбачала опанування основних засад організації системної бухгалтерії з використанням методів, які практикувалися у тогочасній європейській практиці.

**Висновки.** Результати проведеного дослідження організації і змісту вивчення бухгалтерської сфери знань у навчальних процесах Львівських академічних навчальних закладів дають змогу зробити висновок про те, що закладені ідеї в минулому стосовно набуття знань з бухгалтерської сфери фахівцями різних спеціальностей як майбутніх керівників можуть бути використані для формування сучасних університетських освітньо-професійних програм. В сучасних умовах управління будь-якою економічною системою спираються на великий масив інформаційного забезпечення, у якому найбільш важливе значення мають формалізовані показники обліку і публічної звітності. Управлінський персонал, фінансові аналітики та працівники планово-економічних служб повинні володіти певним рівнем бухгалтерських знань. Наведена методична ув'язка матеріалів теоретичних бухгалтерських дисциплін і вивчення предметів (курсів) практичного спрямування у досліджених навчальних закладах в минулому може бути використана при формуванні цілісної системи науково-методичного забезпечення сучасного навчального процесу на управлінських, фінансових та економічних спеціальностях.

#### Література:

1. Oktay G. (2012). Education of History and Education of Accounting History. *MUFƏTAD DERGƏSƏ*, January. <<http://www.mufitad.org/index.php/en/journal/904-tarih-egitimi-ve-muhasebe-tarihiegitimi.html>> (2023, березень, 10).
2. Oktay G. (2012). Education of History and Education of Accounting History. *MUFƏTAD DERGƏSƏ*, January. <<http://www.mufitad.org/index.php/en/journal/904-tarih-egitimi-ve-muhasebe-tarihiegitimi.html>> (2023, March, 10) [in English].
3. Швець В. Є. Виникнення і розвиток економічних студій у Львівському університеті в XIX ст. *Формування ринкової економіки в Україні. Збірник наукових праць ЛНУ ім. І. Франка*. 2012. № 32. С. 303–310.
4. Shvets V.Ie. (2012). Vynykнення i rozvytok ekonomichnykh studii u Lvivskomu universyteti v XIX st. [The emergence and development of economic studies at Lviv University in the XIX th centuries] *Formuvannia rynkovoї ekonomiky v Ukraini. Zbirnyk naukovykh prats LNU im. I. Franka*, [Collection of scientific works of LNU named I. Franka], 32, 303-310 [in Ukrainian].
5. Кугай К. Б. Становлення класичної університетської освіти в Західній Україні (XVII–XIX ст.). *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 13. С. 24–29.
6. Kuhai K. B. (2017). Stanovlennia klasychnoi universytetskoї osvity v Zakhidnii Ukraini (XVII-XIX st.) [The formation of classical university education in Western Ukraine (XVII-XIX centuries)]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu* [Scientific Bulletin of the International Humanitarian University], 13, 24-29 [in Ukrainian].
7. Гіптерс З. В. Економічна освіта на західноукраїнських землях: історико-педагогічний аспект. *Economics management, law: Socio-economic aspects of development Collection of scientific articles*. 2016. № 2. Edizioni, Magi (Roma, Italy). С. 208–211.
8. Hipters Z.V. (2016). Ekonomichna osvita na zakhidnoukrainskykh zemliakh: istoryko-pedahohichnyi aspekt [Economics Education in the western lands Ukraine: historical and pedagogical aspects]. *Economics management, law: Socio-economic aspects of development Collection of scientific articles*, Vol. 2. Edizioni, Magi (Roma, Italy), 208–211 [in Ukrainian].
9. Шайнер Г. І. Розвиток комерційної освіти на Західноукраїнських землях (друга половина XIX – перша третина XX століття) : автореф. дис. ... кандидата педагогічних наук спец. 13.00.01 – загальна педагогіка та історія педагогіки. Тернопіль : Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка, 2012. 20 с.
10. Shainer H. I. (2012). Rozvytok komertsiiinoї osvity na Zakhidnoukrainskykh zemliakh (druha polovyna XIX – persha tretyna XX stolittia) [Development of commercial education on West Ukrainian lands (the end of the XIX<sup>th</sup> and the first third of the XX<sup>th</sup> century)]. avtoref. dys. ... kandydata pedahohichnykh nauk spets. 13.00.01 – zahalna pedahohika ta istoriia pedahohiky. Ternopil: Ternopilskyi natsionalnyi pedahohichnyi universytet imeni Volodymyra Hnatiuka, 20 [in Ukrainian].

6. Від Реальної школи до Львівської політехніки: нариси з історії Львівської політехніки (1816–1918) / упоряд. О. В. Шишка; за ред. Ю. Я. Бобала; Національний університет «Львівська політехніка», Науково-технічна бібліотека. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2016. 440 с.

Vid Realnoi shkoly do Lvivskoi politekhniky: narysy z istorii Lvivskoi politekhniky (1816-1918) (2016). [From Real School to Lviv Polytechnic: essays on the history of Lviv Polytechnic] Uporiad. O.V. Shyshka; za red. Yu.Ia. Bobala; Natsionalnyi universytet «Lvivska politekhnika», Naukovo-tekhnichna biblioteka. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniky, 440 [in Ukrainian].

7. Encyklopedia. Львівський національний університет імені Івана Франка : в 2 т. Т. 1. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2011. 716 с.

Encyklopedia (2011). Lvivskiy natsionalnyi universytet imeni Ivana Franka: v 2 t. T.I. Lviv: LNU imeni Ivana Franka, 716 [in Ukrainian].

8. Program s. k. Akademii Technicznej Lwowskiej na rok naukowego:1873-1878. We Lwowie: nakladem s.k. Akademii technicznej, 1873 – 1877.

Program s. k. Akademii Technicznej Lwowskiej na rok naukowego:1873-1878. We Lwowie: nakladem s.k. Akademii technicznej, 1873 – 1877 [in Polish].

9. Program ces. król. Szkoły Politechnicznej we Lwowie na rok naukowego: 1878-1882. We Lwowie: nakladem s.k. szkoły Politechnicznej, 1878 – 1881.

Program ces. król. Szkoły Politechnicznej we Lwowie na rok naukowego: 1878-1882. We Lwowie: nakladem s.k. szkoły Politechnicznej, 1878 – 1881 [in Polish].

10. Program Politechniki Lwowskiej na rok naukowy: 1921-1926. We Lwowie: nakladem Politechniki; I zwjazkowa drukarnia we Lwowie, 1921-1925.

Program Politechniki Lwowskiej na rok naukowy: 1921-1926. We Lwowie: nakladem Politechniki; I zwjazkowa drukarnia we Lwowie, 1921-1925 [in Polish].

11. Швець В. Виникнення і розвиток економічної освіти у Львівському університеті до 1939 року [розділ в монографії «Обліково-аналітичне забезпечення менеджменту економічних суб'єктів: проблеми і шляхи розвитку»]. Львів: Растр 7, 2022. С. 5–22.

Shvets V. (2022). Vynykennia i rozvytok ekonomichnoi osvity u Lvivskomu universyteti do 1939 roku [The emergence and development of economic education at Lviv University until 1939] rozdil v monohrafii «Oblikovo-analitychne zabezpechennia menedzhmentu ekonomichnykh subiektiv: problemy i shliakhy rozvytku» [chapter in the monograph «Accounting and analytical support for the management of economic entities: problems and ways of development»]. Lviv: Rastr 7, 5-22 [in Ukrainian].

12. Львівська комерційна академія. Нарис історії. Львів : Вид-во Львівської комерційної академії, 2008. 624 с.

Lvivska komertsiiina akademiia (2008). Narys istorii [Essay of history]. Lviv: Vyd-vo Lvivskoi komertsiiinoi akademii, 624 [in Ukrainian].

13. Снітинський В. В., Боярчук В. М., Яцків І. Б. Львівський національний аграрний університет: від витоків до сучасності (1856–2016). Львів : Ліга-Прес, 2016. 420 с.

Snitynskyi V.V., Boiarchuk V.M., Yatskiv I.B. (2016). Lvivskiy natsionalnyi ahrarnyi universytet: vid vytyokiv do suchasnosti (1856-2016) [Lviv National Agrarian University: from the origins to the present (1856-2016)]. Lviv: Liha-Pres, 420 [in Ukrainian].

**МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ  
В ЕКОНОМІЦІ**



Отримано: 23 квітня 2023 р.

Прорецензовано: 20 квітня 2023 р.

Прийнято до друку: 01 червня 2023 р.

e-mail: zinkevych.tetyana@kneu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-4200-6609>

e-mail: v.lisovskaya@i.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-8675-3975>

e-mail: nadshhek@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-1784-6139>

DOI: 10.25264/2311-5149-2023-29(57)-74-83

Кудик Т. О., Лісовська В. П., Щекань Н. П. Павутиноподібна модель ринку з навчанням. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, червень 2023. № 29(57). С. 74–83.

УДК: 330.43

JEL- класифікація: C2

**Кудик Тетяна Олексіївна,**

кандидат економічних наук, доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу  
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

**Лісовська Валентина Петрівна,**

кандидат фізико-математичних наук, професор кафедри вищої математики  
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

**Щекань Надія Петрівна,**

старший викладач кафедри вищої математики  
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

**ПАВУТИНОПОДІБНА МОДЕЛЬ РИНКУ З НАВЧАННЯМ**

У статті розглянуто як простішу динамічну модель ринку деякого товару (павутиноподібну модель), так і модифікацію простішої павутиноподібної моделі, у якій ціна на ринку встановлюється продавцями. Це динамічні моделі. Зокрема, розглянуто саме дискретні моделі, що описуються різницевиими рівняннями першого порядку та системами різницевих рівнянь. Також розглянуто модифікацію простішої павутиноподібної моделі, у якій ціна на ринку встановлюється продавцями. Продавці при цьому орієнтуються (тобто мають стратегію) на деяке середньозважене значення між попитом та пропозицією в попередньому періоді. Представлено види моделей та проаналізовано властивості загальних розв'язків різницевих рівнянь та систем різницевих рівнянь, які описують павутиноподібну модель та її модифікацію.

**Ключові слова:** різницеві рівняння, динамічні моделі, павутиноподібна модель, ціна, стійкість, попит, пропозиція.

**Tetyana Kudyk,**

Ph.D., assistant professor of Corporate finance and controlling,  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

**Valentyna Lisovska,**

Ph.D., professor of Higher mathematics,  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

**Nadiya Shchekan,**

Senior Lecturer of Higher mathematics,  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

**A WEB-LIKE MODEL OF THE LEARNING MARKET**

The article discusses both a simpler dynamic model of a product market (referred to as the «web-like model») and a modified version of this model where sellers set the market price. These dynamic models are described using discrete first-order difference equations and systems of difference equations.

The study focuses on the importance of understanding dynamic market models for certain products, particularly the web and web-like market models with training, which are examined in the article. Based on certain assumptions (described further in the article), a Valsar interpretation of these models is provided: the market is regulated by an auctioneer who initially announces the product price, and then buyers and sellers execute agreements and communicate the results to the auctioneer in terms of supply and demand volumes. If the agreements are found to be imbalanced, the auctioneer adjusts the price in an attempt to restore market equilibrium. Final agreements are made once equilibrium is reached.

The article considers cases where the initial point coincides or does not coincide with equilibrium, and analyzes the price and production volume trends in these scenarios. A formula is derived that determines the trajectory of price changes in the «spider model», indicating that the market price will fluctuate around the equilibrium price.



*Additionally, a modification of the simpler spider-like model is discussed, where sellers determine the market price by focusing on a weighted average value between demand and supply from the previous period. Similar to the web model, the equilibrium price is found. The article investigates the case when the initial point does not coincide with equilibrium and examines the trends of prices and production volumes in this scenario.*

*Different types of models are presented, and the properties of general solutions of difference equations and systems of difference equations that describe the web-like model and its modification are analyzed.*

**Keywords:** differential equations, dynamic models, web model, price, stability, demand, supply.

**Постановка проблеми.** В економічних дослідженнях часто трапляються задачі, у яких змінні набувають дискретних числових значень, тобто змінна  $t$  набуває значень із множини невід'ємних цілих чисел  $Z_+ = \{0, 1, 2, \dots\}$  та інтерпретується як номер періоду часу. Наприклад, на кінець місяця, кварталу, року тощо оптимізуються результати виробництва; нарахування відсотків по банківському внеску на кінець місяця, півроку, на кінець року. Крім того, оскільки обчислювальні машини оперують тільки з числами, при використанні комп'ютерної техніки всі неперервні процеси зводяться до дискретних. В такому випадку від диференціальних рівнянь, які описують ті чи інші економічні процеси, переходять до різницевих рівнянь. Обмежимося надалі розглядом простішої динамічної моделі ринку (павутиної моделі) деякого товару [3, с. 159] та її модифікації (павутиноподібної моделі з навчанням).

Завдяки зробленим певним припущенням вдається дати вальсаровську інтерпретацію моделі: ринок регулює деякий аукціоніст, який спочатку оголошує ціну товару (початкову ціну), після чого покупці та продавці здійснюють умови згоди та повідомляють її результати – обсяги попиту-пропозиції аукціоністу; якщо умови згоди виявилися не збалансованими, то аукціоніст оголошує нову ціну, намагаючись збалансувати ринок. Остаточні домовленості (угоди) здійснюються після досягнення рівноваги.

Розглядається випадок, коли початкова точка не збігається з рівноважною та досліджується тенденція цін і обсягів виробництва в цьому випадку.

Спочатку виводиться формула, яка визначає траєкторію зміни ціни в даній моделі та проводиться аналіз знайденого розв'язку.

Надалі розглядається модифікація простішої павутиноподібної моделі, у якій ціна на ринку встановлюється продавцями. Продавці при цьому орієнтуються (тобто мають стратегію) на деяке середньозважене значення між попитом та пропозицією в попередньому періоді.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В економічних дослідженнях, як на мікро-, так і на макро-рівні, часто трапляються задачі, у яких необхідним елементом є математичні методи і моделі. Зокрема, є моделі, які описуються диференціальними рівняннями чи системами диференціальних рівнянь. Часто трапляються моделі, в яких змінні набувають дискретних числових значень. Оскільки обчислювальні машини оперують тільки з числами, у разі використання комп'ютерної техніки всі неперервні процеси зводяться до дискретних. У такому випадку від диференціальних рівнянь, які описують різні економічні процеси, переходять до різницевих рівнянь.

В економічній літературі відображення проблематики моделювання різних економічних процесів було ще у XVIII ст. (Ф. Кене, Д. Рікардо, А. Сміт). У XIX ст. значний вклад в моделювання ринкової економіки внесла математична школа (Л. Вальрас, О. Курно, В. Парето та ін.). У XX ст. математичні методи моделювання застосовувались дуже широко. Відомі праці Дж. Кейнса та його послідовників, які відіграли особливу роль у становленні макроекономічної теорії. Вивчення якісних методів аналізу динамічних моделей є важливим для фахівців, які спеціалізуються в сфері економічної теорії, математичних методів в економіці, макроекономіці. Сучасний економіст повинен вміти моделювати і досліджувати динаміку процесів в економічних, соціальних та інших системах.

У моделюванні динамічних процесів (в економіці, банківській справі та ін.) успішно використовуються різницеві рівняння і системи рівнянь. Саме тоді, коли зміна процесу відбувається стрибкоподібно, або дискретно, зручно і доцільно застосовувати різницеві рівняння та системи рівнянь.

В результаті побудови математичних моделей реальних економічних та фізичних процесів виникла теорія динамічних систем з дискретним часом, саме на стику теорії різницевих рівнянь і нині вона переживає період бурхливого розвитку та широкого застосування у найрізноманітніших царинах життєдіяльності людини.

Важливим було і є дослідження рівноваги ринку. Цьому питанню завжди приділялась увага науковців, зокрема Л. Вальраса, Е. Енгела, А. Маршалла (павутиноподібна модель ринку).

Зокрема, завжди приділялась увага науковців, як-от: Л. Вальрас, Е. Енгел, А. Маршалл (павутиноподібна модель ринку) – дослідженням рівноваги ринку. К. Ерроу побудував свою концепцію на теорії корисності.



Важливе значення має дослідження простішої динамічної моделі ринку деякого товару (павутинної та павутиноподібної моделі ринку з навчанням).

**Мета і завдання дослідження.** Усі динамічні макромоделі – як аналітичні, так і ті, які допускають лише кількісні дослідження, – умовно поділяють на дві групи: моделі економічного зростання (описуються лінійними та нелінійними різницевиими рівняннями першого порядку) та моделі економічного циклу, або їх ще називають моделями економічних коливань (це дискретні моделі другого порядку). Мета нашої роботи полягає у дослідженні моделей, які описуються різницевиими рівняннями першого порядку та системами різницевиих рівнянь першого порядку. Такими є павутинна та павутиноподібна модель з навчанням, які розглянемо в статті. Вивчимо питання стійкості розв'язку у моделі взаємодії попиту та пропозиції як функцій ціни в дискретному часі, тобто коли час приймає тільки цілочисельні значення  $t = 0, 1, 2, 3, \dots, n$ , а ціна  $p(t)$  визначається відповідно як  $p(0), p(1), p(2), p(3), \dots, p(n)$ .

**Виклад основного матеріалу.** Розглянемо приклади моделей, що описуються різницевиими рівняннями першого порядку.

**Павутинна модель ринку.** Розглянемо простішу динамічну модель ринку деякого товару [3, с. 159]. Дopusкаємо, що деяка фірма (виробник) визначає пропозицію товару в поточному періоді  $t$  на підставі цін, які було встановлено в попередньому періоді  $(t - 1)$ . В цій моделі робиться припущення, що обсяг попиту  $Q_t$  в будь-який поточний момент часу залежить від рівня ціни  $P_t$  товару в конкретному періоді, тоді

$$Q_t = Q(P_t), \quad (1)$$

а пропозиція реагує на зміну ціни з деяким запізненням, тобто обсяг пропозиції  $S_t$  залежить від ціни  $P_{t-1}$  товару в попередньому періоді:

$$S_t = S(P_{t-1}). \quad (2)$$

Отже, до функції пропозиції входить часовий лаг тривалістю в одиницю часу (наприклад, один рік). Можливі різні інтерпретації цього запізнення. Наприклад, можна вважати, що виробникам необхідний запас часу, щоб перейти на новий рівень випуску продукції після реагування на зміни рівня ринкової ціни.

Інший варіант інтерпретації – виробники визначають в період  $(t - 1)$  об'єм пропозиції наступного періоду, припускаючи, що ціна періоду  $(t - 1)$  збережеться і в період  $t$ . Насправді, рішення щодо обсягу виробництва приймається з урахуванням поточних цін, але виробничий цикл має певну тривалість, і відповідне цьому рішення пропозиції на ринку з'являється після завершення цього циклу.

Наступним припущенням моделі є те, що зміна ціни у часі відбувається таким чином, щоб ринок був збалансованим у кожному періоді, тобто поточний попит дорівнював поточній пропозиції:  $Q_t = S_t$ , тобто

$$Q(P_t) = S(P_{t-1}) \quad (3)$$

з відомим початковим значенням ціни  $P_0$ .

Позначимо  $\Delta Q(P_{t-1}) = Q(P_t) - Q(P_{t-1})$ , тоді формула (3) набуде вигляду  $\Delta Q(P_{t-1}) = S(P_{t-1}) - Q(P_{t-1})$ , або

$$\Delta Q(P_t) = S(P_t) - Q(P_t), \quad (4)$$

де  $\Delta Q(P_t)$  – кінцева різниця для величини попиту.

Припущення (3) означає, що ціна цього товару здатна врівноважити попит з пропозицією у будь-який період. З останнього рівняння знаходиться значення ціни  $P_t$  у поточний період часу за відомим значенням  $P_{t-1}$  у попередній період часу. Якщо відомо початковий рівень ціни  $P_0$ , то із рекурентного рівняння (3) визначається траєкторія ціни, а за нею – траєкторії попиту та пропозиції, які збігаються.

Нехай початкову ціну  $P_1$  називає виробник (у найпростішому випадку він і є продавцем). Ціна  $P_1$  вища за рівноважну [1, с. 188] (оскільки будь-який виробник намагається одержати максимальний прибуток зі свого виробництва). Покупець оцінює попит  $Q_1$  за цієї ціни й визначає свою ціну  $P_2$ , за якої попит  $Q_1$  дорівнює пропозиції. Ціна  $P_2$  нижча, ніж рівноважна, оскільки будь-який покупець намагається придбати товар якнайдешевше. В свою чергу, виробник оцінює попит  $Q_2$ , що відповідає ціні  $P_2$ , і визначає свою ціну  $P_3$ , за якої попит дорівнює пропозиції; ця ціна вища від рівноважної. Процес торгу, що продовжується за певних умов, призводить до стійкого наближення до рівноважної ціни, тобто до «скручування» спіралі (рис. 1).

Розглянемо числову послідовність, яка складається з цін у процесі торгу

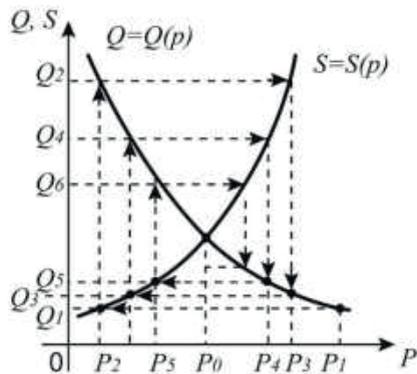


Рис. 1

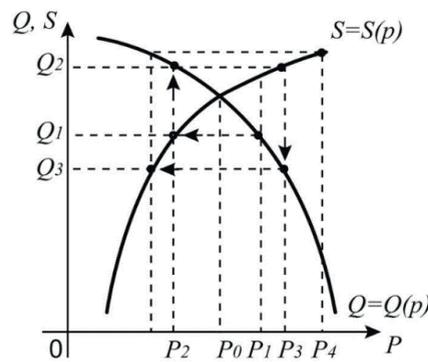


Рис. 2

$P_1, P_2, P_3, \dots, P_n, \dots$ , то границею цієї послідовності є рівноважна ціна  $P_0$ , тобто  $P_0 = \lim P_n$ . Але «спіраль» встановлення рівноважної ціни не завжди «скручується» до точки  $P_0$ . Якщо економіка «хвора» [1, с. 188], то криві попиту й пропозиції можуть мати інший вигляд, наприклад, як на рис. 2. На цьому рисунку ілюструється випадок, коли пропозиція явно недостатня, а купівельна спроможність населення дуже низька. У цьому разі рівноважна ціна  $P_0$  не стійка, покупцеві не вдається втримати ціну, і тоді в результаті такого торгу виграє виробник. Така ситуація можлива, якщо виробник є монополістом. В цьому випадку рівноважну ціну можна втримати лише неринковими засобами (наприклад, державним втручанням).

Розглянемо приклад павутинної моделі, і для спрощення аналізу такої моделі візьмемо функції попиту й пропозиції лінійними:

$$Q(P) = c - d \cdot P, S(P) = a + b \cdot P. \tag{5}$$

Тут  $a, b, c, d$  – параметри. Зауважимо, що з економічної точки зору доцільно вважати, що  $b > 0$ , бо функція пропозиції  $S(P)$  зростаюча;  $d > 0$ , оскільки функція попиту спадна;  $c > a > 0$ , тобто  $Q(0) > S(0)$  – бо вважаємо, що за нульової ціни попит перевищує пропозицію. Згідно з (1), (5) та умовами рівноваги (3) маємо:

$$\begin{cases} Q(P_t) = c - d \cdot P_t, \\ S(P_{t-1}) = a + b \cdot P_{t-1}, \\ c - d \cdot P_t = a + b \cdot P_{t-1}. \end{cases} \tag{6}$$

Система рівнянь (6) представляє собою модель ринку і називається **павутинною моделлю ринку**. Знайдемо розв’язок останнього рівняння системи, для чого виразимо його відносно  $P_t$ :

$$P_t = \frac{c-a}{d} - \frac{b}{d} P_{t-1}. \tag{7}$$

Спочатку визначимо рівноважну ціну, тобто точку рівноваги з рівняння  $P^* = \frac{c-a}{d} - \frac{b}{d} P^*$ :

$$\frac{c-a}{d} = \left(1 + \frac{b}{d}\right) \cdot P^*, \text{ звідки } P^* = \frac{c-a}{b+d}.$$

Дістали не залежний від часу розв’язок  $P_t = P^*$  для будь-якого значення  $t$ . Оскільки  $c > a > 0, b > 0, d > 0$ , то  $P^* > 0$ .

Для цієї ціни рівноважний обсяг виробництва  $Q^*$  визначається з рівняння  $Q^* = S^* = c - d \cdot P^* = a + b \cdot P^*$  і дорівнює

$$Q^* = a + b \cdot \frac{c-a}{b+d} = \frac{a(b+d) + b(c-a)}{b+d} = \frac{ab + ad + bc - ab}{b+d} = \frac{bc + ad}{b+d}. \text{ Отже, } Q^* = \frac{bc + ad}{b+d}.$$

Зауважимо, що динамічний розв’язок моделі збігається з ціною ринкової рівноваги в статичній моделі  $Q(P) = S(P)$ . В цьому неважко переконатись. Прирівняємо функції попиту та пропозиції (5), дістанемо

$$P = \frac{c-a}{b+d}.$$

Розглянемо випадок, коли початкова точка не збігається з рівноважною та дослідимо тенденцію цін і обсягів виробництва в цьому випадку. Задаючи певну початкову ціну та певний початковий обсяг товару і згідно з процедурою розрахунків за моделлю наноситимемо послідовно точки в системі координат  $(Q; P)$  та  $(S; P)$ , потім з’єднаємо їх горизонтальними та вертикальними прямими (рис. 3).



Спочатку виведемо формулу, яка визначає траєкторію зміни ціни в даній моделі. Нехай  $P_0$  – початкова ціна. Знайдемо  $P_1$ . Розглянемо числову послідовність, яка складається з цін у процесі торгу  $P_1, P_2, P_3, \dots, P_t$ , послідовно підставляючи  $P_i, i = 1, 2, 3, \dots, t, \dots$  у рівняння (7), дістанемо:

$$\begin{aligned} P_1 &= \frac{c-a}{d} - \frac{b}{d} P_0, \\ P_2 &= \frac{c-a}{d} - \frac{b}{d} P_1 = \frac{c-a}{d} - \frac{b}{d} \left( \frac{c-a}{d} - \frac{b}{d} P_0 \right) = \frac{c-a}{d} - \frac{b}{d} \frac{c-a}{d} + \left( \frac{b}{d} \right)^2 P_0 = \\ &= \frac{c-a}{d} \left( 1 - \frac{b}{d} \right) + \left( \frac{b}{d} \right)^2 P_0, P_3 = \frac{c-a}{d} - \frac{b}{d} P_2 = \frac{c-a}{d} - \frac{b}{d} \left( \frac{c-a}{d} \left( 1 - \frac{b}{d} \right) + \left( \frac{b}{d} \right)^2 P_0 \right) = \\ &= \frac{c-a}{d} \left( 1 - \frac{b}{d} + \left( \frac{b}{d} \right)^2 \right) - \left( \frac{b}{d} \right)^3 P_0, \dots, \\ P_t &= \frac{c-a}{d} - \frac{b}{d} P_{t-1} = \frac{c-a}{d} - \\ &- \frac{b}{d} \left( \frac{c-a}{d} \left( 1 - \frac{b}{d} + \left( \frac{b}{d} \right)^2 - \left( \frac{b}{d} \right)^3 + \dots + (-1)^{t-1} \left( \frac{b}{d} \right)^{t-2} \right) + (-1)^{t-1} \left( \frac{b}{d} \right)^{t-1} P_0 \right) = \\ &= \frac{c-a}{d} \left( 1 - \frac{b}{d} + \left( \frac{b}{d} \right)^2 - \left( \frac{b}{d} \right)^3 + \dots + (-1)^t \left( \frac{b}{d} \right)^{t-1} \right) + (-1)^t \left( \frac{b}{d} \right)^t P_0. \end{aligned}$$

Отже, дістали рекурентне співвідношення

$$P_t = \frac{c-a}{d} \left( 1 - \frac{b}{d} + \left( \frac{b}{d} \right)^2 - \left( \frac{b}{d} \right)^3 + \dots + (-1)^t \left( \frac{b}{d} \right)^{t-1} \right) + (-1)^t \left( \frac{b}{d} \right)^t P_0. \quad (8)$$

Вираз  $\left( 1 - \frac{b}{d} + \left( \frac{b}{d} \right)^2 - \left( \frac{b}{d} \right)^3 + \dots + (-1)^t \left( \frac{b}{d} \right)^{t-1} \right)$  є сумою  $t$  членів геометричної прогресії.

За формулою суми  $n$  перших членів геометричної прогресії дістаємо формулу для ціни  $P_t$  у будь-який момент часу  $t$ :

$$\begin{aligned} P_t &= \frac{c-a}{d} \frac{1 - (-1)^t \left( \frac{b}{d} \right)^t}{1 + \frac{b}{d}} + (-1)^t \left( \frac{b}{d} \right)^t P_0, \text{ або} \\ P_t &= \frac{c-a}{b+d} \left( 1 - \left( -\frac{b}{d} \right)^t \right) + (-1)^t \left( \frac{b}{d} \right)^t P_0. \end{aligned} \quad (9)$$

Формула (9) визначає траєкторію зміни ціни в «паутинній моделі». З неї безпосередньо випливає, що ринкова ціна  $P_t$  коливатиметься навколо рівноважної ціни  $P^*$ , оскільки множник  $\left( -\frac{b}{d} \right)^t$  може приймати як додатні, так і від'ємні значення. Однак, якісний аналіз цих коливань та стійкість рівноваги залежать від відношення параметрів  $b, d$ .

Можливі три випадки, які проілюстровано на рис. 3.

1) Якщо  $\frac{b}{d} < 1$ , тобто  $b < d$ , то  $\left( \frac{b}{d} \right)^t \rightarrow 0$  для  $t \rightarrow \infty$ , а  $P_t \rightarrow \frac{c-a}{b+d} = P^*$ . Стан рівноваги асимптотично стійкий.

2) Якщо  $\frac{b}{d} > 1$ , тобто  $b > d$ , то  $\left( \frac{b}{d} \right)^t \rightarrow \infty$  для  $t \rightarrow \infty$ . В цьому випадку траєкторія ціни, коливаючись, все далі відхилятиметься від рівноважної ціни  $P^*$ .

3) Для  $\frac{b}{d} = 1$ , тобто  $b = d$ , значення  $P_t$  коливатимуться навколо рівноважного значення, оскільки ціна прийматиме лише два значення, відхиляючись від рівноважної ціни то в більший, то в менший бік на одну й ту ж величину. В цьому випадку говорять, що ціна здійснює регулярні або циклічні коливання навколо рівноважного рівня.

На рис. 3 ліворуч зобразимо прями попиту та пропозиції для різних нахилів, а праворуч – схематичний графік залежності ціни від часу (тобто траєкторії змінної  $P$ ). З рівнянь (5), що задають залежність попиту  $Q$  і пропозиції  $S$  від ціни  $P$ , виразимо  $P$  та знайдемо рівняння прямих попиту та пропозиції відповідно:

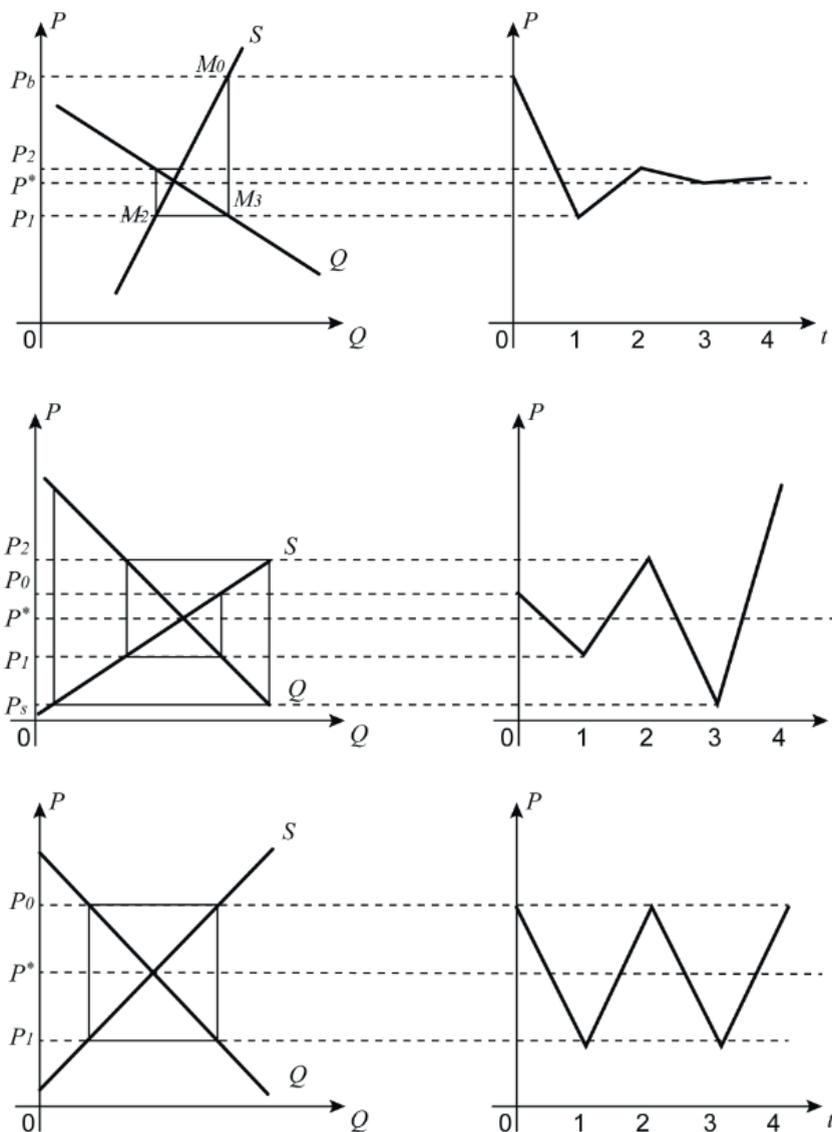


Рис. 3

$P = \frac{c}{a} - \frac{1}{a}Q$  з нахилом  $-\frac{1}{a} < 0$ ; та  $P = -\frac{a}{b} + \frac{1}{b}S$  з нахилом  $\frac{1}{b} > 0$ . Побудуємо ці лінії та проаналізуємо взаємодію попиту та пропозиції в залежності від зміни ціни (рис. 3). У випадку 1)  $|\frac{1}{a}| < \frac{1}{b}$  – абсолютне значення нахилу прямої попиту менше нахилу прямої пропозиції (тобто  $\frac{1}{a} < \frac{1}{b}$ , звідси  $d > b$ ) і тому пряма пропозиції на графіку зображена більш круто по відношенню до осі  $OQ$ . На графіку ліворуч прослідкуємо, як відбувається процес зміни ціни.

Початковій ціні  $P_0$  згідно з системою (6) відповідає пропозиція  $S_1 = d + bP_0$  (на рис. 3 це точка  $M_0$  на прямій  $S$ ). В цьому випадку виникає надлишок пропозиції і тоді рівновага на ринку встановлюється за рахунок зменшення ціни до рівня  $P_1$  (на рис. 3 це точка  $M_1$  на прямій  $Q$ ). Новій ціні  $P_1$  відповідає об'єм пропозиції  $S_2 = d + bP_1$  (на рис. 3 – точка  $M_2$  на прямій пропозиції  $S$ ). А зараз виникає дефіцит пропозиції; в цьому випадку рівність пропозиції та попиту призводить до збільшення ціни до рівня  $P_2$  (це точка  $M_3$  на прямій попиту  $Q$ ). Повторюємо далі процес взаємодії попиту та пропозиції завдяки зміні ринкової ціни. З'єднуємо послідовно точки  $M_0, M_1, M_2, M_3, \dots$  відрізками прямих, дістанемо так звану «спіраль», що закручується. Вона нагадує вигляд павутини (звідси походить і назва моделі). Відповідно, праворуч на графіку траєкторії (рис. 3, випадок 1) амплітуда коливань ціни біля  $P^*$  з часом затухає.

У випадках 2) та 3), коли абсолютний нахил прямої попиту більше або дорівнює нахилу прямої пропозиції, картинка будується за аналогічною схемою, як і у випадку 1), але мають інший вигляд (рис. 3 2) та 3)) відповідно. Отже, навіть при нормальному нахилі ліній попиту та пропозиції запізнення в реакції



пропозиції на зміну ціни може призвести до нестабільності ринку. Тому недоліки «павутиноподібної» моделі є очевидними [3, с. 169]. По-перше, розбіжні та циклічні коливання (випадки 2) та 3)) на практиці не спостерігаються, оскільки виробники рано чи пізно помічають (навчившись на своїх помилках), що їхні очікування, які основані на збереженні ціни минулого періоду, не виправдовують себе, тому вони змінять процедуру визначення очікуваної ціни. Наприклад, виробник може визначати пропозицію товару, виходячи із середньозважених цін декількох попередніх періодів. По-друге, в моделі не враховано вплив сукупної поведінки всіх виробників. Наприклад, нехай в деякому році пропозиція зерна (чи картоплі) була порівняно невеликою, а ціна – високою. Тоді можна припустити, що окремих фермерів в такій ситуації буде збільшувати посів (посадку) зерна (картоплі), очікуючи, що його висока ціна збережеться. Однак, якщо всі фермери зроблять так само, то на наступний рік під впливом зростання пропозиції ціна на зерно (картоплю) впаде (знизиться).

І нарешті, зовсім не обов'язково мати припущення гнучкості ціни цього товару та збіг із пропозицією в кожному періоді. Зміна ціни може відбуватися і в нерівноважній ситуації під впливом надлишкового попиту (про це у наступній моделі).

**«Павутиноподібна модель ринку з навчанням».**

Розглянемо модифікацію простішої павутиноподібної моделі, у якій ціна на ринку встановлюється продавцями. Продавці при цьому орієнтуються на деяке середньозважене значення між попитом та пропозицією в попередньому періоді. Ця стратегія описується умовою

$$S_{t+1} = \alpha S_t + (1 - \alpha)Q_t, \quad (10)$$

де  $S_t$  обсяг пропозиції у момент часу  $t$ , а  $Q_t$  – обсяг попиту у момент часу  $t$ ,  $\alpha$  – параметр, що характеризує стратегію продавців, причому  $0 < \alpha < 1$ . Тим самим продавці намагаються прилаштуватися до коливань ціни, а коливання «навчають» продавця робити більш точний прогноз пропозиції.

Нехай функції пропозиції та попиту лінійні, тобто динамічні функції  $S_t$ ,  $Q_t$  – лінійні:  $S_t = c + dP_t$ ,  $Q_t = a - bP_t$ . В цьому випадку рівняння (10) набуде вигляду

$$c + dP_{t+1} = \alpha(c + dP_t) + (1 - \alpha)(a - bP_t). \text{ Розв'яжемо останнє рівняння відносно } P_{t+1}:$$

$$dP_{t+1} = \alpha c + \alpha dP_t + a - \alpha a - bP_t + \alpha bP_t - c, \text{ або}$$

$$P_{t+1} = \frac{1}{d} ((\alpha c - c) + (\alpha d - b + \alpha b)P_t + (a - \alpha a)), \text{ звідки}$$

$$P_{t+1} = \frac{1}{d} (c(\alpha - 1) + (\alpha d - b(1 - \alpha))P_t + a(1 - \alpha)), \text{ і, остаточно,}$$

$$P_{t+1} = \frac{1}{d} (\alpha d - b(1 - \alpha))P_t + \frac{1}{d} (a - c)(1 - \alpha).$$

Позначимо  $A = \frac{1}{d} (\alpha d - b(1 - \alpha))$ ,  $B = \frac{1}{d} (a - c)(1 - \alpha)$ , тоді останнє рівняння набуде вигляду

$$P_{t+1} = AP_t + B. \quad (11)$$

Спочатку, як і у випадку «павутинної» моделі, знайдемо рівноважну ціну. Визначимо її з рівняння  $P^* = B + AP^*$ :  $B = (1 - A) \cdot P^*$ , звідки

$$\begin{aligned} P^* &= \frac{B}{1 - A} = \frac{\frac{1}{d} (a - c)(1 - \alpha)}{1 - \frac{1}{d} (\alpha d - b(1 - \alpha))} = \frac{(a - c)(1 - \alpha)}{d - \alpha d + b - \alpha b} = \frac{(a - c)(1 - \alpha)}{d + b - \alpha(d + b)} = \frac{(a - c)(1 - \alpha)}{(d + b)(1 - \alpha)} \\ &= \frac{(a - c)}{(d + b)}. \end{aligned}$$

Дістали не залежний від часу розв'язок  $P_t = P^*$ , це така ж точка рівноваги, як і у випадку «павутинної» моделі, для будь-якого значення  $t$ . Оскільки  $c > a > 0$ ,  $b > 0$ ,  $d > 0$ , то  $P^* > 0$ . Для цієї ціни рівноважний обсяг виробництва  $Q^*$  визначається з рівняння  $Q^* = S^* = c - d \cdot P^* = a + b \cdot P^*$  і дорівнює  $Q^* = \frac{bc + ad}{b + d}$ .

Зауважимо, що динамічний розв'язок моделі збігається з ціною ринкової рівноваги в статичній моделі  $Q(P) = S(P)$ , де  $Q(P)$  функція попиту, а  $S(P)$  – функція пропозиції. В цьому неважко переконатись, як і для попередньої моделі, дістанемо  $P = \frac{c - a}{b + d}$ .

Розглянемо випадок, коли початкова точка не збігається з рівноважною та дослідимо тенденцію цін і обсягів виробництва в цьому випадку. Задаючи певну початкову ціну та певний початковий обсяг товару



і згідно з процедурою розрахунків за моделлю, виведемо формулу, яка визначає траєкторію зміни ціни в цій моделі. Нехай  $P_0$  – початкова ціна. Знайдемо  $P_1, P_2, P_3, \dots, P_t$ , послідовно підставляючи

$P_i, i = 1, 2, 3, \dots, t, \dots$  у рівняння (11), дістанемо:

$$\begin{aligned} P_1 &= B + AP_0, \\ P_2 &= B + AP_1 = B + A(B + AP_0) = B + AB + A^2P_0 = B(1 + A) + A^2P_0, \\ P_3 &= B + AP_2 = B + A(B(1 + A) + A^2P_0) = B + AB(1 + A) + A^3P_0 = \\ &= B(1 + A + A^2) + A^3P_0, \quad P_4 = B + AP_3 = B + A(B(1 + A + A^2) + A^3P_0) = \\ &= B + AB(1 + A + A^2) + A^4P_0 = \\ &= B(1 + A + A^2 + A^3) + A^4P_0, \dots, P_t = B + AP_{t-1} = B + A(B(1 + A + A^2 + \dots + A^{t-2}) + A^{t-1}P_0) = \\ &= B + AB(1 + A + A^2 + \dots + A^{t-2}) + A^tP_0 = B(1 + A + A^2 + A^3 + \dots + A^{t-1}) + A^tP_0. \end{aligned}$$

Отже, дістали рекурентне співвідношення

$$P_t = B(1 + A + A^2 + A^3 + \dots + A^{t-1}) + A^tP_0. \quad (12)$$

Вираз  $(1 + A + A^2 + A^3 + \dots + A^{t-1})$  є сумою  $t$  членів геометричної прогресії. За формулою суми  $n$  перших членів геометричної прогресії дістаємо формулу для ціни  $P_t$  у будь-який момент часу  $t$ :  $P_t = B \frac{1-A^{t+1}}{1-A} + (A)^tP_0$ , або  $P_t = \frac{a-c}{b+d} (1 - A^{t+1}) + (A)^tP_0$ . Цей розв'язок є асимптотично стійким за умови  $|A| < 1$ , тобто

$$\begin{cases} \frac{\alpha d - (1-\alpha)b}{d} < 1, & \frac{\alpha d - b + \alpha b - d}{d} < 0, & \frac{\alpha(d+b) - (b+d)}{d} < 0, \\ \frac{\alpha d - (1-\alpha)b}{d} > -1, & \frac{\alpha d - b + \alpha b + d}{d} > 0, & \frac{\alpha(d+b) - b + d}{d} > 0, \end{cases}$$

$$\begin{cases} \frac{(\alpha-1)(b+d)}{d} < 0, \\ \frac{\alpha(d+b) - b + d}{d} > 0, \end{cases} \text{ звідки } \begin{cases} \alpha < 1, \\ \alpha > \frac{b-d}{b+d}, \end{cases} \text{ тобто } \frac{b-d}{b+d} < \alpha < 1.$$

Отже, більш гнучке врахування коливань, ніж у моделі (7), дозволяє продавцю стабілізувати ринок для будь-яких кутових коефіцієнтів прямих попиту та пропозиції.

Розглянемо іншу динамічну взаємодію попиту та пропозиції, при якій попит в конкретний момент часу дорівнює сумарній пропозиції від усіх минулих часових кроків. Найбільш простою [3] моделлю розподіленого запізнення вважається спадна геометрична прогресія, яка має смисл «динамічної пам'яті» про попередні стани досліджуваної системи. Розглядатимемо модель взаємодії попиту та пропозиції як функції ціни в дискретному часі, тобто час приймає тільки цілочисельні значення  $t = 0, 1, 2, 3, \dots, n$ , а ціна визначається відповідно як  $p(0), p(1), p(2), p(3), \dots, p(n)$ . При цьому допускається, що явний вигляд у функцій попиту та пропозиції задано. Таку модель подамо у вигляді співвідношення

$$Q(p_{n+1}) = \sum_{i=0}^n (1-k)k^{n-i}S(p_i), \quad (13)$$

де  $0 < k < 1$  знаменник спадної геометричної прогресії. Виконаємо над (13) наступні перетворення та дістанемо

$$\begin{aligned} Q(p_{n+1}) &= \sum_{i=0}^{n-1} (1-k)k^{n-i}S(p_i) + (1-k)S(p_n), \text{ або} \\ Q(p_{n+1}) &= k \sum_{i=0}^{n-1} (1-k)k^{n-i-1}S(p_i) + (1-k)S(p_n). \end{aligned} \quad (14)$$

З урахуванням (14) та (13) для цілочисельних  $t$  знайдемо

$$\begin{aligned} \Delta Q(p_n) &= Q(p_{n+1}) - Q(p_n) = k \sum_{i=0}^{n-1} (1-k)k^{n-i-1}S(p_i) + (1-k)S(p_n) - \sum_{i=0}^{n-1} (1-k)k^{n-i-1}S(p_i) = \\ &= (k-1) \sum_{i=0}^{n-1} (1-k)k^{n-i-1}S(p_i) + (1-k)S(p_n) = -(1-k) \sum_{i=0}^{n-1} (1-k)k^{n-i-1}S(p_i) + (1-k)S(p_n) = \\ &= -(1-k)Q(p_n) + (1-k)S(p_n) = (1-k)(S(p_n) - Q(p_n)), \end{aligned}$$

тобто

$$\Delta Q(p_n) = (1-k)(S(p_n) - Q(p_n)). \quad (15)$$

За аналогією з формулою (5) можна стверджувати: у випадку геометрично розподіленого запізнення приріст попиту пропорційний фактичній різниці між попитом та пропозицією.



Припустимо тепер, що на ринку має місце така ситуація, коли залежності попиту і пропозиції є лінійними, тобто задаються співвідношеннями (5). Як показано вище, єдине положення рівноваги в цьому випадку визначається рівністю

$$p^* = \frac{c-a}{b+d}. \quad (16)$$

В умовах дії моделі (3) має місце рівність

$$c - dp_{n+1} = a + bp_n \quad (17)$$

із системи (6) та (9).

У випадку економічного механізму формування ринкової ціни з урахуванням ефекту післядії, що описується рівняннями (15), (5) та (16), дістанемо різницеве співвідношення:

$$Q(p_{n+1}) - Q(p_n) = (1-k)(S(p_n) - Q(p_n)),$$

з урахуванням (5) маємо

$$\begin{aligned} a + bp_{n+1} - (a + bp_n) &= (1-k)(-dp_n + c - a - bp_n), \\ \text{або } b(p_{n+1} - p_n) &= (1-k)(-(d+b)p_n + c - a). \end{aligned}$$

Позначимо  $\check{p}_n = p_n - p^*$ , тоді остання рівність набуде вигляду

$$\begin{aligned} b(p_{n+1} - p^*) - b(p_n - p^*) &= (1-k)(-(d+b)(p_n - p^*) - (d+b)p^* + c - a), \\ b\check{p}_{n+1} &= b\check{p}_n - (1-k)(d+b)\check{p}_n, \end{aligned}$$

звідки знайдемо  $\check{p}_{n+1} = \check{p}_n - \frac{1-k}{b}(d+b)\check{p}_n$ , або  $\check{p}_{n+1} = \left(\frac{b-d+kd-b+kb}{b}\right)\check{p}_n$ ,

$$\check{p}_{n+1} = \left(k - \frac{d(1-k)}{b}\right)\check{p}_n. \quad (18)$$

Знайдемо розв'язок рівняння (18). Нехай  $p_0$  відомо, тоді

$$\begin{aligned} \check{p}_1 &= \left(k - \frac{d(1-k)}{b}\right)\check{p}_0 = \left(k - \frac{d(1-k)}{b}\right)(p_0 - p^*), \check{p}_2 = \left(k - \frac{d(1-k)}{b}\right)\check{p}_1 = \left(k - \frac{d(1-k)}{b}\right)^2(p_0 - p^*), \\ \check{p}_3 &= \left(k - \frac{d(1-k)}{b}\right)\check{p}_2 = \left(k - \frac{d(1-k)}{b}\right)^3(p_0 - p^*), \dots, \check{p}_n = \left(k - \frac{d(1-k)}{b}\right)\check{p}_{n-1} = \left(k - \frac{d(1-k)}{b}\right)^n(p_0 - p^*). \end{aligned}$$

Повернемося до початкової змінної  $p_n$ , дістанемо:  $p_n - p^* = \left(k - \frac{d(1-k)}{b}\right)^n(p_0 - p^*)$ , звідки

$$p_n = p^* + \left(k - \frac{d(1-k)}{b}\right)^n(p_0 - p^*). \quad (19)$$

Розв'язок (19) був **стійкий**, якщо  $\left|k - \frac{d(1-k)}{b}\right| < 1$ , що рівносильно системі нерівностей

$$\begin{cases} k - \frac{d(1-k)}{b} < 1, \\ k - \frac{d(1-k)}{b} > -1, \end{cases} \quad \text{або} \quad \begin{cases} \frac{d(1-k)}{b} + (1-k) > 0, \\ \frac{d(1-k)}{b} - (1+k) < 0, \end{cases} \quad \text{тобто} \quad \begin{cases} (1-k)\left(\frac{d}{b} + 1\right) > 0, \\ \frac{d(1-k)}{b} < 1+k. \end{cases}$$

Оскільки  $0 < k < 1$ , то  $-1 < k - 1 < 0$ , тому  $0 < 1 - k < 1$ , тоді перша нерівність системи рівносильна нерівності  $\frac{d}{b} + 1 > 0$ , тобто  $\frac{d}{b} > -1$ . Але  $0 < b < 1$ ,  $d > 0$ , тому  $\frac{d}{b} > 0$ . Завдяки тому, що  $1 - k > 0$ , тому в другій нерівності останньої системи поділимо обидві частини нерівності на  $1 - k > 0$ , знайдемо  $\frac{d}{b} < \frac{1+k}{1-k}$ . Отже,  $0 < \frac{d}{b} < \frac{1+k}{1-k}$ .

Зауважимо, що  $\frac{1+k}{1-k} > 1$  для будь-яких  $k(0 < k < 1)$ .

**Висновки.** Автори проаналізували та узагальнили матеріали публікацій та подали методи розв'язання різницевого рівнянь та систем різницевого рівнянь, що описують динамічну модель ринку деякого товару (так звану павутинну модель ринку), а також модифікацію простішої павутиноподібної моделі, у якій ціна на ринку встановлюється продавцями тощо. Особливу увагу приділено процесам, що моделюються за допомогою апарату лінійних різницевого рівнянь першого порядку. Представлено види моделей та проаналізовано властивості загальних розв'язків деяких типів різницевого рівнянь, досліджено стійкість розв'язків цих систем. Основний акцент зроблено на застосуванні різницевого рівнянь першого порядку до розв'язання соціально-економічних моделей.



### Література:

1. Грисенко М. В. Математика для економістів: Методи й моделі, приклади й задачі : навч. посібник. Київ : Либідь, 2007.

Hrysenko M.V. (2007). *Matematyka dlya ekonomistiv: navchalniy posibnyk*. [Methods Mathematics for economists: Methods and models, examples and problems: the manual]. Kyiv: Lybid. [In Ukrainian].

2. Зінкевич Т. О., Лісовська В. П., Мельник О. О. Логістичні моделі в задачах економічної динаміки. *Ринок цінних паперів України*. 2015. № 9–10. С. 127–134.

Zinkevych T.O., Lisovska V.P., Melnyk O.O. (2015). Logistychni modeli v zadachah ekonomichnoi dynamiky [Logistic models in problems of economic dynamics]. *Rynok tsinnih paperiv Ukrainy [Securities market of Ukraine]*, 9-10, 127-134. [In Ukrainian].

3. Лісовська В. П., Зінкевич Т. О. Динамічні системи в економіці : монографія. Київ : КНЕУ, 2021.

Lisovska V.P., Zinkevych T.O. (2021). *Dynamichni systemy v ekonomitsi: monografiia* [Dynamic systems in the economy] Kyiv: KNEU. [In Ukrainian].

4. Лісовська В. П., Неня О. І. Про перманентність дискретної системи хижак-жертва з монотонною функцією впливу. *Математичне та комп'ютерне моделювання. Серія «Фізико-математичні науки» : зб. наук. праць*. 2014. № 11. С. 132–142.

Lisovska V.P., Nenyu O.I. (2014). Pro permanentnist' dyskretnoy systemy khuzhak-zhertva z monotonnoyu funktsieyu vplyvu [On the permanence of a discrete predator-prey system with a monotonic influence function]. *Matematychni ta komp'yuterne modelyuvannya. Seriya Phizyko-matematychni nauky: zbirnyk naukovykh prats'* [Mathematical and computer modeling. Series Physical and mathematical sciences: coll. of science works]. 11, 132-142. [In Ukrainian].

5. Лісовська В. П., Кудик Т. О., Васильєва Д. О. Моделювання лінійними різницевиими рівняннями першого порядку. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. № 37. С. 55–60.

Lisovska V.P., Kudyk T.O., Vasylieva D.O. (2021). Modelyuvannya liniynymy riznytsevymy rivnyannamy pershogo poryadku [Modeling by linear differential equations of the first order]. *Naukoviy visnyk UzhNU. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo*. [Scientific Bulletin of UzhNU. Series: International economic relations and the world economy]. 37, 55-60. [In Ukrainian].

## ЗМІСТ

### ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

<b>Гонак Ігор Михайлович</b> ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОКРЕМИХ АСПЕКТІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ У 2014–2019 РР. ТА 2019–2022 РР. ....	4
---	---

### ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЯМИ ТА ПІДПРИЄМСТВАМИ

<b>Козак Людмила Василівна, Дорош Сергій Юрійович</b> ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ІТ-ГАЛУЗІ .....	19
<b>Лашчик Ірина Ігорівна, Блавт Анна Андріївна</b> ПРОТИДІЯ РИЗИКАМ В ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ІНСТРУМЕНТАМИ СТРАХОВОГО МАРКЕТИНГУ .....	25
<b>Міхал Адам Лешневський</b> МАРКЕТИНГОВА ПОВЕДІНКА СПОЖИВАЧІВ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ – ТЕОРЕТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ .....	30
<b>Юрченко Галина Миколаївна</b> МЕТОД 9-GRID BOX В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ .....	36

### ФІНАНСИ, ГРОШОВИЙ ОБІГ ТА КРЕДИТ

<b>Береславська Олена Іванівна</b> БАНКІВСЬКИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ: АНАЛІЗ ЧИННИКІВ НЕПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ, БАНКРУТСТВА ТА ЛІКВІДАЦІЇ БАНКІВ .....	43
<b>Добрянський Олег Іванович</b> ЕКЗОГЕННІ ДЕТЕРМІНАНТИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ КРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ВОЛАТИЛЬНОСТІ .....	50
<b>Пасічник Юрій Васильович, Білецька Олена Анатоліївна</b> ФІНАНСОВІ ВАЖЕЛІ ПІДВИЩЕННЯ ДОХОДІВ ДОМОГОСПОДАРСТВ У СІЛЬСЬКІЙ МІСЦЕВОСТІ .....	55
<b>Ревак Ірина Олександрівна, Підхонний Олег Михайлович, Яворська Тетяна Василівна</b> НЕОБХІДНІСТЬ ТА МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ДОКАЗІВ У ФІНАНСОВИХ РОЗСЛІДУВАННЯХ .....	60

### ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

<b>Лемішовська Олеся Степанівна</b> ДИСЦИПЛІНИ БУХГАЛТЕРСЬКОЇ СФЕРИ У НАВЧАЛЬНИХ ПРОГРАМАХ ЛЬВІВСЬКИХ АКАДЕМІЧНИХ ЗАКЛАДІВ УНІВЕРСИТЕТСЬКОГО ТИПУ В ХІХ – ПЕРШІЙ ПОЛОВИНІ ХХ СТ.: ІСТОРИЧНИЙ ЕКСКУРС .....	66
--	----

### МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

<b>Кудик Тетяна Олексіївна, Лісовська Валентина Петрівна, Щекань Надія Петрівна</b> ПАВУТИНОПОДІБНА МОДЕЛЬ РИНКУ З НАВЧАННЯМ .....	74
---	----

## CONTENT

### ECONOMICS AND MANAGEMENT OF NATIONAL ECONOMY

**Igor Gonak**

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE EFFICIENCY OF SPECIFIC ASPECTS OF ECONOMIC AND SOCIAL POLICY IN THE PERIODS OF 2014-2019 AND 2019-2022 .....	4
--	---

### ECONOMICS, MANAGEMENT OF SECTORS AND ENTERPRISES

**Lyudmyla Kozak, Serhii Dorosh**

FORMATION OF AN EFFECTIVE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM ENTERPRISES OF THE IT INDUSTRY .....	19
--	----

**Iryna Lashchyk, Anna Blavt**

MITIGATING RISKS FOR INSURANCE COMPANIES ACTIVITIES IN WAR CONDITIONS THROUGH INSURANCE MARKETING TOOLS .....	25
---	----

**Michał Adam Leśniewski**

MARKETING BEHAVIOR OF CONSUMERS IN SHAPING THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF ENTERPRISES – A THEORETICAL STUDY .....	30
---	----

**Halyna Yurchenko**

9-GRID BOX AS A TOOL FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN SOCIAL ENTERPRISES .....	36
--	----

### FINANCE, MONETARY CIRCULATION AND CREDIT

**Olena Bereslavska**

BANKING SECTOR OF UKRAINE: ANALYSING FACTORS OF INSOLVENCY, BANKRUPTCY AND BANKS' LIQUIDATIONS .....	43
--	----

**Oleh Dobryansky**

EXOGENOUS DETERMINANTS OF THE ECONOMIC SECURITY OF THE COUNTRY IN CONDITIONS OF GLOBAL VOLATILITY .....	50
---	----

**Yurii Pasichnyk, Olena Biletska**

FINANCIAL LEVERS FOR INCREASING HOUSEHOLD INCOME IN RURAL LOCATIONS .....	55
---	----

**Iryna Revak, Oleg Pidkhomnyi, Tetiana Yavorska**

NECESSITY AND POSSIBILITIES OF USING ELECTRONIC EVIDENCE IN FINANCIAL INVESTIGATIONS .....	60
--	----

### ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT

**Olesia Lemishovska**

DISCIPLINES OF THE ACCOUNTING FIELD IN THE EDUCATIONAL PROGRAMS OF ACADEMIC INSTITUTIONS IN LVIV: HISTORICAL OVERVIEW FROM THE 19TH TO THE FIRST HALF OF THE 20TH CENTURY .....	66
---	----

### MATHEMATICAL MODELING AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMICS

**Tetyana Kudyk, Valentyna Lisovska, Nadiya Shchekan**

A WEB-LIKE MODEL OF THE LEARNING MARKET .....	74
---	----

Наукове видання

**НАУКОВІ ЗАПИСКИ НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
«ОСТРОЗЬКА АКАДЕМІЯ»  
СЕРІЯ «ЕКОНОМІКА»**

*Науковий журнал (щоквартальник)*

№ 29(57)

**Наукові** записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2023. № 29(57). 86 с.

**Scientific** notes of Ostroh Academy National University, «Economics» series: scientific journal. Ostroh : Publishing NaUOA, June 2023. № 29(57). 86 p.

**Головний редактор** *О. І. Дем'янчук*

**Заступник головного редактора** *Ю. В. Шулик*

**Відповідальний редактор** *Н. В. Іванчук*

**Комп'ютерна верстка** *Н. О. Крушинської*

**Художнє оформлення обкладинки** *К. О. Олексійчук*

**Коректор** *А. О. Самсонюк*

**Коректор англomовних текстів** *Р. Т. Шулик*

Формат 60x84/8. Ум. друк. арк. 10. Наклад 100 пр. Зам. № 19–23.  
Папір офсетний. Друк цифровий. Гарнітура «Times New Roman».

Оригінал-макет виготовлено у видавництві  
Національного університету «Острозька академія»,  
Україна, 35800, Рівненська обл., м. Острог, вул. Семінарська, 2.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи РВ № 1 від 8 серпня 2000 року.

Виготовлено ФОП Свиначук М. В.  
Тел. (+38068) 68 35 800, e-mail: 35800@ukr.net.