

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького**

**MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE**  
**Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy**

**DOI: 10.31651/2076-5843-2024-1-2**  
**ISSN 2707-5036 (Print)**

**ВІСНИК**  
**ЧЕРКАСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО**  
**УНІВЕРСИТЕТУ**  
**ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО**

Серія  
**ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

**BULLETIN**  
**OF THE CHERKASY**  
**BOHDAN KHMELNYTSKY**  
**NATIONAL UNIVERSITY**

**ECONOMIC SCIENCES**

**TOM 28**  
**VOLUME 28**

**№ 1–2. 2024**  
**NUMBER 1–2. 2024**

Черкаси, 2024  
Cherkasy, 2024

**Засновник, редакція, видавець і виготовлювач –  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького**

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 2527 від 27.03.1997.

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 16161-4633ПР від 11.12.2009.

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 23902-13742Р від 11.05.2019.

Ідентифікатор медіа R30-01515 відповідно до Реєстру суб'єктів у сфері медіа Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення (рішення від 31.10.2023 №1224).

Журнал для економістів, управлінців, аналітиків, фінансистів, маркетингологів, підприємців, викладачів, науковців, аспірантів, студентів.

Журнал входить до «Переліку наукових фахових видань України категорії «Б», в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора наук і кандидата наук (доктора філософії) згідно з Наказом МОН України від 15 жовтня 2019 року № 1301 (додаток 8).

**№ 1–2 (Том 28. 2024) наукового журналу «Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки» рекомендовано до друку та до поширення через мережу Інтернет Вченою радою Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького (протокол № 12 від 20.06.2024 року).**

*Журнал індексується в міжнародних наукометричних базах **Index Copernicus (ICV 2023 = 70.94); Ulrichsweb (Ulrich's Periodicals Directory).***

**Редакційна колегія:**

Кирилюк Є., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького (головний редактор); Зачосова Н., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького (відповідальний секретар); Прощаликіна А., к.е.н., доц., ЧНУ ім. Б. Хмельницького (відповідальний секретар); Андрусяк Н., д.е.н., проф., УНУС; Бабіна Н., к.е.н., доц., КНУТД; Білоус С., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Буряк Р., д.е.н., проф., НУБІП України; Волейшо Я., д.е.н., проф., Державна вища професійна школа ім. Президента Станіслава Войцеховського в Каліші (м. Каліш, Польща); Врубель Ю., д.е.н., проф., Природничо-гуманітарний університет у Седльце (м. Седльце, Польща); Денисенко В., к.ф.-м.н., доц., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Зось-Кіор М., д.е.н., проф., ПДАУ; Кирилюк І., к.е.н., доц., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Кібальник Л., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Клочан В., д.е.н., проф., АРР ПД; Краус Н., д.е.н., проф., КУ ім. Б. Грінченка; Кукурудза І., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Мельниченко О., д.е.н., доц., Політехніка Гданьська (м. Гданьськ, Польща); Назаренко С., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Пасека С., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Прямухіна Н., д.е.н., доц., ДНУ ім. В. Стуса; Сацевич В., доктор філософії, проф., Університет ім. Макмастера (McMaster University) (м. Гамільтон, Канада); Соловійов В., д.ф.-м.н., проф., КДПУ; Черевко О., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Шевченко А., к.е.н., доц., ЧДТУ; Шпильова В., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького.

*За дотримання права інтелектуальної власності, достовірність матеріалів та обґрунтування висновків відповідають автори.*

**Адреса редакційної колегії:**

18031, Черкаси, бул. Шевченка, 81

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, к.224

тел: (067) 605 45 65; e-mail: etime.cnu@gmail.com

З електронною версією журналу можна ознайомитися за адресою: <http://econom-ejournal.cdu.edu.ua>

©Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, 2024

©Автори статей

**Founder, editorial, publisher and manufacturer –  
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy**

State registration certificate: KV No. 2527 dated 27.03.1997.

State registration certificate: KV No. 16161-4633PR dated 11.12.2009.

State registration certificate: KV No. 23902-13742R dated 11.05.2019.

Media identifier R30-01515 according to the Register of Media Entities of the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting (decision of 31.10.2023 No. 1224).

The journal is for economists, managers, analysts, financiers, marketers, entrepreneurs, teachers, scientists, graduate students, students.

Journal is entered into the «List of scientific professional editions of Ukraine of category «B» in which results of dissertational researches in competition for scientific degrees of doctor of science and candidate of science (PhD) may be published by a Decree of MES of Ukraine dd 15.10.2019 № 1301 (Annex 8).

**Issue 1–2 (Volume 28, 2024) of the scientific journal «Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky national university. Economic sciences» is recommended for publication and dissemination through the Internet by the Academic Council of Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy (protocol number 12 dated 20.06.2024).**

*The journal are indexed in an international scientific and metric databases **Index Copernicus (ICV 2023 = 70.94); Ulrichsweb (Ulrich's Periodicals Directory).***

**Editorial board:**

Kyryliuk Ye., Doctor of Economic Sciences, Professor (Editor in Chief); Doctor of Economic Sciences, Professor Zachosova N. (executive secretar); Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Proshchalykina A. (executive secretar); Andrusyak N., Doctor of Economic Sciences, Professor; Babina N., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor; Bilous S., Doctor of Economic Sciences, Professor; Buryak R., Doctor of Economic Sciences, Professor; Voleisho Ya., Doctor of Economic Sciences, Professor (Poland); Vrubel Yu., Doctor of Economic Sciences, Professor (Poland); Denysenko V., Candidate of Physics and Mathematics Sciences, Associate Professor; Zos-Kior M., Doctor of Economic Sciences, Professor; Kyryliuk I., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor; Kibalnyk L., Doctor of Economic Sciences, Professor; Klochan V., Doctor of Economic Sciences, Professor; Kraus N., Doctor of Economic Sciences, Professor; Kukurudza I., Doctor of Economic Sciences, Professor; Melnychenko O., Doctor of Economic Sciences, Associate Professor; Nazarenko S., Doctor of Economic Sciences, Professor; Pasyeka S., Doctor of Economic Sciences, Professor; Pryamukhina N., Doctor of Economic Sciences, Associate Professor; Satzewich V., Ph.D., Professor (Canada); Soloviov V., Doctor of Physical and Mathematical Sciences, Professor; Cherevko O., Doctor of Economic Sciences, Professor; Shevchenko A., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor; Shpyliova V., Doctor of Economic Sciences, Professor.

*The authors are responsible for the observance of the intellectual property right, for the reliability of the materials and for the substantiation of the conclusions.*

**Editorial office address:**

18031, Cherkasy, Shevchenko Blvd., 81  
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, ap. 224  
+380676054565; e-mail: etime.cnu@gmail.com

All electronic versions of articles are available on the website edition <http://econom-ejournal.cdu.edu.ua>

## ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ТА ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ

## GLOBALIZATION AND INTEGRATION PROCESSES

УДК 339.5:327

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-1-2-4-12>

**КІБАЛЬНИК Любов Олександрівна**

доктор економічних наук, професор,  
Черкаський національний університет імені  
Богдана Хмельницького  
м. Черкаси, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-7659-5627>  
liubovkibalnyk@vu.cdu.edu.ua

**ДАНИЛЬЧУК Ганна Борисівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Черкаський національний університет імені  
Богдана Хмельницького  
м. Черкаси, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-9909-2165>  
abdanylchuk@vu.cdu.edu.ua

**СЕРДЮК Олександр Анатолійович**

кандидат економічних наук, доцент,  
Черкаський національний університет імені  
Богдана Хмельницького  
м. Черкаси, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-3919-4661>  
serdyuk@vu.cdu.edu.ua

**КІБАЛЬНИК Володимир Миколайович**

Навчально-науковий випробувальний полігон  
високотехнологічного озброєння та військової  
техніки

м. Черкаси, Україна  
Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0002-4117-7948>  
vmkibalnik@ukr.net

**СЕРЕДА Данило Андрійович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої  
освіти, Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Черкаси, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0000-8498-6724>  
sereda.danylo423@vu.cdu.edu.ua

### **МОДЕЛІ ЗМІН МІЖНАРОДНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ЗВ'ЯЗКІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ**

*Стаття присвячена дослідженню змін міжнародних торговельних зв'язків України під впливом повномасштабного вторгнення Росії на територію України. Для дослідження цих змін використовується метод побудови мінімальних остівних та ієрархічних дерев. Вивчення змін здійснювалося на прикладі груп товарів, які знаходяться на найвищих позиціях за обсягами експорту, а саме насіння соняшнику та продукції чорної металургії. За результатами моделювання зроблено висновки, що в 2022 році не відбулося суттєвих змін ані в обсягах експорту насіння соняшнику, ані остівному дереві. Щодо продукції чорної металургії, відмічається, що через значні зміни у зовнішньоекономічних зв'язках України, її позиція в ієрархічній структурі міжнародної торгівлі погіршилася. Внутрішні та міжкластерні зв'язки України стали слабкими, що вплинуло на експортні можливості країни. Металургійні підприємства значно скоротили обсяги виробництва через неможливість експортувати продукцію у довоєнних обсягах, а також через потреби національного військово-промислового комплексу.*

***Ключові слова:** міжнародні торговельні зв'язки; обсяги експорту; насіння соняшнику; продукція чорної металургії; мінімальні остівні та ієрархічні дерева; російсько-українська війна.*

**Постановка проблеми.** У сучасному світі спостерігаються стійкі тенденції до посилення торговельних зв'язків між країнами внаслідок зростання потреб у тих категоріях продукції, яка не може вироблятися на власній території чи із власних ресурсів, пов'язаних зі світовим економічним зростанням та міграцією населення. Проявляється це в посиленні глобалізації світу, і, насамперед, глобалізації на рівні континентів, підвищенні імпорту-експорту життєво важливої

продукції та товарів країнами. На локальних ринках торговельні зв'язки між країнами постійно посилюються. Така ж тенденція спостерігається і на торговельній карті світу. Сучасним напрямом розвитку міжнародної торгівлі є таргетування, тобто група країн визначає категорії продукції, які найбільш необхідні тій чи іншій країні чи країнам континенту (прикладом є сільськогосподарська продукція, яка надсилається країнам Африки із Європи).

Російсько-українська війна, яку можна визнати глобальною кризою у світовому просторі, кардинально змінила структуру та динаміку міжнародних торговельних зв'язків України, що призвело до значних викликів для її економіки та відповідних трансформацій. Втрата традиційних ринків збуту, зниження обсягів виробництва та експорту, а також необхідність адаптації до нових умов глобального ринку вимагають розробки та впровадження нових моделей міжнародної торгівлі. Це передбачає необхідність детального аналізу змін у торговельних зв'язках України під час війни та формування ефективних стратегій для подолання негативних наслідків і забезпечення стабільного економічного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми глобалізації та місце кожної країни на світовій торговельній карті давно хвилюють багатьох вчених та дослідників. Зокрема, це проф. Філіпенко А., який низку своїх робіт присвятив глобалізаційним викликам та аналізу процесу глобалізації (див., до прикладу, [1]). Інші автори [2] досліджують активність міжнародної торгівлі із використанням гравітаційних моделей. Водночас автори стверджують, що класична теорія міжнародної торгівлі є підґрунтям для процесу торгівлі. Волкова О. [3] вивчає питання міжнародної торгівлі з урахуванням поточної ситуації, а саме російсько-української війни. Автор розглядає зміни торговельних зв'язків та причини цих змін і вносить певні пропозиції щодо розвитку міжнародної торгівлі у післявоєнний час. Платонова І. [4] акцентує увагу на значній ролі експорту та аналізує процеси експорту України.

Глибокий літературний огляд цієї проблематики надано у праці [5]. Автор досліджує торгівлю між Україною та країнами ЄС з погляду, по-перше, отримання Україною статусу кандидата на вступ до ЄС, а по-друге, впливу війни в Україні. Крім того, автор використовує АВС-аналіз країн-учасниць ЄС з метою проведення структурного аналізу показників торгівлі для найбільш вагомих країн для України.

Ретельний аналіз динаміки міжнародної торгівлі на початку війни було здійснено Національним інститутом стратегічних досліджень [6]. В цілому констатувалися негативні зміни щодо обсягів товарообігу, експорту та імпорту в досліджуваному періоді порівняно з довоєнним 2021 роком. Географічна структура міжнародної торгівлі товарами також зазнала змін: експорт до країн ЄС зріс на 9%, проте до країн СНД знизився на 59%.

Автори [7] у своєму дослідженні використовують методику розрахунку індексу комплементарності, методів емпіричного аналізу для оцінки ефективності міжнародної торгівлі України та країн ЄС. На основі розрахунків авторами доведено, що найбільш комплементарними товарами у торговельних відносинах між Україною та країнами ЄС є чорні метали, зернові культури, а також жири та олії різного походження. Відмічається також негативний вплив віддаленості країн-партнерів одна від одної на обсяги товарообороту.

Сучасний стан зовнішньоторговельних відносин України за видами торговельних потоків досліджується у праці [8]. Автори аналізують торговельні зв'язки України з Польщею та Китаєм. Показано, що Україна на сучасному етапі фактично є сировинною країною. У статті зроблено висновок щодо еволюції міжнародної торгівлі України під впливом викликів та можливостей.

У статті [9] досліджуються зміни структури торговельних відносин між країнами під впливом таких чинників, як-то фінансові кризи та зміни у складі країн-членів ЄС. Автори використовують метод побудови мінімальних остівних дерев.

Проте залишається низка нерозв'язаних завдань, одним із яких є формування нових підходів до стратегії розвитку міжнародної торгівлі України після війни. Незважаючи на те, що деякі дослідження містять пропозиції щодо розвитку торговельних відносин, необхідність чіткої, скоординованої стратегії з урахуванням довгострокових наслідків війни залишається відкритою проблемою. Більше уваги потрібно приділити аналізу інтеграції України у глобальні ланцюги постачання та її ролі як потенційного учасника нових міжнародних торговельних блоків.

Також недостатньо досліджено вплив фінансових та економічних криз на структуру торговельних відносин України з її ключовими партнерами. Проблематика міжнародної торгівлі є надзвичайно актуальною в сучасних умовах, що зумовлено багатьма глобальними та регіональними викликами, зокрема такими, як-то геополітичні зміни, війни, економічні кризи, зміни у міжнародних торговельних блоках. Російсько-українська війна стала важливим чинником, що суттєво вплинув на динаміку та структуру міжнародної торгівлі України, створивши нові виклики для вчених і дослідників у цій сфері. Ця проблема вимагає подальших досліджень з метою адаптації міжнародної торгівлі до мінливих умов світової економіки.

**Метою статті** є виявлення змін у міжнародних торговельних зв'язках України з урахуванням впливу повномасштабного вторгнення росії в Україну.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** У контексті глобалізації та вивчення впливу російсько-української війни важливим є з'ясування місця країни на світовій торговельній карті. Однак з огляду на прагнення України вступити до Євросоюзу першочерговою є оцінка торговельних можливостей України серед країн Європи та ЄС. Повномасштабне вторгнення Росії у лютому 2022 року суттєво змінило торговельні можливості України щодо виробництва продукції, її постачань. Саме для оцінки торговельних можливостей нашої держави на сучасному етапі й було здійснено дослідження.

У статті використовуються дані веб-сайту Центру міжнародної торгівлі [10]. Було досліджено зміну обсягу експорту різних груп товарів країнами європейського континенту та країнами світу з погляду впливу війни в Україні на світовий ринок, і, насамперед – на позицію нашої держави на європейському ринку. Для дослідження було обрано кілька груп продукції, що мають найбільшу частку в експорті України до 2021 року включно. Дослідження здійснювалося за допомогою побудови та аналізу мінімальних остівних та ієрархічних дерев [11, 12], що дозволяє оцінити зміни місця України в структурі світового та європейського ринку продукції.

На рис. 1 наведено динаміку експорту насіння соняшнику європейськими країнами.

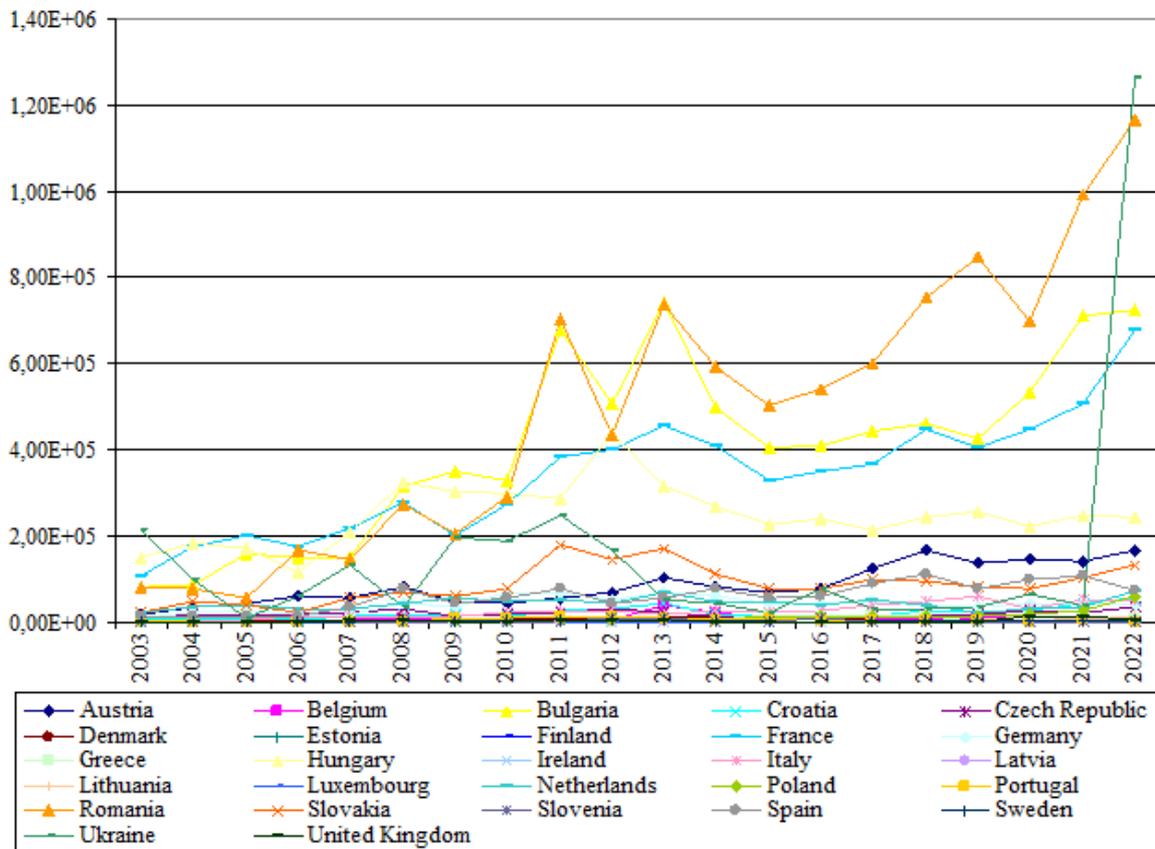
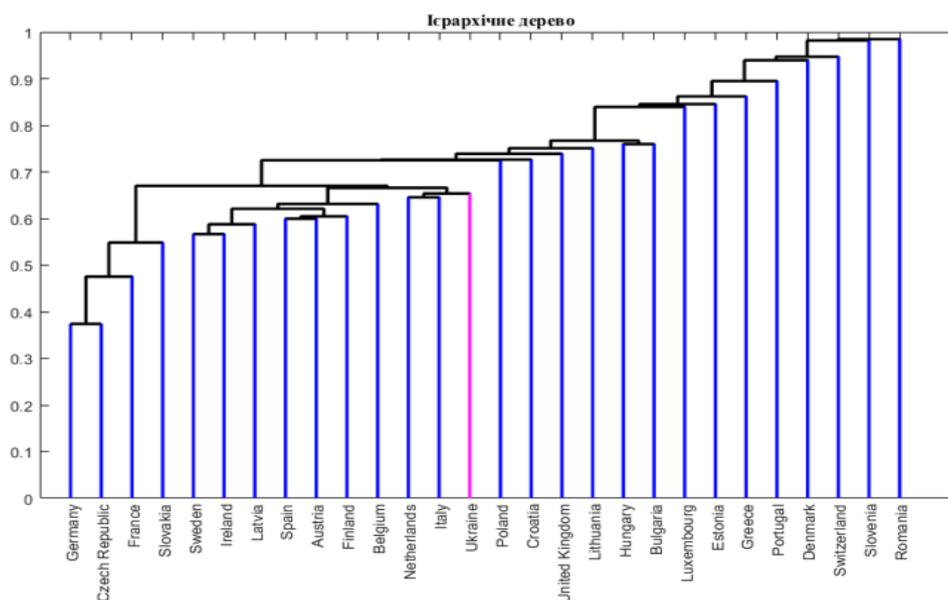


Рис. 1. Динаміка експорту насіння соняшнику, подрібненого або неподрібненого європейськими країнами-експортерами в 2003–2022 рр., \$USD

Джерело: побудовано авторами за даними [10]

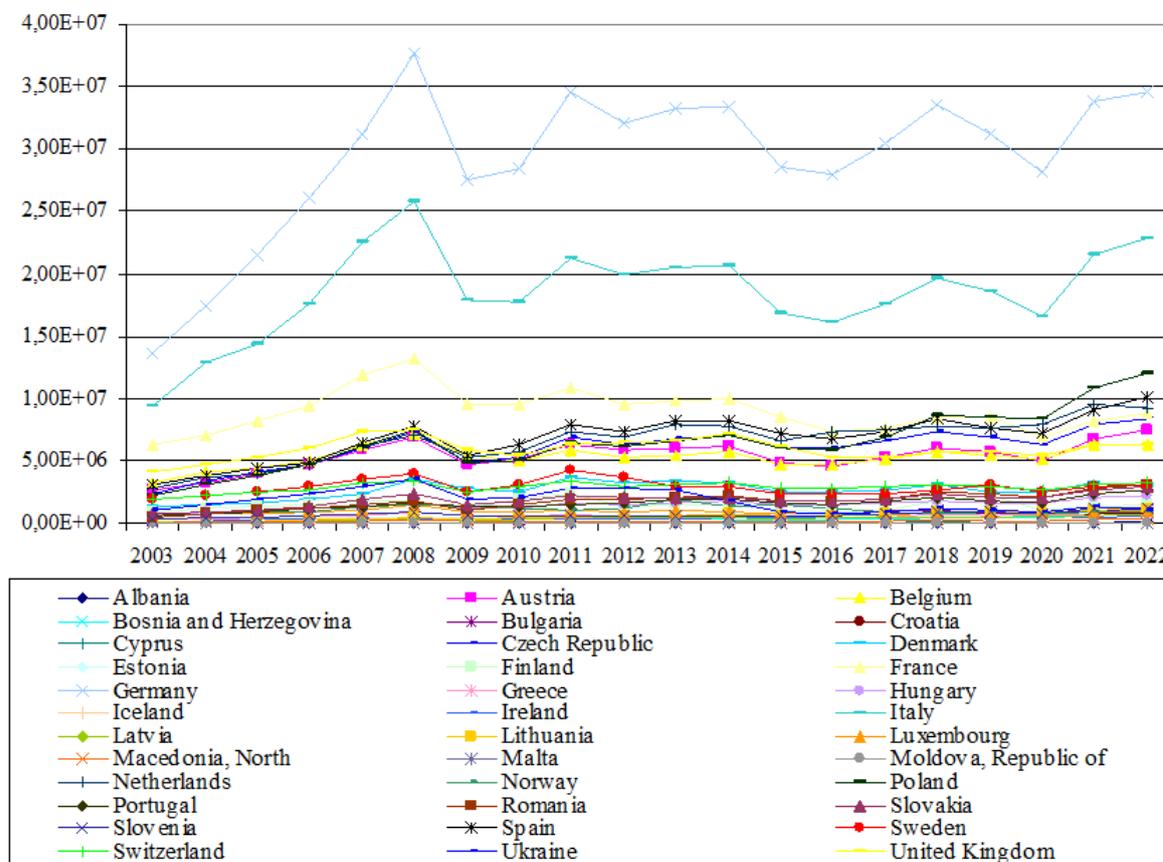
На рис. 2 наведено побудоване ієрархічне дерево для експорту насіння соняшника за період 2003–2021 років.



**Рис. 2.** Ієрархічне дерево європейських країн-експортерів насіння соняшнику, побудоване за обсягами експорту в 2003–2021 рр.

*Джерело: розраховано і побудовано авторами за даними [10]*

На рис. 3 представлено динаміку обсягів експорту продукції чорної металургії для досліджуваних країн за період 2003–2022 років.



**Рис. 3.** Динаміка експорту продукції чорної металургії європейськими країнами-експортерами в 2003–2022 рр., \$USD

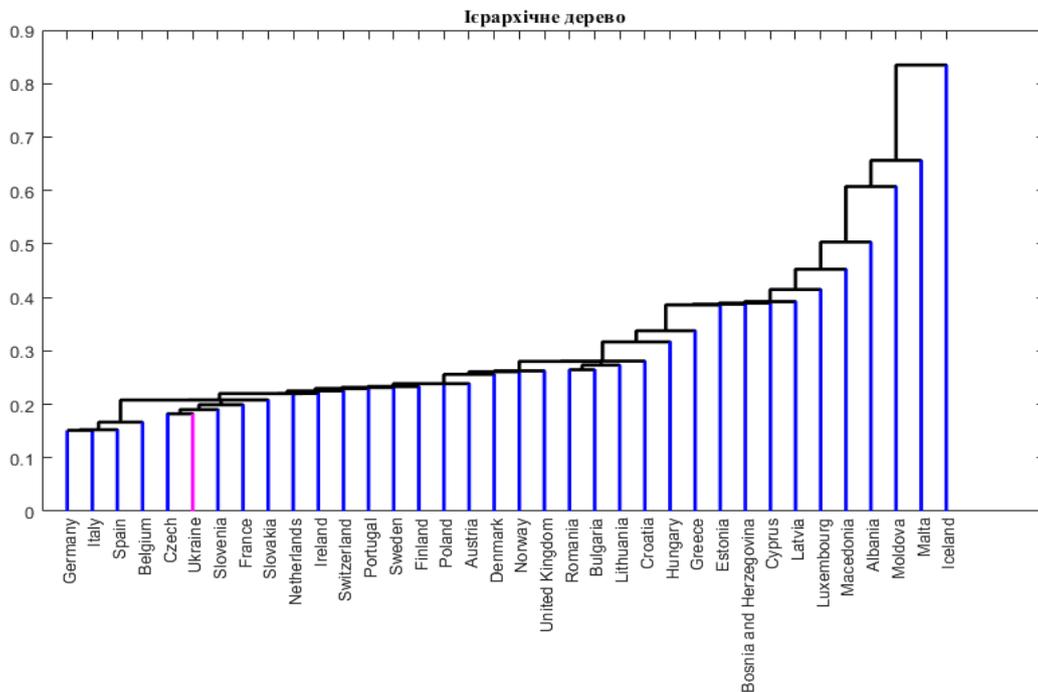
*Джерело: побудовано авторами за даними [10]*

Дані рис. 1 засвідчують, що протягом всього періоду лідерами в експорті насіння соняшнику є Румунія, Болгарія, Франція та Угорщина. У 2021 році відмічається стрімке зростання обсягів експорту насіння Україною. Протягом 2021–2022 років Україна є беззаперечним лідером порівняно з іншими країнами-експортерами.

Із рис. 2 бачимо, що Україна входить до великого кластера разом з Нідерландами, Бельгією, Фінляндією, Іспанією, Латвією, Швецією тощо. При врахуванні даних 2022 року спостерігається зміна лише окремих країн, водночас суттєвих структурних змін у дереві або ж суттєвої зміни позиції будь-якої країни не відбулося. Це означає, що зміна обсягів експорту соняшнику Україною у 2022 році є порівняно невеликою, тобто вирощування соняшнику та зміна логістики доставки продукції не відобразилась суттєво на експортованих обсягах.

Дані рис. 3 засвідчують, що лідерами з експорту продукції чорної металургії є Німеччина та Італія. Всі інші країни мають майже незмінні обсяги. Зауважимо, що з 2020 року Польща, Іспанія, Франція, Австрія і Чехія збільшили експорт продукції чорної металургії.

На рис. 4 відображено результати побудови ієрархічного дерева для експорту продукції чорної металургії за період 2003–2021 років, а на рис. 5 наведено дерево для цих же країн, але з урахуванням даних 2022 року.



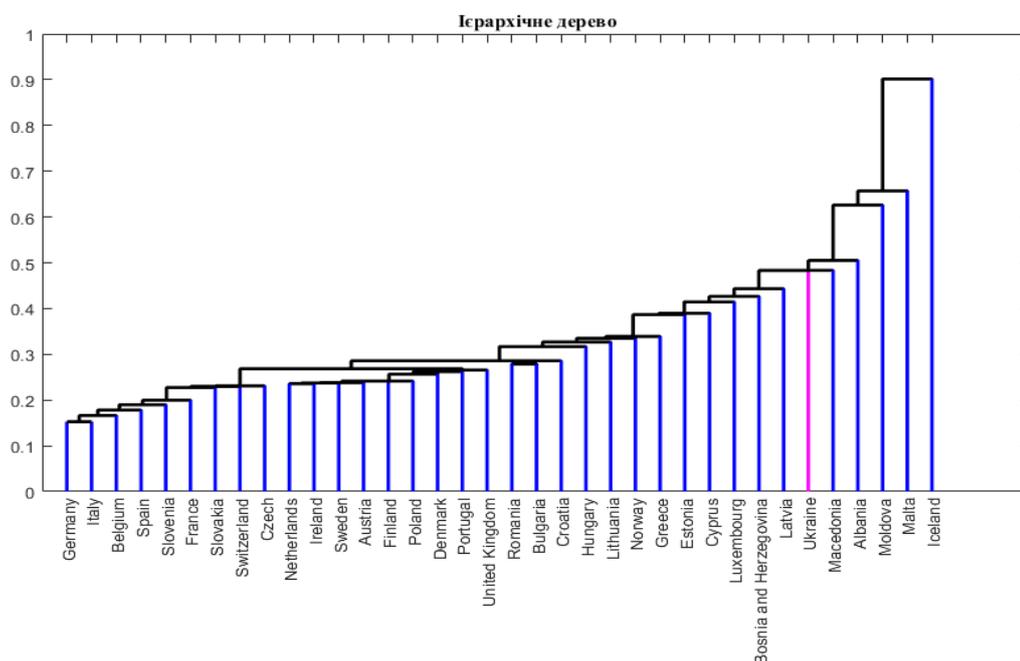
**Рис. 4.** Ієрархічне дерево європейських країн-експортерів продукції чорної металургії, побудоване за обсягами експорту в 2003–2021 рр.

*Джерело: розраховано і побудовано авторами за даними [10]*

Дані рис. 4 свідчать, що Україна входить до кластера найтісніше розташованих країн: Німеччини, Італії, Іспанії, Бельгії, Франції, Нідерландів тощо. При додаванні 2022 року (рис. 5) відмічаємо суттєві зміни місця України: внутрішньокластерні та міжкластерні зв'язки України стали дуже слабкими, внаслідок чого вона опинилась у кластері з найменш тісними зв'язками. Така зміна ієрархічного дерева означає суттєві зрушення у реальному експорті країни. Дійсно, через неможливість повноцінно виробляти продукцію у довоєнному обсязі та відправляти її міжнародним партнерам металургійні підприємства значно скоротили виробництво, причому, збільшилася частина продукції, що її використовують для внутрішніх потреб держави.

Таким чином, отримано два різні результати. Перший результат стосується продукції, що постачалася в обсягах, співмірних з обсягами в інших країнах, і таких, на які зміна в логістиці суттєво не вплинула. В цьому випадку розташування України в ієрархічному дереві суттєво змінилось завдяки суттєвій зміні в обсязі експорту. Другий результат стосується стратегічної

продукції для нашої держави, яка життєво важлива іншим країнам і постачалась у великих обсягах. У цьому аспекті майже не змінилися ані розташування України, ані обсяги експорту.



**Рис. 5.** Ієрархічне дерево європейських країн-експортерів продукції чорної металургії, побудоване за обсягами експорту в 2003–2022 рр.

*Джерело: розраховано і побудовано авторами за даними [10]*

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Результат моделювання та аналізу моделей засвідчують зміни торговельних зв'язків України за стратегічними для нашої держави групами товарів. Ці зміни викликані початком війни в Україні. Вважаємо, що для посилення статусу нашої держави на міжнародному ринку в умовах глобалізації; інтеграції до ЄС; змін, спричинених війною, Україні необхідно застосовувати комплексний підхід щодо вибудови зовнішньоторговельної політики. По-перше, модернізувати транспортну та логістичну інфраструктуру. По-друге, Україна має активізувати участь у європейських торговельних ініціативах та програмах. Це сприятиме розширенню експорту. Важливо диверсифікувати експортні позиції, вийти на нові ринки. Такий підхід дозволить знизити залежність України від традиційних партнерів і зміцнить міжнародні позиції країни. Необхідно лобювати національні інтереси в рамках міжнародних торговельних організацій, залучаючись підтримкою країн-партнерів з метою інтеграції до ЄС. Наукові дослідження із використанням моделювання дозволять реалізовувати ці підходи максимально оптимально.

#### Список використаних джерел

1. Filipenko A. S. Logical Dimensio of the Global Economic World. *Академічний огляд*. 2023. № 1 (59). С. 7-16.
2. Галецька Т. І., Топішко Н. П., Галецький С. М. Гравітаційна модель міжнародної торгівлі: витоки і сучасні підходи. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал*. Острог : Вид-во НаУОА. 2022. №27(55). С. 96–103.
3. Волкова О. (). Трансформації світової зовнішньоекономічної політики та їх вплив на зовнішньоекономічну діяльність України. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2023. 1(11). 190-198.
4. Платонова І. О. Експорт як чинник економічного зростання України в умовах міжнародної інтеграції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. 24 (3). С 37-41.

5. Тоцька О. Зовнішня торгівля товарами України з країнами ЄС: вартісний вимір. URL: [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22288/2/article\\_91%20%28%D1%83%D0%BA%D1%80%29.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22288/2/article_91%20%28%D1%83%D0%BA%D1%80%29.pdf)
6. Динаміка й тенденції зовнішньої торгівлі України за підсумками 7 місяців 2022 р. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/dynamika-y-tendentsiyi-zovnishnoyi-torhivli-ukrayiny-za>
7. Макогін З. Я., Атаманчук З. А. Оцінка торговельної ефективності України з країнами ЄС. *Бізнес Інформ*. 2020. №3. С. 16–25. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-16-25>
8. Ковбатиук М. В., Ковбатиук, Г. О., Шкляр, В. В., Петухов, А. С. Аналіз сучасного стану зовнішньоторговельних відносин України за видами торговельних потоків. *Economic Synergy*. 2024. №2. С. 85-104.
9. Danylchuk H., Ivanylova O., Kibalnyk L., Kovtun O., Melnyk T., Serdiuk O., Zaselskiy V. (2020). Modelling of trade relations between EU countries by the method of minimum spanning trees using different measures of similarity. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-2713/paper13.pdf>
10. International Trade Centre URL: <https://intracen.org/>.
11. Kruskal J. B. On the shortest spanning subtree of a graph and the traveling salesman problem. *Proceedings of the American Mathematical society*. 1956. №7.1. P. 48-50.
12. Mantegna R.N. Hierarchical Structure in Financial Markets. *European Physical Journal*. 1999. №11(1). P. 193–197.

### References

1. Filipenko A.S. (2023). Logical Dimensio of the Global Economic World. *Academic review*, 1 (59), 7-16.
2. Galetska, T. I., Topishko N., Galetskyi S. (2022). Gravity Model of International Trade: Origin and Modern Approaches. *Scientific Notes of the National University 'Ostroh Academy'. Series 'Economics', Scientific Journal*, Ostroh, Ostroh Academy Publishing House, 27(55), 96–103 (in Ukr.).
3. Volkova O. (2023). Transformations of the world foreign economic policy and their impact on the foreign economic activity of Ukraine. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, 1(11), 190-198 (in Ukr.).
4. Platonova, I. O. (2019). Export as a factor of economic growth of Ukraine in the context of international integration. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*, (24 (3)), 37-41 (in Ukr.).
5. Totska O. Foreign trade in goods of Ukraine with the EU countries: value dimension. Retrieved from [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22288/2/article\\_91%20%28%D1%83%D0%BA%D1%80%29.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22288/2/article_91%20%28%D1%83%D0%BA%D1%80%29.pdf) (in Ukr.).
6. Dynamics and Trends of Ukraine's Foreign Trade for 7 Months of 2022, National Institute for Strategic Studies. Retrieved from <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/dynamika-y-tendentsiyi-zovnishnoyi-torhivli-ukrayiny-za> (in Ukr.).
7. Makogin Z. Y., Atamanchuk Z. A. (2020). Assessment of trade efficiency of Ukraine with the EU countries. *Business Inform*, 3, 16-25. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-16-25> (in Ukr.).
8. Kovbatiuk M.V., Kovbatiuk, G.O., Shkliar, V.V., Petukhov, A.S. (2024). Analysis of the current state of Ukraine's foreign trade relations by types of trade flows. *Economic Synergy*, 2, 85-104 (in Ukr.).
9. Danylchuk H., Ivanylova O., Kibalnyk L., Kovtun O., Melnyk T., Serdiuk O., Zaselskiy V. (2020). Modelling of trade relations between EU countries by the method of minimum spanning trees using different measures of similarity Retrieved from <https://ceur-ws.org/Vol-2713/paper13.pdf>
10. International Trade Centre Retrieved from <https://intracen.org/>.
11. Kruskal J. B. (1956). On the shortest spanning subtree of a graph and the traveling salesman problem. *Proceedings of the American Mathematical society*, 7.1, 48-50.
12. Mantegna R.N. (1999). Hierarchical Structure in Financial Markets. *European Physical Journal*, 11(1), 193–197.

**KIBALNYK Liubov**

Doctor of Economics, Professor,  
Bohdan Khmelnytsky National University of  
Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

**DANYLCHUK Hanna**

Ph.D. in Economics, Associate Professor,  
Bohdan Khmelnytsky National University of  
Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

**SERDYUK Oleksandr**

Ph.D. in Economics, Associate Professor,  
Bohdan Khmelnytsky National University of  
Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

**KIBALNYK Volodymyr**

Educational and Scientific Testing Range for  
High-Tech Weapons and Military Equipment,  
Cherkasy, Ukraine

**SEREDA Danylo**

Master student, Bohdan Khmelnytsky National  
University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

## **MODELS OF CHANGES IN UKRAINE'S INTERNATIONAL TRADE RELATIONS DURING THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR**

**Introduction.** *In the modern world, there are persistent trends towards strengthening trade relations between countries due to the growing demand for categories of products that cannot be produced locally or from local resources, driven by global economic growth and population migration. This manifests in the intensification of globalization, particularly at the continental level, and the increase in the import and export of vital products and goods by countries. In local markets, trade relations between countries are continuously strengthening, and a similar trend is observed on the global trade map. A contemporary direction in the development of international trade is targeting, where a group of countries identifies the categories of products that are most needed by a particular country or countries within a continent (as seen in the example of agricultural products that Europe sends to African countries).*

*It is important to note that the Russia-Ukraine war, which can be recognized as a global crisis, has fundamentally altered the structure and dynamics of Ukraine's international trade relations, leading to significant challenges for its economy and corresponding transformations. The loss of traditional markets, the decline in production and export volumes, and the necessity to adapt to new conditions in the global market require the development and implementation of new models of international trade. This necessitates a detailed analysis of changes in Ukraine's trade relations during the war and the formulation of effective strategies to overcome the negative consequences and ensure stable economic development.*

**Purpose.** *The article identifies changes in Ukraine's international trade relations considering the impact of Russia's full-scale invasion of Ukraine.*

**Results.** *The full-scale invasion by Russia in February 2022 significantly altered Ukraine's trade capabilities, both in terms of production and supply of goods. This study was conducted in order to assess the current trade capabilities of our country at this stage. The article utilizes data from the International Trade Centre website. The research examined the changes in the volume of exports of various groups of goods by European countries and countries around the world, focusing on the impact of the war in Ukraine on the global market, particularly on the position of our country in the European market. It was established that in the period under study, the leaders in sunflower seed exports are Romania, Bulgaria, France, and Hungary. In 2021, there was a significant increase in the volumes of sunflower seeds exported by Ukraine. During 2021-2022, Ukraine emerged as the undisputed leader compared to other exporting countries. The model, constructed using data on sunflower seed export volumes from 2003 to 2021, shows that Ukraine is part of a large cluster alongside the Netherlands, Belgium, Finland, Spain, Latvia, Sweden, and others. The changes in the positioning of countries within the hierarchical tree when considering the 2022 data primarily involve the exchange of neighboring countries' positions, without any significant structural changes in the tree or any substantial shift in the position of any country. This may indicate that the change in Ukraine's sunflower seed export volumes in 2022 is relatively small, meaning that the cultivation of sunflower and changes in the logistics of product delivery have not significantly impacted the exported volumes. The leaders in exporting ferrous metallurgy products are Germany and Italy, with all other countries maintaining nearly unchanged export volumes. However, since 2020, Poland, Spain, France, Austria, and the Czech Republic have increased their exports of ferrous metallurgy products. The modeling results indicate that from 2003 to*

2021, Ukraine was part of a cluster of closely connected countries, including Germany, Italy, Spain, Belgium, France, and the Netherlands. When adding data for 2022, significant changes in Ukraine's position are observed: Ukraine's intra- and inter-cluster connections have become very weak, placing it in a cluster of the weakest-linked countries. This shift in the hierarchical tree indicates major changes in the country's actual exports. Indeed, due to the inability to fully produce products at pre-war volumes and ship them to international partners, metallurgical enterprises have drastically reduced production, with an increasing share of products being directed toward domestic needs. Thus, two different results have been obtained. The first result pertains to products that were supplied in volumes comparable to those of other countries and for which changes in logistics did not have a significant impact. In this regard, Ukraine's position in the hierarchical tree changed significantly due to substantial changes in export volumes. The second result concerns strategic products for our country that are vital to other nations and were supplied in large volumes. In this regard, Ukraine's position in the tree remained almost unchanged, as did the export volumes.

**Originality.** The study was conducted using the construction and analysis of minimum spanning trees and hierarchical trees based on real data from the period 2003-2022. This approach allows for an assessment of changes in Ukraine's position in the global and European markets for the respective products, taking into account the onset of Russian aggression.

**Conclusion.** The results of modeling and analysis indicate changes in Ukraine's trade relations concerning strategic groups of goods for our country. These changes have been caused by the onset of the war in Ukraine. We believe that in order to enhance the status of our country in the international market amidst globalization, integration into the EU, and the changes caused by the war, Ukraine needs to adopt a comprehensive approach in developing its foreign trade policy. Firstly, Ukraine needs to modernize the transport and logistics infrastructure. Secondly, Ukraine should intensify its participation in European trade initiatives and programs, which will contribute to expanding exports. It is important to diversify export positions and enter new markets. This approach will reduce Ukraine's dependence on traditional partners and strengthen the country's international position. It is necessary to lobby for national interests within the framework of international trade organizations, enlisting the support of partner countries for the purpose of integration into the EU. Scientific research using modeling will allow these approaches to be implemented in the most optimal way.

**Keywords:** international trade relations, export volumes, sunflower seeds, ferrous metallurgy products, minimum spanning and hierarchical trees, Russian-Ukrainian war

Одержано редакцією: 06.05.2024  
Прийнято до публікації: 12.06.2024

УДК 339.924

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-1-2-13-21>

**РОМАЩЕНКО Катерина Миколаївна**<sup>1</sup>

кандидат економічних наук, доцент

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-4138-0313>

[ekaterinae@ukr.net](mailto:ekaterinae@ukr.net)

**РОМАЩЕНКО Тарас Ігорович**<sup>1</sup>

кандидат економічних наук, доцент,

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-2579-3492>

[t\\_romaschenko@ukr.net](mailto:t_romaschenko@ukr.net)

**ДЕНИСЕНКО Вікторія Олександрівна**<sup>1</sup>

кандидат економічних наук, доцент

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-1029-1871>

[vikaonline@ukr.net](mailto:vikaonline@ukr.net)

<sup>1</sup> Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна

## СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

*Проаналізовано особливості розвитку процесів інтеграції України до Європейського Союзу, досліджено та враховано успіхи різних періодів взаємовідносин України-ЄС, висвітлено нові проблеми цих інтеграційних прагнень. Аргументовано основні сучасні виклики для безперешкодного розвитку процесу євроінтеграції. Розкрито позитивні зрушення у розвитку процесу інтеграції України до ЄС, однак для виконання всіх критеріїв членства потрібно здійснити ще багато змін. Враховуючи поточну ситуацію в Україні, процес реформування протягом останніх двох років демонструє гарні результати. Вирішуючи виклики та використовуючи надані можливості, Україна може наблизитись до мети стати невід'ємною частиною європейської родини вже найближчим часом.*

**Ключові слова:** економічна інтеграція; Європейський Союз; процес європейської інтеграції; законодавча адаптація; геополітична напруженість.

**Постановка проблеми.** Після здобуття незалежності Україна стала на шлях побудови європейської моделі управління та системи цінностей, вважаючи таку стратегію єдино правильною. Громадяни України ідентифікують себе як частину Європейської спільноти. Європейська ідентичність була продемонстрована під час Революції Гідності, коли українці захищали пов'язане із Заходом майбутнє, а тепер і під час війни з Російською Федерацією.

Прихильність України європейському шляху розвитку криється у її цивілізаційному зв'язку з Європейською спільнотою. Країна приділяє пріоритетну увагу цілям європейської інтеграції, реформуванню своєї правової системи та зближенню, гармонізації та приведенню національного законодавства у відповідність із європейськими стандартами. Однак, процес євроінтеграції сьогодні зіштовхнувся із численними проблемами, які створили серйозні перешкоди на шляху цієї інтеграції. Анексія Криму та військова агресія на Донбасі призвели до тривалого конфлікту, який підірвав політичну та економічну стабільність України, а війна з Російською Федерацією продовжує виснажувати країну і ставить під загрозу не тільки євроінтеграційні прагнення, а й майбутнє фактичне існування держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням викликів та проблем євроінтеграції багато уваги приділяють як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Серед них: Д.Г. Лук'яненко, О.Г. Білорус, Ю.Н. Пахомов, А.С. Філіпенко, Ю.Г. Козак, М. Амбюль, Т. Бьорзель, Н. Мейер, Дж. Грей, М. Дойл тощо. Проте в їхніх працях недостатньо уваги приділялось розвитку процесів інтеграції України в актуальних умовах геополітичного напруження та війни з Росією. Саме сучасна ситуація в Україні і в світі вимагає подальших досліджень тих аспектів проблеми, які не знайшли достатнього висвітлення у науковій літературі.

**Метою статті є** дослідження сучасного стану та перспектив розвитку інтеграції України до Європейського Союзу.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Для ретельного аналізу перспектив інтеграції України до Європейського Союзу необхідно проаналізувати повний історичний контекст цієї інтеграції, врахувавши різні періоди взаємовідносин України-ЄС та висвітлити нові проблеми цих інтеграційних прагнень. Як зазначалось вище, Україна стала на шлях європейської інтеграції одразу після проголошення своєї незалежності. Початком першого етапу інтеграції (1991-1994 рр.) вважається видання Європейським Союзом Декларації про Україну у грудні 1991 року [1]. У цій Декларації Європейським Союзом було визнано демократичний характер референдуму в Україні та висловлено підтримку на шляху до розвитку та інтеграції з Європейською спільнотою, а також підкреслено важливість підтримки конструктивного та відкритого діалогу між Україною та ЄС. Цей заклик до діалогу відобразив готовність ЄС розвивати взаємовідносини з Україною навіть до підписання офіційної угоди а також продемонстрував зацікавленість ЄС у політичному та демократичному розвитку України.

У листопаді 1994 року Європейський Союз заявив, що створення незалежної України є важливою віхою у сучасній європейській історії. Також було висловлено впевненість у тому, що демократична та стійка Україна зіграє вирішальну роль у забезпеченні загальної стабільності в Європі. Окрім цього, ЄС заявив про прихильність підтримки незалежності, територіальної цілісності та суверенітету України через свій план дій для нашої держави [1].

Україна послідовно виражала своє бажання приєднатися до ЄС, не дивлячись на протидію зовнішніх сил та внутрішні спекуляції. Євроінтеграційні прагнення держави були закріплені у 1993 році у резолюції, прийнятій Верховною Радою України, в якій були визначені основні напрями зовнішньої політики країни. У документі йшлося, що «перспективною ціллю української зовнішньої політики є членство країни у Європейських спільнотах за умови, що це не суперечить її національним інтересам. З метою підтримки стабільних взаємовідносин із країнами ЄС Україна підпише Угоду про партнерство та співробітництво, реалізація якої буде першим кроком на шляху до асоційованого, а в подальшому і повноправного членства у цьому угруповуванні». Зазначена резолюція була значним кроком на шляху побудови нової демократичної та правової держави.

У жовтні 1993 року у Києві було відкрито представництво Європейської Комісії з метою підтримки у реалізації європейського курсу. Окрім того, у цьому ж році був сформований Міжвідомчий комітет України у справах Європейського Союзу як державний орган, відповідальний за координацію та погодження політики України з ЄС.

На наш погляд, в зазначений період Україна розглядала членство у ЄС як важливу мету своєї зовнішньої політики. Однак для реалізації цієї мети не вистачало послідовності та узгодженості дій, тобто була відсутня стратегія або цілісна програма здобуття членства в ЄС.

Протягом другого інтеграційного періоду (1994-2009) в Україні відбулися значні зміни у відносинах з ЄС та державами-членами. Так, було підписано важливий документ - Угоду про партнерство і співробітництво як правову основу взаємодії України з ЄС [2] та механізм співробітництва у різних галузях. Після підписання Угоди про партнерство та співробітництво визнання інтересів України було офіційно закріплено у Спеціальному рішенні від 31 жовтня 1994 року, а також у Спільній Стратегії для України, погодженої Радою ЄС 28 листопада 1994 року. Спільна стратегія зобов'язала країни-члени ЄС налагоджувати політичні зв'язки з Україною, підтримувати її незалежність, сприяти демократичному розвитку та інтеграції у світову спільноту. Ці зобов'язання були проголошені також у Римській політичній декларації у травні 1996 року. Ця Угода стала основою двостороннього співробітництва України та ЄС на десятиліття.

Важливість «європейського вектору» розвитку відображена у багатьох нормативних актах, прийнятих у цьому періоді. 11 червня 1998 року Президент України підписав Указ, в якому було викладена Стратегія інтеграції України в ЄС [3].

Також Верховна Рада України ухвалила чимало постанов та заяв, що містять відповідні положення на підтримку процесу інтеграції до ЄС. Зокрема, ухвалена 28 листопада 2002 року постанова «Про рекомендації парламентських слухань про взаємовідносини та співробітництва Україна з Європейським Союзом» [4] та Заява від 22 лютого 2007 року [5], яка присвячена

підготовці до переговорів щодо нової угоди між Україною та ЄС. Крім того, просуванню цього курсу сприяє також прийнята 19 травня 2011 року Постанова про рекомендацію парламентських слухань на тему: «Про стан і перспективи розвитку економічних відносин України з ЄС та Митним союзом» [6].

Варто відмітити, що зближення з ЄС є запорукою, а виконання його вимог – інструментом побудови демократичних інституцій в Україні. Розглядаючи процес інтеграції правової системи України до правової системи ЄС, вкрай важливо спочатку визначити основні процеси та фактори, які на нього впливають. Перш за все, це поступова та послідовна адаптація українського законодавства до правових норм ЄС. Необхідність адаптації законодавства України до законодавства ЄС вперше було проголошено у Стратегії інтеграції України до ЄС від 11 червня 1998 року [7]. Згодом вона була доповнена Концепцією адаптації законодавства України до законодавства ЄС від 16 серпня 1999 року [8], яка стала основою для створення річних планів роботи вищих органів виконавчої влади для досягнення цієї мети. Ці плани необхідно було узгоджувати із заходами, що здійснюються в рамках реалізації Стратегії. Наступним кроком стало ухвалення 18 березня 2004 року Верховною Радою «Загальнодержавної програми адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу». Ця програма визначила пріоритетом адаптацію як ключовий напрямок зовнішньої політики України, спрямований на виконання критеріїв членства в ЄС.

Україна висловила готовність здійснювати прогресивні реформи, спрямовані на адаптацію національного законодавства в рамках інтеграційного процесу до Європейського Союзу. Цей процес ретельно спланований і складається з кількох послідовних етапів, причому кожен етап починається після успішного досягнення цілей попереднього. Слід виокремити чотири основні етапи адаптації національного законодавства: визначення критеріїв для гармонізації національного законодавства, що дасть можливість визначити існуючі і потенційні виклики у майбутньому; проведення порівняльного аналізу законодавства, приведення у відповідність понять і термінів, а також формування пропозицій щодо процесу гармонізації з урахуванням національних особливостей; аналіз та систематизація існуючих документів, які потребують узгодження, а також визначення міжнародних договорів, які необхідно укласти для впровадження або підвищення ефективності процесу адаптації; розробка та прийняття нових документів або внесення змін до існуючих з метою інтеграції їх у національне законодавство.

На наш погляд, протягом другого інтеграційного періоду Україна стала більше уваги приділяти розвитку взаємовідносин із ЄС, чітко формулюючи стратегічне бажання держави щодо досягнення повноправного членства у ЄС. Поглиблення діалогу між Україною та ЄС призвели до переходу від партнерства до асоціації.

Третій інтеграційний період (2009 і дотепер) передбачав підготовку до ініціювання, підписання, ратифікації та виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Протягом періоду з 2007 по 2012 рік було проведено 21 раунд переговорів щодо Угоди про асоціацію, а також 18 раундів, присвячених створенню всеосяжної та розгалуженої зони вільної торгівлі [10, 90]. Назву Угоди було уточнено на основі пропозиції Сторони ЄС. На парламентському рівні було підтверджено відданість України євроінтеграції та пріоритетність заходів для її реалізації.

Щоб прокласти шлях для укладання Угоди про асоціацію та сприяти її виконанню, 16 червня 2009 року Рада з питань співробітництва Україна-ЄС у Люксембурзі затвердила Порядок денний асоціації Україна-ЄС [10, 89]. Цей документ слугував практичним, політичним і правовим інструментом у підготовці до імплементації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС ще до набуття її чинності. Розвиток взаємовідносин мав керуватися принципами політичної асоціації, економічної інтеграції, спільної участі, спільної відповідальності та спільного розвитку.

Угода між Україною та ЄС була вперше парафрована 30 березня 2012 року, а технічне парафування частини, що стосується поглибленої та всеосяжної зони вільної торгівлі, відомої як УА, було офіційно завершено в Брюсселі 19 липня 2012 року. Однак у листопаді 2013 року, тодішній Президент України відмовився підписати Угоду про асоціацію між Україною та ЄС. Саме це рішення спричинило масштабний протест в Україні, відомий як «Євромайдан», коли

український народ згуртувався на захист своїх прагнень до євроінтеграції. Після успішного завершення Революції Гідності в Україні 13 березня 2014 року Верховна Рада України прийняла постанову [11]. Цією Постановою визнано Україну як європейську державу, що має спільну історію та цінності з країнами Європейського Союзу, цим самим підтверджуючі право України подавати заявку на членство в ЄС. 16 вересня 2014 року Верховна Рада України та Європейський Парламент одночасно ратифікували Угоду про асоціацію між Україною та ЄС [10, 88].

Підписання та ратифікація Угоди про асоціацію між Україною та ЄС у 2014 році ознаменувала початок нового етапу взаємовідносин, що передбачає політичну та економічну інтеграцію. Реалізація цієї угоди базується на Плані дій, затвердженому Кабінетом Міністрів України від 17 вересня 2014 року, що регулярно оновлюється. Після тривалого процесу ратифікації Угода про асоціацію між Україною та ЄС набула повної чинності 1 вересня 2017 року [13].

Стратегічною метою України є повноправне членство в ЄС. Підписані наразі документи сприятимуть подальшій політичній та економічній інтеграції шляхом започаткування всебічної та практичної співпраці. Ці ініціативи будуть зосереджені на таких ключових цілях, як здійснення демократичних реформ, дотримання верховенства права та прав людини, реформування судової системи, боротьба з корупцією та збільшення участі громадян у процесах прийняття державних рішень в Україні.

Підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС є ключовою віхою в історії інтеграції України. Євроінтеграційні прагнення нашої держави є рушійною силою багатьох політичних та економічних подій в Україні. Так, до найважливіших стратегічних подій слід віднести такі: по-перше, з 11 червня 2017 року українські громадяни отримали привілей безвізового режиму подорожей до країн ЄС [12]. Це досягнення стало можливим завдяки успішному виконанню Україною всіх критеріїв, викладених у Плані дій щодо лібералізації візового режиму, процес, який завершився в грудні 2015 року. Крім того, Україна зробила ще один важливий крок, підтвердивши свою непохитну відданість європейській траєкторії. У червні 2017 року Верховна Рада ухвалила зміни до закону «Про основи внутрішньої та зовнішньої політики», які чітко закріпили курс України на членство в НАТО. А у 2018 році колишній Президент України Петро Порошенко запропонував включити прагнення до ЄС та НАТО у Конституцію, що призвело до ухвалення змін Основного Закону Верховною Радою 7 лютого 2019 року. Варто підкреслити, що з'явилося зобов'язання підтримувати послідовний і стабільний шлях до європейської інтеграції навіть після зміни влади в Україні.

Нинішня керівна команда націлена на посилення діалогу з ЄС, розширення галузевої інтеграції, забезпечення оновлення Угоди про асоціацію, сприяння лібералізації торгівлі та зміцнення економічних зв'язків з ЄС. Крім того, є плани щодо приєднання України до енергетичного та цифрового ринків ЄС, узгодження з ініціативою «Європейського зеленого курсу» та встановлення політики «промислового безвізу». Україна подала свою заявку на членство в ЄС 28 лютого 2022 року, а 23 червня 2022 року лідери ЄС надали Україні статус кандидата на вступ до ЄС. Разом зі статусом було висунуто ряд вимог, які Україна має виконати для початку перемовин про членство. Мова йде про сім «кроків» (реформ), які Україна взяла на себе зобов'язання виконати:

1. Реформа Конституційного суду: необхідно ухвалити та запровадити законодавство про процедуру відбору суддів Конституційного Суду України, включаючи процес попереднього відбору на основі оцінки їх доброчесності та професійних навичок, відповідно до рекомендацій Венеціанської комісії.

2. Продовження судової реформи: слід завершити процедуру перевірки доброчесності кандидатів до Вищої ради юстиції та відбір кандидатів до Вищої кваліфікаційної комісії суддів України.

3. Боротьба з корупцією: треба посилювати боротьбу з корупцією, зокрема на найвищому рівні; призначити нового керівника Спеціалізованої антикорупційної прокуратури та запустити її роботу; завершити процес відбору та призначення на посаду нового очільника Національного антикорупційного бюро України.

4. Боротьба з відмиванням грошей: необхідно забезпечити відповідність законодавства про боротьбу з відмиванням грошей певним стандартам; ухвалити стратегічний план реформування всього правоохоронного сектору.

5. Антиолігархічна реформа: слід імплементувати антиолігархічний закон для обмеження надмірного впливу олігархів на економічне, політичне та суспільне життя; здійснити це в юридично обґрунтований спосіб, враховуючи майбутній висновок Венеціанської комісії щодо відповідного законодавства.

6. Законодавство про медіа: необхідно боротися з впливом корисливих інтересів через прийняття закону про ЗМІ, який узгодить законодавство України з Директивою ЄС про аудіовізуальні медіа-послуги та надасть повноваження незалежному регуляторному органу.

7. Зміна законодавства про нацменшини: слід завершити реформу законодавства щодо національних меншин відповідно до рекомендацій Венеціанської комісії, також запровадити негайні та ефективні механізми її імплементації.

Протягом 2023 року Україна успішно завершила реформування двох ключових органів суддівського врядування: Вищої ради правосуддя та Вищої кваліфікаційної комісії суддів, була проведена Реформа Конституційного Суду, відбулось затвердження законодавства у сфері протидії відмиванню коштів згідно зі стандартами, а також було затверджено ключове медіа-законодавство, яке повністю відповідає директиві ЄС про аудіовізуальні медіа-послуги [13]. Тим не менш, Єврокомісія рекомендувала Європейській Раді розпочати з Україною перемовини про вступ до Євросоюзу – як тільки Київ впорається ще з трьома реформами: боротьба з корупцією, деолігархізація та національні меншини. «Ми... рекомендуємо Раді ухвалити рамкові умови переговорів – після того, як Україна здійснить поточні реформи. Про це ми доповімо Раді до березня 2024 року», – заявила тоді Урсула фон дер Ляєн [14].

У Києві продовжили виконувати взяті зобов'язання із реформування Національного антикорупційного бюро України та Спеціальної антикорупційної прокуратури, а також зміни законодавства про національні меншини, згідно з рекомендаціями Венеціанської комісії. Так, 8 грудня 2023 року Верховна Рада прийняла весь пакет відповідних «євроінтеграційних законопроектів»: про збільшення посадового складу Національного антикорупційного бюро України, посилення самостійності та незалежності Спеціальної антикорупційної прокуратури, розширення повноважень Національного агентства з питань запобігання корупції та зміни до деяких законів щодо прав нацменшин. Слід зазначити, що питання нацменшин, яке було найбільш гострим через побоювання утисків використання української мови на користь інших мов, і зокрема мови агресора, було вирішено так: надати національним меншинам ширші права на навчання у спеціалізованих класах шкіл та приватних вищих навчальних закладах рідними мовами лише з числа тих, які є офіційними мовами Євросоюзу. На російську мову нововведення закону не поширюються [13]. Що стосується антиолігархічної реформи, то тут уряд так і не впорався, а спромігся лише видати законопроект «Про добросовісне лобювання та адвокацію в Україні», зареєстрований у Верховній Раді 13 грудня.

Тим не менш, 14 грудня 2023 року у Брюсселі саміт лідерів ЄС затвердив історичне рішення: розпочати переговори про вступ з Україною.

Активізації інтеграційних процесів з ЄС також сприяли реформи, проведені останніми роками в Україні. Так, у 2017 році Україна здійснила пенсійну та медичну структурні реформи, що призвело до позитивних зрушень в економічному та соціальному секторах. Також було схвалено Стратегію розвитку високотехнологічних галузей до 2025 року. Для України трансформація застарілої сировинної економіки в сучасну інтелектуальну є дуже актуальною. Розвиток та підтримка вітчизняних високотехнологічних галузей є складовою частиною довгострокового процесу розбудови конкурентоспроможної інноваційної економіки – економіки знань, головний напрям якої є процес комерціалізації знань. Зазначена стратегія спрямована на підтримку інноваційних проектів і використання передових технологій у сфері науки та техніці. До того ж були прийняті важливі законодавчі акти, такі як закони про «Електронні довірчі послуги», «Основні принципи кібербезпеки в Україні», а закон «Про електронні комунікації» дозволив Україні синхронізувати свої реформи з реформами держав-членів ЄС. Цифрова сфера

має величезний потенціал не лише для України, а й для всього світу, що свідчить про її важливість як ключової сфери розвитку. Отже, це одна з найважливіших галузей, що потребують розвитку. Співпраця з Європейським Союзом є дуже сприятливою в цьому відношенні, оскільки більшість передових технологій розроблено в країнах-членах ЄС.

Проте існує ще багато викликів і перешкод, які необхідно вирішити, включно з триваючим військовим конфліктом на території України, що призвів до втрат тисяч життів і значних економічних збитків для нашої держави. Вирішальну роль у налагодженні відносин відіграє також Група підтримки України, створена Європейською Комісією. Ця група має на меті залучити спеціалізованих експертів із держав-членів ЄС для допомоги українському уряду у виконанні Угоди та покращенні координації між різними донорами та міжнародними фінансовими установами [15]. Наразі Група підтримки складається з семи тематичних груп, узгоджених із ключовими пріоритетами реформ.

Зміст і характер політичних відносин Україна-ЄС визначаються насамперед внутрішніми реформами та проблемами безпеки. Саме тому загострення політичної та безпекової ситуації в Європі та світі, зокрема російська агресія, створює фундаментальні виклики та загрози як для України, так і для ЄС [15]. Водночас ефективне впровадження внутрішніх змін в Україні є фундаментальною умовою для розвитку політичних відносин між Україною та ЄС. З початку російської агресії у 2014 році подіям навколо України приділяється особлива увага в рамках Спільної зовнішньої та безпекової політики Європейського Союзу. ЄС постійно демонструє підтримку незалежності, суверенітету та територіальної цілісності України. Він займає тверду позицію проти незаконної анексії Росією Криму та активно бере участь у зусиллях із врегулювання конфлікту в Україні. У відповідь на дії Росії Європейський Союз запровадив санкції проти Росії та надає значну фінансову та технічну допомогу для підтримки реформаторських зусиль України та подолання гуманітарних та економічних наслідків війни, зокрема через численні програми макрофінансової допомоги. Ці програми спрямовані на вирішення комплексу проблем, пов'язаних із внутрішніми реформами в Україні, зокрема у таких сферах як реформа судової системи, боротьба з корупцією та вдосконалення системи державного управління. Очевидно, що характер політичних відносин разом із факторами безпеки безпосередньо впливають на торгово-економічні зв'язки та темпи інтеграції України до ринків ЄС [15]. Спільна протидія російській експансії й надалі залишатиметься ще одним компонентом відносин Києва та Брюсселя в найближчому майбутньому. І, слід зауважити, що для України надзвичайно важливо, щоб ЄС демонстрував непохитну та послідовну підтримку її незалежності та суверенітету.

Активні кроки України щодо політичної та економічної інтеграції у Європейський Союз відбувалися одночасно з військовими діями на Донбасі внаслідок агресії Російської Федерації, анексії Криму та окупації частини території України. На шляху до інтеграції в ЄС Україна зіткнулася з суттєвими проблемами та небезпечними викликами. На початку євроінтеграційного шляху України це була складна соціально-економічна ситуація, слабкість демократичних інституцій та тривалий вплив пострадянського менталітету. На наш погляд, основними факторами, які створюють суттєві перешкоди для реалізації євроінтеграційної політики України, є:

- відсутність помітних результатів внутрішніх соціально-економічних перетворень (без цього вступ до ЄС залишатиметься недосяжною мрією);
- високий рівень корупції та економічної злочинності;
- явний дефіцит досвідчених фахівців з євроінтеграції, насамперед серед політичної еліти та державних службовців України.

Згодом додався агресивний тиск Росії, оскільки вона продовжувала свої зусилля з відновлення контролю над колишніми радянськими республіками та просувала альтернативу євразійській інтеграції.

**Висновки.** Отже, протягом свого історичного розвитку Україна продемонструвала сильне прагнення до політичної асоціації та економічної інтеграції з ЄС. Незважаючи на те, що Україна досягла прогресу в наблизенні свого законодавства до стандартів ЄС, існують значні труднощі з впровадженням реформ. Багато реформ існують лише на папері і не втілені в життя. Проте,

враховуючи поточну ситуацію в Україні, процес реформування протягом останніх двох років демонструє гарні результати. В цілому, оцінюючи дії уряду, складно не помітити позитивні зрушення, однак для виконання всіх критеріїв членства в ЄС потрібно здійснити ще багато змін, а саме: забезпечення прозорості в усіх сферах, визначених Угодою про асоціацію, продовження адаптації національного законодавства у відповідності зі стандартами ЄС, сприяння “зеленому” виробництву водню, виконання Угоди про спільний авіаційний простір, приєднання до Європейської хмарної ініціативи, реалізація Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року, впровадження “чистих” технологій та енергозберігаючих заходів, тощо.

На сучасному етапі процес євроінтеграції має значні досягнення, про що свідчать урядові та публічні звіти. Однак існують виклики, які перешкоджають ефективній співпраці України з ЄС. Вирішуючи виклики та використовуючи надані можливості, Україна може наблизитись до мети стати невід’ємною частиною європейської родини вже найближчим часом.

### Список використаних джерел

1. Палагнюк Ю. Державна євроінтеграційна політика України: теорія, методологія, механізми. ЧДУ ім Петра могили. 2014. №3. С. 24-33.
2. Угода про Партнерство і співробітництво між Україною і Європейськими співтовариствами та їх державами-членами від 10 листопада 1994, OJ L 49N 237/94-BP URL: [Угода про партнерство і співробітництв... | від 14.06.1994 \(rada.gov.ua\)](#) (дата звернення: 08.06.2024).
3. Decree by the President of Ukraine “On the Approval of the Strategy of Ukraine’s Integration to the European Union” No. 615/98 of 11 June 1998. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/615/98#Text> (дата звернення: 26.05.2024).
4. Постанова Верховної Ради України “Про рекомендації парламентських слухань про взаємовідносини та співробітництва Україна з Європейським Союзом” № 299-IV від 28 листопада 2002. URL: [Про рекомендації парламентськ... | від 28.11.2002 № 299-IV \(rada.gov.ua\)](#) (дата звернення: 26.05.2024).
5. Постанова Верховної Ради України Про Заяву Верховної Ради України “Про започаткування переговорів між Україною та ЄС щодо укладення нового базового договору” № 684-V від 22 лютого 2007. URL: [Про Заяву Верховної Ради Украї... | від 22.02.2007 № 684-V \(rada.gov.ua\)](#) (дата звернення: 26.05.2024).
6. Постанова Верховної Ради України про рекомендацію парламентських слухань на тему: “Про стан і перспективи розвитку економічних відносин України з ЄС та Митним союзом” № 3400-VI від 19 травня 2011. URL: [Про Рекомендації парламентськ... | від 19.05.2011 № 3400-VI \(rada.gov.ua\)](#) (дата звернення: 28.05.2024).
7. Указ Президента України “Про затвердження стратегії інтеграції України до Європейського Союзу” №. 615/98 від 11 червня 1998. URL: [Про затвердження Стратегії ін... | від 11.06.1998 № 615/98 \(rada.gov.ua\)](#) (дата звернення: 30.05.2024).
8. Постанова Кабінету Міністрів України “Про Концепцію адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу” № 1496 від 16 серпня 1999. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1496-99-%D0%BF#Text> (дата звернення: 30.05.2024).
9. Закон України “Про загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу” № 1629-IV від 18 березня 2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1629-15#Text> (дата звернення: 30.05.2024).
10. Стрельцова О. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом: передумови, проблеми і перспективи. Право України. 2012. №3-4. С. 87-98.
11. Постанова Верховної Ради України “Про підтвердження курсу України на інтеграцію до Європейського Союзу та першочергові заходи у цьому напрямі” № 874-VII від 13 березня 2014. URL: [Про підтвердження курсу Укра... | від 13.03.2014 № 874-VII \(rada.gov.ua\)](#) (дата звернення: 28.05.2024).
12. The European Parliament and the Council of the European Union, Regulation (EC) No 539/2001 listing the third countries whose nationals must be in possession of visas when crossing the external borders and those whose nationals are exempt from that requirement (Ukraine), PE-CONS 13/17 of 19 April 2017. URL: [Regulation - 539/2001 - EN - EUR-Lex \(europa.eu\)](#) (дата звернення: 28.05.2024).
13. Постанова Кабінету Міністрів України “Про виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної

енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони” від 25 жовтня 2017 року № 1106. URL: [Про виконання Угоди про асоціац... | від 25.10.2017 № 1106 \(rada.gov.ua\)](#) (дата звернення: 3.06.2024)

14. Звіт про виконання Угоди про Асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2023 рік. URL: [Zvit-pro-vykonannya-Ugody-pro-asotsiatsiyu-mizh-Ukrayinoyu-ta-YEvropejskym-Soyuzom-za-2023-rik.pdf \(kmu.gov.ua\)](#) (дата звернення: 09.06.2024).

15. Michael Ambühl, Nora Meier (2022). The War in Ukraine and Europe: A Situational Analysis and Negotiation Perspectives. European Integration Perspectives in Times of Global Crises 13th Network Europe Conference Athens, 19 – 22 June 2022. URL: [European Integration Perspectives in Times of Global Crises \(eizpublishing.ch\)](#) (дата звернення: 18.05.2024).

### References

1. Palaganyuk, Yu.V. (2014). State European integration policy of Ukraine: theory, methodology, mechanisms. Mykolaiv: *Publishing house of ChSU named after Petra Mohyly*. 2014. №3. P. 24–33 (in Ukr.).

2. Partnership and Cooperation Agreement between the European Communities and their Member States, and Ukraine of 10.11.1994 Retrieved from: [Угода про партнерство і співробітництв... | від 14.06.1994 \(rada.gov.ua\)](#) (Accessed: 08.06.2024).

3. Decree by the President of Ukraine “On the Approval of the Strategy of Ukraine’s Integration to the European Union” No. 615/98 of 11 June 1998. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/615/98#Text> (Accessed: 26.05.2024).

4. Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine “On recommendations of the parliamentary hearings on relations and cooperation between Ukraine with the European Union” No. 299-IV of 28 November 2002. Retrieved from: [Про рекомендації парламентськ... | від 28.11.2002 № 299-IV \(rada.gov.ua\)](#) (Accessed: 26.05.2024).

5. Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine On the Statement of the Verkhovna Rada of Ukraine “On the launch of negotiations between Ukraine and the EU on the conclusion of a new basic agreement” No. 684-V of 22 February 2007. Retrieved from: [Про Заяву Верховної Ради Украї... | від 22.02.2007 № 684-V \(rada.gov.ua\)](#) (Accessed: 26.05. 2024).

6. Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine On the Recommendations of the parliamentary hearings on the topic: “On the state and prospects of development of economic relations between Ukraine and the EU (free trade area) and the Customs Union” No. 3400-VI of 19 May 2011. Retrieved from: [Про Рекомендації парламентськ... | від 19.05.2011 № 3400-VI \(rada.gov.ua\)](#) (Accessed: 28.05.2024).

7. The Decree of the President of Ukraine “On approval of the Strategy of Ukraine's Integration into the European Union” No. 615/98 of 11 June 1998. Retrieved from: [Про затвердження Стратегії ін... | від 11.06.1998 № 615/98 \(rada.gov.ua\)](#) (Accessed: 30.05.2024).

8. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On the Concept of Adaptation of Ukrainian Legislation to the legislation of the European Union” No. 1496 of 16 August 1999. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1496-99-%D0%BF#Text> (Accessed: 30.05.2024).

9. Law of Ukraine “On the National Programme of Adaptation of Ukrainian Legislation to the Legislation of the European Union” No. 1629-IV of 18 March 2004. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1629-15#Text> (Accessed: 30.05.2024).

10. Streltsova, O. (2012). Association Agreement between Ukraine and the European Union: prerequisites, problems and prospects. *Law of Ukraine*, No. 3-4, 87-98. (in Ukr.).

11. Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine “On the confirmation of Ukraine's course towards integration into the European Union and priority measures in this direction” No. 874-VII of 13 March 2014. Retrieved from: [Про підтвердження курсу Укра... | від 13.03.2014 № 874-VII \(rada.gov.ua\)](#) (Accessed: 28 .05.2024).

12. The European Parliament and the Council of the European Union, Regulation (EC) No 539/2001 listing the third countries whose nationals must be in possession of visas when crossing the external borders and those whose nationals are exempt from that requirement (Ukraine), PE-CONS 13/17 of 19 April 2017. Retrieved from: [Regulation - 539/2001 - EN - EUR-Lex \(europa.eu\)](#) (Accessed: 28.05.2024).

13. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On the Implementation of the Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, on the other hand” No. 1106 of 25 October 2017. Retrieved from: [Про виконання Угоди про асоціац... | від 25.10.2017 № 1106 \(rada.gov.ua\)](#) (Accessed: 28 .05. 2024).

14. Report on the implementation of the Association Agreement between Ukraine and the European Union for 2023 Retrieved from: [Zvit-pro-vykonannya-Ugody-pro-asotsiatsiyu-mizh-Ukrayinoyu-ta-YEvropejskym-Soyuzom-za-2023-rik.pdf \(kmu.gov.ua\)](#) (Accessed: 09.06.2024)

15. Michael Ambühl, Nora Meier (2022). The War in Ukraine and Europe: A Situational Analysis and Negotiation Perspectives. European Integration Perspectives in Times of Global Crises 13th Network Europe Conference Athens, 19 – 22 June 2022. Retrieved from: [European Integration Perspectives in Times of Global Crises \(eizpublishing.ch\)](#) (Accessed: 18.05.2024).

**ROMASHCHENKO Kateryna**<sup>1</sup>

PhD (Economics), Senior Lecturer of the Economics and International Economic Relations Department

**ROMASHCHENKO Taras**<sup>1</sup>

PhD (in Economics), Associate Professor of the Economics and International Economic Relations Department

**DENYSENKO Victoriia**<sup>1</sup>

PhD (Economics), Associate Professor of the Economics and International Economic Relations Department

<sup>1</sup> Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

## THE CURRENT STATE AND PROSPECTS OF UKRAINIAN EUROPEAN INTEGRATION

**Introduction.** After achieving independence, Ukraine began to follow the path of building a European model of governance and a system of values. However, the process of European integration is currently faced with numerous problems that have created serious obstacles on the path of integration. The annexation of Crimea and military aggression in Donbass led to a fatal conflict that undermined the political and economic stability of Ukraine, and the war with the Russian Federation continues to devastate the country and threaten not only the European integration agenda, but also the future existence of the state.

**Purpose.** Research of the current state and prospects of development of Ukraine's integration into the European Union.

**Methods.** Theoretical analysis of the current state of development of the process of European integration.

**Results.** The peculiarities of the development of the integration processes of Ukraine to the European Union are analyzed, the successes of different periods of Ukraine-EU reciprocity are studied and developed, new problems of these integration projects are highlighted.

**Originality.** The main contemporary calls for the smooth development of the European integration process are substantiated.

**Conclusion.** It is difficult not to note the positive changes in the development of the integration process of Ukraine into the EU, however, in order to implement all the membership criteria, many more changes are needed. Addressing the current situation in Ukraine, the reform process over the past two years has demonstrated good results. By fulfilling the demands and taking advantage of the opportunities provided, Ukraine can come closer to becoming an integral part of the European family in the very near future..

**Key words:** Economic integration; European Union; European integration process; legislative adaptation; geopolitical tension.

Одержано редакцією: 20.04.2024  
Прийнято до публікації: 14.05.2024

**ПІДПРИЄМНИЦТВО, МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ**  
**ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT, MARKETING**

UDC 338.465.4

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-1-2-22-31>

**HUTSALIUK Oleksii**

Doctor of Economics Sc., Professor,  
Private Higher Education Institution «Rauf  
Ablyazov East European University»,  
Cherkasy, Ukraine  
ORCID <http://orcid.org/0000-0002-6541-4912>  
E-mail: [alex-g.88@ukr.net](mailto:alex-g.88@ukr.net)

**MANKUTA Yana**

Ph.D. (Econ.), Associate Professor,  
Private Higher Education Institution «Rauf  
Ablyazov East European University»,  
Cherkasy, Ukraine  
ORCID <http://orcid.org/0000-0003-1623-5149>  
E-mail: [yana.mankuta@suem.edu.ua](mailto:yana.mankuta@suem.edu.ua)

**YAKUSHEVA Oksana**

Ph.D. (Econ.), Associate Professor,  
Cherkasy State Technological University  
Cherkasy, Ukraine  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4849-0323>  
E-mail: [o.yakusheva14@gmail.com](mailto:o.yakusheva14@gmail.com)

**ADAPTIVE MODELS OF MANAGEMENT OF INNOVATIVE PROJECT ACTIVITIES OF  
EDUCATIONAL INSTITUTIONS ON THE BASIS OF ECONOMIC INTERACTION AND  
COMPETITIVENESS**

*In today's world, educational institutions face constant pressure to innovate and effectively manage projects. This requires the development of new management approaches that would take into account changing market conditions and requirements. This article considers the topical issue of the development of adaptive management models of innovative project activities of educational institutions, taking into account the principles of economic interaction and competitiveness.*

*The authors draw attention to the key aspects of effective management of projects and innovations in the educational sphere, such as strategic planning, resource provision, monitoring and performance evaluation. An analysis of modern trends in the field of education was carried out and the main challenges faced by educational institutions in the process of implementing innovative projects were highlighted. Based on the analysis of scientific research and practical experience, proposals have been developed for the introduction of adaptive management models aimed at increasing the competitiveness of educational institutions and ensuring their effective development in the conditions of the modern market environment.*

*Specific recommendations for the implementation of adaptive management models aimed at increasing the competitiveness of educational institutions based on developments in the field of project management and innovation are offered. The results of the conducted research can be useful for heads of educational institutions, scientists in the field of management and all those interested in improving the education system and thanks to which they will be able to gain valuable insights on how to effectively implement innovations and manage projects in the conditions of constant changes in the market of education and educational services.*

**Keywords:** *adaptive models, innovative project activity, economic development, economic interaction, competitiveness, educational institutions.*

**Introduction.** In the modern world, educational institutions play a key role in shaping the future of society, ensuring not only the transfer of knowledge, but also the development of critical thinking, creative abilities and innovative potential of students. However, in order to effectively respond to modern challenges, educational institutions must be ready for constant changes and the introduction of innovations.

Management of innovative project activities in educational institutions becomes a key aspect, as it allows the introduction of new approaches, methods and technologies to ensure quality education and

preparation of students for life and work in the modern world. However, in the changing environment of education, where economic and social conditions are constantly changing, traditional management models may not be effective enough.

Therefore, this work examines the possibility of using adaptive management models of innovative project activities of educational institutions based on the principles of economic interaction and competitiveness. This will allow educational institutions to be more flexible and respond to changes in their environment faster and more efficiently to ensure high quality education and meet the needs of modern society.

In this context, the work is aimed at analyzing modern trends in the field of educational innovation management, identifying the main challenges and developing proposals for the implementation of adaptive management models that will contribute to increasing the competitiveness of educational institutions.

In addition, taking into account the rapid development of technologies and changes in the expectations of participants in the educational process, the ability of educational institutions to adapt and innovatively respond to these changes becomes important. Traditional management models may not be sufficiently flexible and inappropriate in the rapidly changing environment. One of the key components of effective management is taking into account economic interaction and competitiveness. Educational institutions must develop as economic entities capable of competing in the market of educational services and ensuring sustainable financial development. Adaptive management models aimed at maximizing efficiency and effective use of resources can become an important tool in achieving these goals.

Based on this context, this work is aimed at developing specific practical recommendations for the implementation of adaptive management models in educational institutions. These recommendations are based on the study of best practices and scientific research in the field of management, and also take into account the unique needs and characteristics of educational institutions.

In general, the implementation of adaptive management models can contribute not only to increasing the efficiency of educational institutions, but also to their ability to actively respond to the challenges of the modern world and provide quality and competitive education.

**Analysis of recent research and publications.** Such domestic scientists as A. Baranovskyi, I. Dychkivska, O. Kobernyk, V. Lazarev, N. Nechaeva, V. Palamarchuk, and others dealt with issues of innovative readiness of higher education institutions. The issue of management adaptation innovative activities of educational institutions were studied by L. Vozniuk, T. Kovaleva, T. Perekryostova, N. Pogribna, T. Sorochan, and others. However, the issues of developing an adaptive management model for innovative project activities of educational institutions in conditions of increased competitiveness remain open.

The purpose of the paper consists in the researching of adaptive models of management of innovative project activities of educational institutions on the basis of economic interaction and competitiveness and their future development.

**Methods.** When analyzing the literature, retrospective, sequential research and systematization are stalled; when forming adaptive models, managing the sequence of bookmarks - methods of definition, modeling, formalization, formulating recommendations, solving the role of innovation in systemic events - methods of system analysis, empirical and expert assessments.

**Results.** Theories, methods, management tools and marketing technologies in education and business management research and use the knowledge presented in the media of different nature, as well as in the intellectual sphere of people who get, apply, retain knowledge in the framework of training and professional activity.

Therefore, knowledge, their essence, methods and management tools are identical in the fields of education and economy, and the subject of knowledge management is the amount of formal information in databases on information media, as well as the experience of listeners (students, pupils) or company staff. Knowledge that belongs to a certain entity (enterprise, institution) is a set of information and methods of logical inference, which also belong to the intellectual agents of two types: people and software systems with the access to technical storage media. Effective interaction between software agents and human agents is paramount to the successful operation of a knowledge management system.

The level of education and qualification of staff become important factors in the development of socio-economic system [1].

Today, the idea of a continuing education for an adult is spreading, in other words, «education for life» Among the global trends in the development of society, which cause the spread in the developed countries of this educational concept, the increase in the role of human capital in the growth of national wealth as a factor of innovative development of society is particularly essential to Ukraine.

In the transition to lifelong learning (Smart education), basic education should periodically be supplemented by further additional education programs and organized not only as a final and completed course, but only as a basis for further learning. Lifelong learning provides increased investment in people and knowledge, the acquisition of basic skills, including digital literacy, and the dissemination of innovative, more flexible forms of learning. The aim is to provide people of all ages with equal and open access to qualitative education [2; 3].

Leading countries in the field of lifelong learning have increasingly been using the concept of Smart Education, which is becoming the main feature of the education of the future. The concept of Smart-education refers to the transition from education focused on 3 basic learning activities (reading, arithmetic and writing) to education that develops seven skills of the 21st century: critical thinking and problem solving; creativity and innovation; cooperation and leadership; intercultural understanding, communication, ICT literacy, career and life skills. Due to this, the main function of a tutor and his professional competence in modern conditions is not to show «ready knowledge», but to use the tools of proper quality navigation of world information resources with the help of both ICT and marketing technologies. Smart education enables students to generate new knowledge and to form the personality of a Smart person who has perfect knowledge of computer and information technology for finding and analyzing information, creating innovations. Another task of a teacher and tutor in modern science should be work on the formation of students' logical and critical thinking, skills in analyzing information, development of foundation for lifelong learning, career advancement [4].

Thus, the development of lifelong learning is connected to the development of ICT, and the formation of a conscious, capable and well-motivated person. The implementation of the Smart Concept is becoming a leading trend in the development of lifelong learning. A modern specialist should not only be guided in general and special issues related to his specialty, but be able to use modern Internet technologies, to have access to world scientific databases, to be not only a consumer, but also a "producer" of knowledge.

The Smart-concept refers to transformation of knowledge management models according to the socio-economic system in the context of European integration of processes. Therefore, the educational space should use more flexible approaches, in particular Agile, to organize a training part that primarily involves the development of basic content.

Agile is considered as one of the best methods of project management for building a training course within the concept of Smart Education, by which the course building process is divided into the stages of goal alignment, resource collection, results and objectives, iteration and implementation, and performance evaluation.

There are main problems that arise when the learning process adapts to Agile. It is necessary to monitor the state of the managed object and to form adaptive effects on executive elements. The tutor has to use tools of diagnostics and control of the object, to support the models of a student (for example, indicators of individual characteristics in process of learning) to control the success of learning. It is essential to apply methods of control of success of getting knowledge taking in account training management, information technologies for support and management of students' knowledge [5].

According to this approach the development of an interactive training course for an interactive individualized learning environment, as well as the process of organizing and supporting learning within learning environment, requires a new methodology for creating courses.

The implementation of teaching methodology as an interactive individual environment is the creation of a «product» or technology that will enable to present educational materials as «pure» images, in the form that will be most convenient for human understanding in each individual case. The course itself (system) should be able to «adapt» to the needs of a listener, modeling the most natural images for

him in the learning process. In the process of implementation, the system should be able to apply the methodology of self-education (critical thinking).

There are two main participants involved in the learning process: a listener and a system. Before the first session, a student is tested, the results of the test determine a student's basic level and his general characteristics, and then the results are loaded into the system. The system, in its turn, based on student's features, creates a listener's profile which allows to establish a dialogue between the system and a listener, after which actually begins the learning process.

The implementation of such a system requires a clear organization in the process of development and further support. The feature of this system is the field of its application. Modern distance learning systems offered by various developers only interpret the traditional system of teaching and learning in virtual space. As the new teaching methodology has been presented there is a need for a different form for organizing the development process, which can be a project management system using the process approach. At the present time analyzing the main trends of education, we can distinguish online education, social media, blogs, video blogs, adaptive training, gamification of education, practical knowledge, cumulative effect. It is clear that all the trends presented refer to Smart technologies, and in their essence they are trying to create an interactive individualized learning environment.

The basis of any training is educational material, which can be presented in the traditional form, such as lectures, practical tasks and forms of knowledge assessment. The development model of interactive learning material for Smart Learning is a business process that describes the entire lifecycle of materials from their formation to their immediate submission to an interactive individual environment.

As current practice has shown, one of the best methods of project management is Agile methodology. Using a flexible approach, we can identify the following steps for the development of corporate training, which can be defined as a marketing tool in running an enterprise as a whole entity as well as its business units [5]:

1. Alignment is the first step in an adaptive e-learning design that combines the needs and goals of both students and the organization itself. Alignment may include in-depth analysis of the current online training program, gaps in work, ways of learning process developing that have to satisfy the growing needs of the company and its employees. E-learning developers should also determine the desired outcomes and how the online learning program will serve them. For example, a blended learning strategy might be an ideal approach if the goal is to integrate more technologies into a corporate e-learning strategy and offer employees more interactive activities. It is for this reason that the research to identify the goals and objectives of online learning is being conducted. Such surveys may consist of surveys, observations and focus groups, as well as Big Data analysis.

2. A set of goals, results and objectives is a stage when the resources are gathered. At this time, the ways of solving organization's issues quickly is determined. For analysis, you need to study all the tasks, skills and information that employees need to learn, and then evaluate their current level of knowledge. Selection of tools, software and systems to help employees get from point A to point B most effectively is being conducted. It is also necessary to analyze the assessment of tasks and skills in order to divide each topic into its main components. For example, analyzing a task will help understand the process and identify all stages and skills involved. It will also determine what information employees need to obtain in order to the task.

3. Iteration and implementation. The third step in the Agile approach consists of 2 phases. First, you need to interactively develop solutions to the problem and formulate the main points. The overriding goal is to create an online activity, module, or lesson that offers employees the information they need to improve their performance. After that, it is necessary to proceed to the implementation of the decision based on the time scale set by the system architects.

To this aim, the ideal online learning activity is determined based on the background, needs, goals and preferences of the employees. At this stage, the eLearning team develops a prototype, performs user testing, and then makes the necessary changes. When the final product is ready, it is open to corporate learners. After this, it is necessary to conduct the research to identify their preferred delivery methods, such as their mobile devices that they typically use to access training materials.

4. Leverage. After the basic online training materials have been developed and deployed, the organization must decide how it intends to offer ongoing support to its employees. This should be done using all the resources at its disposal. The key to success is to create materials that will capitalize on all software and use all available systems. For example, branching or modeling scenarios, using an eLearning authoring tool, allow employees to identify the real application of their knowledge. To take this step in corporate e-learning course design, a continuous online training strategy is created that will allow employees to improve their skills and update knowledge on a regular basis. For this reason, it is essential to determine what performance management resources the organization currently owns and how they can be used to its advantage.

5. Evaluation. The final step in the Agile process is to evaluate the effectiveness of the online training program, which also includes the development of criteria that will measure the effectiveness of the online training and determine whether the desired results are achieved. It is possible to assess the level of knowledge of corporate students to find out whether they have the necessary skills, or to evaluate the effectiveness of a corporate e-learning program to focus on sales figures and customer satisfaction. In some cases, complex tasks will have to be solved to determine the goal. For example, you might need an approach using interactive scenarios or simulation-based exams. To take this flexible approach step, a permanent evaluation plan is created. It reflects all of the goals and outcomes the organization is tracking. If an employee does not meet the requirements and standards, the next steps are clearly defined. For example, you might ask him to take additional online training courses or offer access to training resources to improve his skills.

In this approach, there is an analogy with Agile software development methodology, the main ideas of which are [5]:

- people and interaction are more important than processes and tools;
- working product is more important than comprehensive documentation;
- cooperation with the customer is more important than agreeing the terms of the contract;
- readiness for change is more important than passing the previous plan.

In terms of information security, this could mean the following:

- safety is provided by ordinary people. Top management supports and trusts the employees and the effectiveness of the end result and the whole process depend on this factor;
- it is not «paper» compliance that is important, but a real protection system aimed at business needs;
- cooperation with people (employees, customers, different divisions, partners) is more important than formal fulfillment of requirements, policies and concepts;
- in a dynamic environment for protection, constant change of landscape, threats and legislation it is necessary to be ready for such changes and to implement them as needed, without waiting for the end of the next stage of the life cycle.

Monitoring the educational process includes monitoring the context of the content of learning in the educational process, monitoring the resources of the educational process, monitoring the progress and results of the educational process. Among the functions of monitoring knowledge management processes we can point out the analysis of the status of knowledge and their availability, knowledge evaluation, identifying relevant knowledge resources and production business processes. The ways of knowledge level monitoring include information about agents' mental models, business process quality models, tutor and listener knowledge models. They influence the knowledge lifecycle management processes and the processes of adapting knowledge representation to the features of agents and their requirements.

This adaptation implies a change in the process of educational activity of the parameters of the transmitted information, depending on the individual characteristics and the current psychophysiological state of a user. On this basis, an important aspect of monitoring the educational process is the analysis of the mental models of agents. The characteristics that allow us to classify agents of the knowledge management system (KMS) by mental level include the form of information presentation, the rate of submission and complexity of information messages, the level of knowledge or competence, psychophysiological state and problem-oriented profile of an agent. It is proposed to carry out the mental

state of the user in the KMS by means of diagnostic procedures that enable to define agents according to the form of information presentation, the pace and level of complexity of information messages, as well as the level of knowledge at the beginning of training [1; 6;13;14].

A business model for the design and implementation of an adaptive training course using modeling methodology and functional business processes in IDEF0 notation is proposed. The peculiarity of this methodology is its emphasis on the subordination of objects. IDEF0 standard considers the logical relationships between works, not their time sequence, and represents the organization in the form of a set of modules connected by activity arrows (ICOM). The description of the base model is detailed to the required level using decomposition diagrams made in notations IDEF0, IDEF3 or DFD [7;9;11;12].

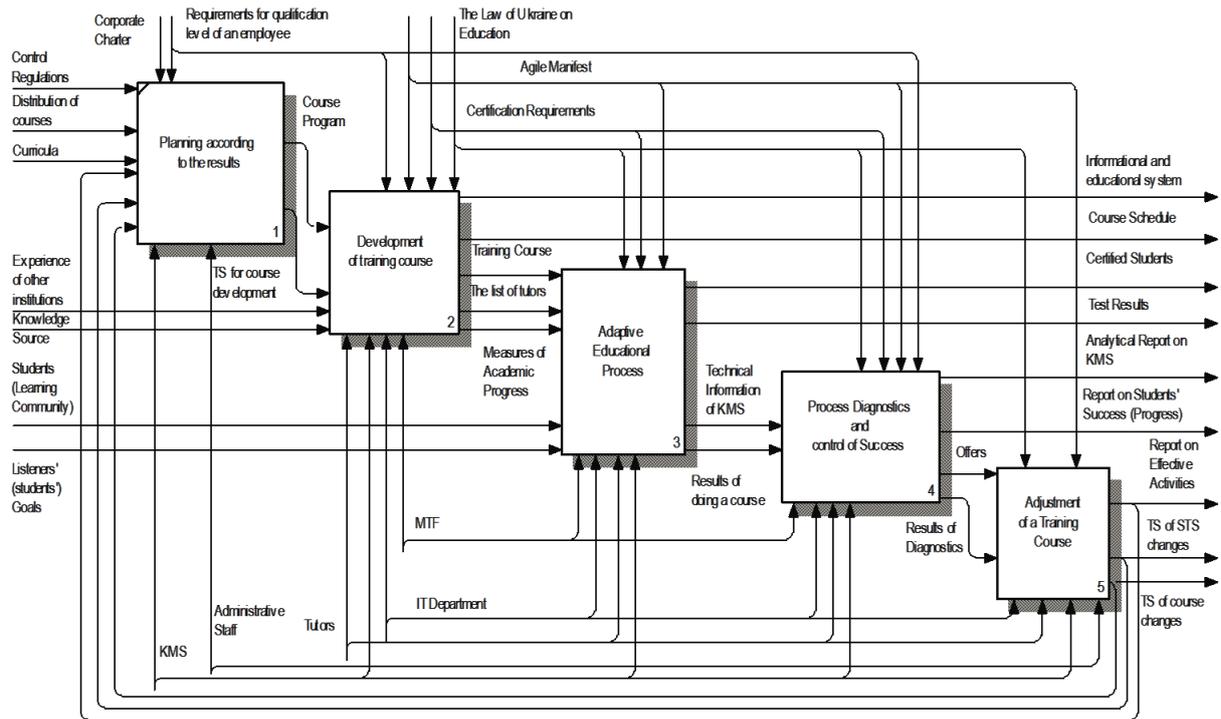
ICOM arrows indicate inputs, outputs, controls, and mechanisms. Inputs are materials and information used or converted by an organization's function block to produce a result. Management is a set of rules, strategies, procedures, or standards according to that an organization's functional unit works. Mechanisms are labor or material resources engaged in the execution of work, and outputs mean all the data obtained as a result of the function. The outputs can be material or information produced within the functional block [7]. A detailed explanation of each of the ICOM elements of the business model is presented in tabular form (Table 1).

**Table 1 – ICOM arrows of the business model «Training course development and implementation» (fragment)**

<b>Arrow Name</b>	<b>Arrow Definition</b>	<b>Arrow Type</b>
Listeners of a course (learning community)	Persons enrolled in the course and certification.	Input
Listeners' Goals	The personal goals of each of the course listeners are analyzed during a preliminary survey. They will be used to form their mental profile.	Input
Experience of other organizations	Analysis of training and certification courses that other educational institutions have carried out.	Input
Control Regulations	Document defining the procedure for evaluating the results of the course and the quality of knowledge acquisition	Input
Curricula	Curricula and working curricula of the educational institution for each specialty	Input
Distribution of specialty courses	Identification of courses for each specialty and group, as well as their distribution among tutors.	Input
Sources of knowledge	Information resources on the Internet, books, manuals, audio and video.	Input
Certified students	Persons who have successfully passed the final course test and are eligible for the certificate.	Output
Informational and educational system	An informational system used to present learning materials to students and to diagnose the process of their learning.	Output
Course schedule	The schedule of work for the institution and the schedule of teaching and learning process	Output
Analytical report of the KMS (Knowledge Management System)	A report formed by the knowledge management system according to the results of the course	Output
Student Performance Report	Information about the level of knowledge of each of students and their points in test or practical tasks	Output
Test results	Analytical information to control students' knowledge taking into account their results of the tests.	Output

*Source: author's own development*

Peculiarities of the training course development model are reflected in the functions of planning by the results of control, development of the training course, adaptive learning process, process diagnostics and success control, as well as adjustment of the training course (Fig. 1).



**Figure 1. Decomposition diagram of the business model «Training course development and implementation» in IDEF0 notation**

*Source: author's own development*

The process of «Development of a training course» is described by the functions of development of a training platform, preparation of a course structure, creation of training materials and testing of course effectiveness.

At the stage of inputs, the model receives information about the course syllabus, sources of knowledge, experience of other organizations and the technical specifications (TS) to develop the course. At the stage of outputs the model forms a training course, its schedule, a list of tutors and a prepared information and training system.

The Adaptive Learning Process function can be divided into the following components: analysis of the mental profile of a listener, adaptive study of educational materials, completion of current test tasks and final testing for certification.

At the stage of inputs, this model receives a list of course listeners (learning community), information on the listeners' (students') goals, a list of tutors, a training course, and criteria for evaluating the success of its acquisition. At the stage of outputs technical information of the KMS, course results, test results, and a list of certified listeners (students) are provided.

The function of diagnostics and control of success can be divided into the following components, which are the work of the diagram of decomposition «Process diagnostics and control of success». They are analysis of efficiency of mastering of knowledge, analysis of system adequacy to the peculiarities of students and development of suggestions for course correction. The inputs of this model are the technical information of the KMS, and the results of the course. At the stage of the outputs the analytical report of the KMS, the results of diagnostics and suggestions for improving the course are formed.

The process of correction of the training course consists of the following functions: analysis of the effectiveness of the proposed measures implementation, determining the ways of implementation and formation of technical tasks for completion. The inputs of this model are the results of diagnostics and suggestions for improvement. The outputs of this model are TS for completion of the course and TS for completion of the SLS.

When performing adaptive processes of an educational episode, the functions of the tutor include correction of the listener's (student's) mistakes, updating his knowledge, strategic functions that

calculate the need to change the tutor's strategy, functions of diagnostics, i.e. accurately determining the student's level of knowledge, prediction functions, or determining the student's probable response, as well as the student's assessment and smart learning system. The process of knowledge acquisition begins when the tutor defines the level of knowledge of the student as incomplete. It consists of four stages: determining what kind of knowledge the student lacks, choosing the time to enrich knowledge, choosing the means of knowledge enrichment (learning influence) and the implementation of the chosen learning influence.

Taking into account business processes of the model, a project for creation and implementation of an adaptive PMBoK 6 standard was developed into a certified training center (CTC). It consists of the stages of initiation, development planning, development itself, control of implementation and completion of the project (training course launch). A team consisting of a project manager, coordinator, methodologist, authors, editors, developers, designers and tutors of the course perform this project.

The main product of the project implementation is the developed and effective adaptive training course, which can be used as a basic tool in the activities of the CTC in carrying out training and certification in the specialty «Project Management» according to the PMBoK 6 standard [7; 8;10].

A visual representation of the progress of the project is illustrated in the Gantt chart. This chart is a standard tool for illustrating project work plans. It is represented in the form of a bar chart where we can see sequential individual project steps or tasks, represented by timeline-oriented horizontal bars. The length of each bar reflects the length of the stage, and the start and end points correspond to the start and end of the project.

The main objective of the project is to develop and implement an adaptive training course.

Strategic goals of the project:

- improvement of methodological and informational support of CTC, transition to more advanced methods of conducting activities;
- improvement of the educational process quality and the level of students' knowledge;
- implementation of modern information technologies, increase of information component in the educational process of CTC.

Tactical goals of the project:

- improvement of resource availability of the educational process by specific specialization (project management);
- education promotion among population, raising the level of students' knowledge and providing additional opportunities for self-education;
- improvement of tutoring quality in CTC;
- promotion of CTC.

**Conclusions.** The process of designing and implementing an adaptive training course can be divided into 5 stages: initiation, development planning, development, monitoring of project completion (training course launch). An adaptive development approach, in turn, involves splitting the whole process into short sub-stages – sprints that have a structure that is consistent with the basic structure of the whole project (defining goals, developing, testing, correcting disadvantages). Sprints are performed by a team of developers, which usually includes a subject matter expert, an instructional designer, a software developer, and a project manager. To create quality training courses, developers, designers and project managers need to use a variety of sophisticated information technologies at a sufficiently high level.

#### References (in language original)

1. Ус Г.О. Теоретичні основи та проблеми управління знаннями в соціально-економічних системах: *монографія*. Черкаси: СУЕМ, 2012. 340 с.
2. Чмир І.О., Ус Г.О. Управління знаннями в комп'ютерних системах навчання та прийняття рішень: *монографія*. Черкаси: СУЕМ, 2010. 259 с.
3. Yankovyi O., Hutsaliuk O., Tomareva-Patlahova V., Shmatko N., Kabanova O. and Rud Y. (2020). Comprehensive forecasting of interconnected socio-economic indicators as a methodological basis for adopting optimal management. *2020 International Conference on Decision Aid Sciences and Application, DASA*, 9317073, 299-304.

4. STEM-education. Institute of Modernization of the Content of Education. URL: <https://imzo.gov.ua/stem-osvita> (дата звернення 20.05.2024)
5. Otero T.F., Barwaldt R., Topin L.O., Vieira Menezes S., Ramos M.J. and Torres de Castro Freitas A.L. (2020) Agile methodologies at an educational context: a systematic review, *2020 IEEE Frontiers in Education Conference (FIE)*, Uppsala, Sweden, 1-5, doi: 10.1109/FIE44824.2020.9273997.
6. Quality management systems. Requirements ISO 9001:2015 URL: <http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf> (дата звернення 20.05.2024)
7. Gontareva I., Babenko V., Shmatko N., Litvinov O., Hanna O. (2020) The model of network consulting communication at the early stages of entrepreneurship. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, 16, 390-396.
8. PMBOK Guide 6th Edition. URL: <https://www.deepfriedbrainproject.com/2018/03/pmbok-version-6-available-for-download.html> (дата звернення 20.05.2024)
9. Luchaninova O., Koval V., Deforz H., Nakonechna L. & Golovnia O. Formation of communicative competence of future specialists by means of group work. *Espacios*, 2019. 40 (41), 11.
10. Zakharova O., Podluzhna N., Yakusheva O., Yakushev O. Regional Policy of Advanced ICT in the Minds of Forming Economy Knowledge. *16th International Conference on ICT in Education, Research and Industrial Applications. Integration, Harmonization and Knowledge Transfer*. Volume I: Main Conference, ICTERI 2020; Kharkiv; Ukraine. Volume 2740, 2020, pp. 386-391.
11. Петченко, М., Якушев, О., Якушева, О., & Білченко, А. A neural network model of economic growth. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, (69), 2023. 51-60.
12. Якушев, О. В., & Якушева, О. В. (2018). Управління бізнес-процесами регіону на засадах впровадження інноваційно-освітніх кластерів. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*, (28 (17)), 65-70.
13. Gubar, O., & Yakushev, O. Тайм-менеджмент в системі управління закладом вищої освіти. *Bulletin of the cherkasy bohdan khmelnytsky national university. Economic sciences*, (3)2021.
14. Якушев, О.В. Інноваційно-освітні кластери підприємств сфери послуг як специфічна форма регіонального розвитку. *Організатори конференції*. 2020.С.94.

### References

1. Us G.O.(2012). Teoretychni osnovy ta problemy upravlinnya znannyamy v socialno-ekonomichnyx systemax: monografiya. Cherkasy: SUEM, 2012. 340 s. (in Ukr.)
2. Chmyr I.O., Us G.O. (2010). Upravlinnya znannyamy v komp'yuternyx systemax navchannya ta pryjnyattya rishen: monografiya. Cherkasy: SUEM.. 259 s. (in Ukr.)
3. Yankovyi O., Hutsaliuk O., Tomareva-Patlahova V., Shmatko N., Kabanova O. and Rud Y. (2020). Comprehensive forecasting of interconnected socio-economic indicators as a methodological basis for adopting optimal management. *2020 International Conference on Decision Aid Sciences and Application, DASA*, 9317073, 299-304.
4. STEM-education. Institute of Modernization of the Content of Education. URL: <https://imzo.gov.ua/stem-osvita> (Accessed 20.05.2024)
5. Otero T.F., Barwaldt R., Topin L.O., Vieira Menezes S., Ramos M.J. and Torres de Castro Freitas A.L. (2020) Agile methodologies at an educational context: a systematic review, *2020 IEEE Frontiers in Education Conference (FIE)*, Uppsala, Sweden, 1-5, doi: 10.1109/FIE44824.2020.9273997.
6. Quality management systems. Requirements ISO 9001:2015 URL: <http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf> (Accessed 20.05.2024)
7. Gontareva I., Babenko V., Shmatko N., Litvinov O., Hanna O. (2020) The model of network consulting communication at the early stages of entrepreneurship. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, 16, 390-396.
8. PMBOK Guide 6th Edition. URL: <https://www.deepfriedbrainproject.com/2018/03/pmbok-version-6-available-for-download.html> (Accessed 20.05.2024)
9. Luchaninova O., Koval V., Deforz H., Nakonechna L. & Golovnia O. (2019).Formation of communicative competence of future specialists by means of group work. *Espacios*. 40 (41), 11.
10. Zakharova O., Podluzhna N., Yakusheva O., Yakushev O.(2020). Regional Policy of Advanced ICT in the Minds of Forming Economy Knowledge. *16th International Conference on ICT in Education, Research and Industrial Applications. Integration, Harmonization and Knowledge Transfer*. Volume I: Main Conference, ICTERI 2020; Kharkiv; Ukraine. Volume 2740. pp. 386-391.

11. Petchenko, M., Yakushev, O., Yakusheva, O., & Bilichenko, A. (2023). A neural network model of economic growth. Collection of scientific papers of the Cherkasy State University of Technology. Series: Economic Sciences, (69), 51-60. (in Ukr.)

12. Yakushev, O. V., & Yakusheva, O. V. (2018). Upravlinnya biznes-procesamy regionu na zasadaх vprovadzheniya innovacijno-osvitnix klasteriv. Social'no-ekonomichnyj rozvytok regioniv v konteksti mizhnarodnoyi integraciji, (28 (17)), 65-70. (in Ukr.)

13. Gubar, O., Yakushev, O. (2021). Time management in the management system of a higher education institution. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic sciences* (3).

14. Yakushev, O.V. (2020). Innovacijno-osvitni klasteri pidpryyemstv sfery poslug yak specyfichna forma regional'noho rozvytku. Organizatory konferenciyi.S.94. (in Ukr.)

#### **ГУЦАЛЮК Олексій**

д.е.н., професор,  
Приватний вищий навчальний заклад  
«Східноєвропейський університет імені  
Рауфа Аблязова»,  
Черкаси, Україна

#### **МАНКУТА Яна**

доктор філософії к.е.н.,  
Приватний вищий навчальний заклад  
«Східноєвропейський університет імені  
Рауфа Аблязова»,  
Черкаси, Україна

#### **ЯКУШЕВА Оксана**

доктор філософії к.е.н., доцент,  
Черкаський державний технологічний  
університет  
Черкаси, Україна

### **АДАПТИВНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ НА ЗАСАДАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

*У сучасному світі навчальні заклади стикаються з постійним тиском щодо впровадження інновацій та ефективного управління проектами. Це потребує розробки нових підходів до управління, які б враховували мінливі ринкові умови та вимоги. У статті розглядається актуальне питання розробки адаптивних моделей управління інноваційною проектною діяльністю закладів освіти з урахуванням принципів економічної взаємодії та конкурентоспроможності.*

*Автори звертають увагу на такі ключові аспекти ефективного управління проектами та інноваціями в освітній сфері, як стратегічне планування, ресурсне забезпечення, моніторинг та оцінка ефективності. Проведено аналіз сучасних тенденцій у сфері освіти та висвітлено основні виклики, з якими стикаються навчальні заклади в процесі реалізації інноваційних проектів. На основі аналізу наукових досліджень та практичного досвіду розроблено пропозиції щодо впровадження адаптивних моделей управління, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності закладів освіти та забезпечення їх ефективного розвитку в умовах сучасного ринкового середовища.*

*Запропоновано конкретні рекомендації щодо впровадження адаптивних моделей управління, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності навчальних закладів на основі розробок у сфері проектного менеджменту та інновацій. Результати проведеного дослідження можуть бути корисними для керівників навчальних закладів, науковців у сфері менеджменту та всіх, хто зацікавлений у вдосконаленні системи освіти та завдяки яким вони зможуть отримати цінні ідеї щодо ефективного впровадження інновацій та управління проектами в умовах постійних змін на ринку освіти та освітніх послуг.*

**Ключові слова:** адаптивні моделі, інноваційна проектна діяльність, економічний розвиток, економічна взаємодія, конкурентоспроможність, навчальні заклади.

Одержано редакцією: 03.03.2024  
Прийнято до публікації: 15.04.2024

УДК 336.64

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-1-2-32-39>

**КЛИМАНСЬКИЙ Андрій Геннадійович**

аспірант кафедри менеджменту та державної служби,

Черкаський національний університет

імені Богдана Хмельницького,

м. Черкаси, Україна

ORCID ID: 0009-0005-9743-2137

[klimanskyi.andrii1123@vu.cdu.edu.ua](mailto:klimanskyi.andrii1123@vu.cdu.edu.ua)

**МАНЗЕНКО Євгеній Вікторович**

здобувач кафедри економіки підприємства, обліку і аудиту,

Черкаський національний університет

імені Богдана Хмельницького,

м. Черкаси, Україна

ORCID ID: 0009-0001-6906-1720

[manzenko.yevhenii422@vu.cdu.edu.ua](mailto:manzenko.yevhenii422@vu.cdu.edu.ua)

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

*Статтю присвячено дослідженню процесів адаптації існуючих моделей фінансового менеджменту до умов цифровізації з акцентом на використання штучного інтелекту, блокчейну та великих даних. Вивчаються основні виклики, які виникають у процесі переходу на цифрові платформи, зокрема питання безпеки даних, зміни в ролях фінансових менеджерів, а також інтеграції новітніх технологій у традиційні системи. Особлива увага приділяється стратегіям оптимізації фінансових процесів, які можуть забезпечити відповідність діяльності сучасним вимогам інформаційної безпеки та управлінської прозорості.*

**Ключові слова:** адаптація, розвиток, управління, фінанси, цифровізація, цифрові технології, штучний інтелект, інформаційні технології.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі, який переживає безпрецедентні темпи цифровізації, підходи до фінансового менеджменту зазнають значних змін. Цифрові технології, такі як штучний інтелект, блокчейн та великі дані, радикально змінюють методи обробки фінансової інформації, прийняття рішень і управління ресурсами. Важливість дослідження цих змін є незаперечною, оскільки вони обіцяють підвищення ефективності, прозорості і скорочення витрат у фінансовій діяльності організацій.

Проте, перехід на цифрові платформи також викликає певні виклики, зокрема, щодо безпеки даних, зміни у ролі та компетенціях фінансових менеджерів, а також інтеграції нових інструментів у традиційні системи управління. Таким чином, наукова проблема полягає у вивченні та адаптації існуючих моделей фінансового менеджменту до умов цифровізації, з метою визначення найбільш ефективних стратегій управління фінансовими ресурсами в новій технологічній епосі. Таке дослідження дозволить не лише оптимізувати фінансові процеси, але й гарантувати їх відповідність сучасним вимогам інформаційної безпеки та управлінської прозорості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями актуалізації методів та інструментів управління фінансами та фінансового менеджменту вітчизняні науковці задаються постійно. Серед сучасних досліджень варто виокремити дослідження Остапчук О., Баксалової О., Бабій І., котер присвячене виявленню ключових тенденцій у фінансовому менеджменті [1]. У своєму

дослідженні Башлай С. В., Павловський М. В. та Лизак М. П. детально досліджують розвиток фінансового менеджменту на тлі діджиталізації та акцентують увагу на перевагах та недоліках даного процесу [2]. Цікавий підхід запропонований в дослідженні Галькевич М., Гуренко Т. та Андрійчука А., котрі висвітлюють стратегії оптимізації фінансового управління в умовах цифровізації на тлі модифікацій в організації обліку підприємства [3]. Також варто відзначити і праці Завадського Й. С., Максимової М. В., Непочатенко О. О., Пташник С. А., Лапіної І. С., Гончаренко О. М., Скаско О. І., Майора О. В., Борисюка О. В., Жукової Л. М. та інших.

**Визначення невирішених раніше частин загальної проблеми** полягає у дослідженні трансформації підходів фінансового менеджменту в контексті цифровізації, зокрема у виявленні нових можливостей та викликів, які виникають в сучасних умовах цифрового середовища для практики фінансового управління на тлі викликів війни для економіки країни

**Мета та завдання статті.** Метою даного дослідження є виявлення основних напрямків трансформації процесів фінансового менеджменту в умовах цифровізації економіки та перспективи їх розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В контексті ринкової економіки, діяльність підприємств часто супроводжується різноманітними фінансовими викликами, які вимагають негайного вирішення та адекватної реакції. Ці виклики входять в компетенцію фінансового менеджменту, що, за визначенням наукової літератури, представляє собою складну систему взаємозалежних компонентів.

Й. Завадський вказує, що фінансовий менеджмент можна вважати системою управління фінансовими активами підприємства або організації та впливу на них за допомогою різноманітних методів, важелів управління та інструментів фінансової діяльності. Цей механізм спрямований на оптимізацію руху фінансових ресурсів та управління фінансовими відносинами між суб'єктами господарювання в процесі їх циркуляції [4].

М. В. Максимова підкреслює, що фінансовий менеджмент слід розглядати як інтегровану систему, оскільки кожне управлінське рішення може істотно впливати на всі аспекти діяльності підприємства, що часто вимагає змін у різних сферах його функціонування. Системний підхід забезпечує можливість більш детального аналізу компонентів фінансового менеджменту, враховуючи сучасні напрямки цифрової трансформації економіки [5].

О. О. Непочатенко та С. А. Пташник висвітлюють, що фінансовий менеджмент представляє собою інтегровану систему принципів та методик, які спрямовані на розробку і реалізацію управлінських рішень. Ці рішення зосереджені на створенні, розподілі та ефективному використанні фінансових ресурсів організації, з метою досягнення тактичних та стратегічних цілей [6].

Вчені вважають, що фінансове управління або управління фінансами включає заходи, пов'язані з набуттям, фінансуванням та керуванням активами, з огляду на виконання визначених цілей. Відтак, управлінські рішення в рамках фінансового менеджменту включають три основні види діяльності з активами: інвестування, фінансування та їх управління [1]. І. С. Лапіна та О. М. Гончаренко розширюють поняття, представляючи фінансовий менеджмент як вид професійної діяльності, яка орієнтована на керування фінансово-господарськими процесами в компаніях [7].

Оскільки фінансова діяльність має ключове значення у загальному керуванні підприємством і впливає на його поточну виробничу та господарську спроможність і розвиток, пріоритетом фінансового менеджменту є забезпечення балансу між цілями підприємства та доступними фінансовими ресурсами для їх реалізації [8]. Ця ідея знаходить визнання в науковому світі, і ми розглядаємо фінансовий менеджмент як цілісну систему, що спрямована на прийняття важливих управлінських рішень для розподілу та ефективного використання фінансових ресурсів у досягненні стратегічних цілей.

За твердженням окремих науковців, фінансовий менеджмент містить три ключові компоненти:

– операційний менеджмент, який включає керування витратами, бюджетування та цільове планування, а також аналіз фінансового стану підприємства;

- інвестиційний менеджмент, зосереджений на підготовці, розробці, оцінці та виконанні інвестиційних проектів;
- власне фінансовий менеджмент, який займається управлінням джерелами фінансування і розробляє стратегії щодо структури капіталу, його вартості та випуску цінних паперів [9].

Кожне рішення у сфері управління має безпосередній вплив на фінансове благополуччя підприємства, здатне як покращити, так і погіршити його стан. Ефективний фінансовий менеджмент сприяє розбудові ресурсного потенціалу підприємства, підвищує продуктивність, забезпечує системне збільшення власного капіталу, що, у свою чергу, підвищує конкурентоздатність на фінансових і товарних ринках, стабілізує економічний стан і дозволяє розробляти та реалізовувати стратегії розвитку.

Для підвищення ефективності фінансового менеджменту в сучасних цифрових умовах рекомендується здійснити наступні кроки:

- забезпечити доступ до важливої інформації для управління грошовими потоками;
- встановити і узгодити цільову систему для керування грошовими потоками, охоплюючи всі аспекти фінансової діяльності;
- оптимізувати та формалізувати бізнес-процеси;
- організаційно підтримати управління фінансами, визначивши чіткі зони відповідальності для учасників фінансових рішень;
- забезпечити належні інструменти для процесу управління;
- оптимізувати шляхи використання фінансових ресурсів, розглядаючи різні джерела їх отримання;
- розробити резервні джерела для інвестування фінансів, дотримуючись принципу, що надлишкові кошти мають бути інвестовані;
- встановити контроль за виконанням управлінських рішень та досягненням стратегічних цілей [1].

У сучасних умовах господарювання будь-яка економічна активність вимагає накопичення та використання інформації, що базується на інформаційно-комунікаційних технологіях. Посилення значущості інформації в усіх секторах економіки разом із стрімким прогресом у сфері інформаційних технологій впливає на організацію та оптимізацію бізнес-процесів, стимулюючи зростання інформаційного бізнесу.

Декілька взаємопов'язаних тенденцій є ключовими для динаміки інформаційного бізнесу. На першому місці стоїть інформатизація та комп'ютеризація, що включає масове застосування сучасних мікропроцесорних технологій. Це значно зменшує бар'єри для задоволення інформаційних потреб суспільства та індивідів. Друга тенденція — це інтелектуалізація економічної діяльності, що включає зростання ролі інтелекту та знань. Третьою є креативізація, яка обумовлює інноваційність як основу діяльності економічних суб'єктів, підвищує суспільний попит на інформаційні послуги та сприяє розширенню ринку інтелектуально-інформаційних продуктів. Четвертою тенденцією є глобалізація конкурентних відносин та посилення конкуренції в умовах, де територіальний чинник майже втрачає своє значення [10].

Кожного року збільшується число компаній у різних куточках світу, які визнають користь від електронної комерції та передових інформаційних технологій. Такі підприємства інтегрують ці технології в основні види своєї діяльності або використовують їх як засіб для розширення клієнтської бази.

Цифрова трансформація економіки включає в себе впровадження новітніх цифрових технологій та оптимізацію бізнес-процесів на мікрорівні. На макрорівні, це передбачає переосмислення управлінських підходів та стратегій розвитку національної економіки з використанням передових цифрових рішень.

Фундаментом цих глибоких змін є розвиток Індустрії 4.0, яка характеризується створенням мережі взаємопов'язаних розумних пристроїв, таких як сенсори та датчики. Ці пристрої автономно з'єднуються з інтернет-платформами, які аналізують отриману ззовні інформацію. Результати цього аналізу лежать в основі подальшого планування та операцій різних елементів і систем, до складу яких вони входять [11].

Четверта індустріальна революція суттєво трансформувала фінансову галузь у наступних напрямках:

- універсальне прийняття електронних платежів серед підприємств;
- розширення використання криптовалют та проведення ICO (Initial Coin Offering), що відоме як первинне розміщення токенів;
- застосування аналітики великих даних для маркетингу товарів та послуг, що дозволяє компаніям точніше прогнозувати попит і відповідно адаптувати свої пропозиції на ринку. Ця технологія вже довела свою ефективність у підвищенні продуктивності підприємств;
- надання доступу постачальникам та бізнес-партнерам до оперативної інформації про запаси товарів, сприяючи управлінню збутом у режимі реального часу;
- використання спеціалізованих агрегаторів у галузі продажу товарів та послуг;
- створення і поширення актуальної статистичної та маркетингової інформації [1].

У сучасному фінансовому лексиконі дослідників та практиків появилися нові терміни, такі як «фінансовий інжиніринг» (financial engineering), «фінансові інновації» (financial innovation), та «Фінтех» (FinTech). Ці поняття відображають швидкий розвиток нових фінансових інструментів і технологій, особливо в сфері біржової торгівлі, а також значну технологізацію традиційних банківських та інших фінансових послуг. Такі зміни відбуваються на фоні двох основних, часом конкуруючих тенденцій: а) модернізація діяльності та форматів надання послуг існуючими фінансовими інститутами; б) розвиток альтернативних фінансових рішень. Обидві тенденції також включають в себе використання соціальних мереж як платформ для взаємодії учасників фінансового ринку [9].

Дані становлять стратегічний актив будь-якої компанії та ключовий ресурс, що вимагає ретельного управління аналогічно до керування капіталом. Інтеграція та ефективне використання даних відкривають нові можливості для розвитку підприємства. Високий рівень якості даних лежить в основі оптимізації управління людськими ресурсами, вдосконалення бізнес-процесів, підвищення операційної ефективності та забезпечення прозорості діяльності підприємства. Точність даних забезпечує ефективність внутрішнього контролю. Керівництво повинно переконатися, що всі дані походять з перевіреного джерела та що впроваджені бізнес-процеси є надійними [2].

Ця тенденція підкреслює значення епохи «великих даних», яка впливає на вимоги до системи фінансового менеджменту підприємства. Основна вимога до цієї системи полягає в забезпеченні точної інформації про стан бізнесу на основі аналізу даних та знаходженні балансу між ефективністю та контролем. Головна мета ефективного фінансового менеджменту полягає в підтримці сталого прибуткового зростання. У цифрову епоху фінансовий менеджмент має зосередитися на оптимізації бізнес-моделей, ресурсів, розподілу капіталу та трансформації бізнес-процесів для ефективного управління ризиками [12].

Цифрова економіка базується на застосуванні та широкому впровадженні інформаційних комунікацій та інновацій. Для промислових компаній, адаптація до цифрової економіки у світовому контексті стала відома як Четверта індустріальна революція або Індустрія 4.0. Важливо, що застосування технологій, таких як робототехніка, автоматизація процесів (RPA), штучний інтелект (AI), та Інтернет речей (IoT) має глибокий вплив на фінансову сферу, що призвело до формування нового напрямку – Фінанси 4.0.

Важливо відзначити, що Національний банк України прийняв Стратегію розвитку фінтеху в Україні до 2025 року, яка передбачає створення в країні обширної фінтех-екосистеми з інноваційними фінансовими сервісами та доступними цифровими послугами. Це підтверджує напрямок України на розвиток фінансових інструментів на державному рівні. На рівні ж окремого підприємства, значний вплив на зміни у фінансовому менеджменті здійснює електронна комерція. Далі розглянемо її особливості та вплив на фінансовий стан суб'єктів господарювання [1].

Зокрема, впровадження електронної торгівлі призводить до повної автоматизації товарообігу. Покупці безпосередньо взаємодіють з електронними магазинами та їх віртуальними консультантами, отримують необхідні консультації і здійснюють оплату товарів. Всі подальші

операції, такі як надходження коштів на рахунок підприємства та реєстрація купівлі в системі обліку, відбуваються автоматично. Менеджери займаються переважно консультаційними та контрольними завданнями. Цей підхід дозволив значно скоротити час на обробку замовлень і, відповідно, збільшити обороти підприємства, а також скоротити поточні витрати.

Основні фактори зменшення витрат у сфері електронної комерції включають:

1. Оптимізація витрат на заробітну плату завдяки зменшенню кількості потрібних робочих місць, а також завдяки переводу деяких операцій на автоматизовану обробку, що скорочує час їх виконання.

2. Зниження витрат на зовнішні та внутрішні комунікації. Наприклад, автоматизація процесів збору та обробки замовлень, а також надання доступу до інформації про стан замовлень та час їх виконання, значно зменшують потребу в роботі офіс-менеджерів. Розміщення відповідей на типові питання на сайті та прийом запитань через електронну пошту допомагають зменшити потребу в телефонному зв'язку. Внутрішньо, це економить час на пошук та збір потрібної інформації, а також сприяє ефективному делегуванню завдань та отриманню зворотного зв'язку.

3. Зниження витрат на рекламу. Вартість розміщення реклами в інтернеті зазвичай нижча, при цьому вона дозволяє точніше таргетувати потенційних клієнтів.

4. Зменшення витрат на збір маркетингової інформації, оскільки онлайн-опитування, анкетування та проведення експериментів не вимагають особистих зустрічей з респондентами, що робить процес більш економічним [1, 2].

Основні компоненти сучасної цифрової системи фінансового менеджменту включають:

- розвинуті відкриті інформаційні системи;
- методи управління користувачьким досвідом;
- інтернет речей (IoT);
- бізнес-аналітика і обробка даних;
- засоби створення ефективних екосистем [1].

Інтеграція цифрових технологій з фінансовим менеджментом призводить до формування «когнітивного підприємства», здатного аналізувати та адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Таке підприємство відзначається здатністю до гнучкого впровадження інновацій, що дозволяє йому бути лідером у впровадженні нових бізнес-моделей і стратегій. Завдяки використанню передових аналітичних інструментів та технологій обробки великих масивів даних, цифровий фінансовий менеджмент сприяє швидкому та точному оцінюванню проектів, що у свою чергу забезпечує оперативне запровадження інновацій і змін без значних операційних перешкод [2].

Впровадження цифрових технологій для обробки та аналізу даних залучає спеціалізоване програмне забезпечення та автоматизовані рішення, які оптимізують процеси обліку та аналізу фінансових інформацій. Це надає компаніям можливість швидко доступитися до необхідних даних, ефективно проводити аналіз та прогнозування фінансових показників, а також гарантувати точність і надійність облікових даних. Імплементация хмарних технологій дозволяє компаніям переходити на хмарні платформи для зберігання та обробки фінансових даних, зменшуючи при цьому витрати на обладнання та програмне забезпечення, підвищуючи доступність даних та забезпечуючи їх захист [3].

Також використання штучного інтелекту та машинного навчання сприяє автоматизації рутинних задач у сфері фінансового обліку та аналізу. Ці технології дозволяють ефективно виявляти тенденції та wzори, які можуть бути використані для достовірного прогнозування майбутніх фінансових показників та результатів діяльності компаній.

Впровадження електронної торгівлі на підприємствах є ключовим чинником для зниження витрат та підвищення ефективності управління фінансами.

Однак, цифровізація фінансового менеджменту також має свої недоліки. Основною проблемою є те, що компанії, які мають доступ до важливих інновацій, управлінських та організаційних технологій, здобувають значні переваги в порівнянні з тими, хто має обмежений доступ до таких ресурсів. Це посилює розрив між більш та менш продуктивними

підприємствами, особливо в умовах, коли більш продуктивні компанії мають вже краще навчений персонал для управління фінансами. Додатково, цифровізація підвищує ризики порушення конфіденційності інформації, що вимагає збільшення витрат на захист даних. Крім того, необхідність постійного підвищення кваліфікації управлінців для роботи з цифровими технологіями є важливою задачею [2].

Цифрова діяльність також спричинила появу невеликої кількості високопродуктивних компаній, які мають значні переваги на ринку, особливо в галузях з низьким рівнем технологічного оснащення. Це веде до зміщення попиту на користь більш продуктивних компаній, зокрема завдяки онлайн відгукам та оцінкам. Очікується, що нові технології, такі як штучний інтелект, що вимагають складних навичок і значних інвестицій у нематеріальні активи, можуть ще більше посилити переваги великих підприємств і ускладнити конкуренцію на ринку.

Дані аргументи ілюструють, як цифрові трансформації з одного боку сприятливо впливають на механізми фінансового управління, а з іншого сторони породжують низку нових викликів та загроз. Це включає зміцнення нормативної бази, що змушує компанії переглядати свої процеси для відповідності сучасним вимогам.

Незалежно від обраної бізнес-моделі, ефективні фінансові управлінські інструменти мають бути засновані на використанні хмарних технологій. Це дозволяє інтеграцію та підтримку надійної централізованої структури, яка створена з застосуванням автоматизації, штучного інтелекту та сучасних систем аналізу даних [2].

Сучасні технології відкривають нові горизонти для розширення ринків збуту, дозволяючи компаніям проникати в нові регіони без необхідності відкривати філії. Банківські інновації підтримують цей процес, забезпечуючи можливість зарахування коштів у країні реєстрації компанії. Компанії мають змогу купувати сировину та матеріали безпосередньо у виробників по всьому світу, обминаючи націнки посередників та таким чином знижуючи витрати.

Однак, незважаючи на беззаперечні переваги цих технологій для фінансового здоров'я компаній, існують також негативні аспекти. Легкий доступ до онлайн-ринків може спричинити фінансові втрати через збільшення конкуренції та розкриття стратегічних переваг через інтернет. Таким чином, розвиток інформаційних технологій несе в собі як можливості, так і загрози для бізнесу.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** У сучасних умовах одними з найбільш обнадійливих напрямків для підвищення ефективності фінансового управління є цифровізація та автоматизація. Це включає автоматизацію фінансового планування, застосування програмного забезпечення для доступу до фінансових даних в режимі реального часу, розвиток аналітики для оптимізації прийняття фінансових рішень, та використання технологій обробки великих даних для аналізу бізнес-процесів з метою виявлення нових можливостей для зростання. Проте, не всі компанії можуть дозволити собі використання цих технологій через високі витрати, особливо в складних економічних умовах. З іншого боку, переваги, виявлені під час досліджень цифровізації, можуть стати ключем до збереження та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Тому, рішення про цифровізацію варто приймати якнайшвидше.

Оптимізація фінансового управління є ключовою для забезпечення належного розвитку підприємства та досягнення його короткострокових та довгострокових цілей, оскільки адекватний фінансовий ресурс є критичним для успіху. У контексті цифрової економіки, деякі процеси стають більш ефективними, зменшуючи необхідність великих фінансових вкладень у їх підтримку. Проте, разом з перевагами, цифровізація також вносить певні фінансові ризики. Важливим аспектом наукових досліджень є подальше детальне дослідження цих питань з метою систематизації існуючих фінансових інструментів та оцінки впливу різних факторів на їхню ефективність у практичному застосуванні.

#### Список використаних джерел

1. Остапчук О., Баксалова О., Бабій І. Суть та тенденції зміни фінансового менеджменту в умовах посиленої цифровізації економіки. *Modeling The Development Of The Economic Systems*. № 2. 2022. С. 167-172.

2. Башлай С. В., Павловський М. В., Лизак М. П. Розвиток фінансового менеджменту в умовах цифровізації економіки. *Ефективна економіка*. № 5. 2023. URL : [http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/10833/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F\\_4.pdf](http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/10833/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_4.pdf) (дата звернення: 27.05.2024).
3. Галькевич М., Гуренко Т., Андрійчук А. Стратегії оптимізації фінансового управління та організації обліку на підприємстві в умовах розвитку процесів цифровізації. *Економіка та суспільство*. № 60. 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-15> (дата звернення: 27.05.2024).
4. Завадський Й. С. Менеджмент: Management: У 2-х т. К. Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. Т. 1. 542 с.
5. Максимова М. В. Система фінансового менеджменту в умовах розвитку цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7064> (дата звернення: 27.05.2024).
6. Непочатенко О. О., Пташник С. А. Фінансовий менеджмент як необхідна складова ефективної системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9168> (дата звернення: 27.05.2024).
7. Лапіна І. С., Гончаренко О. М. *Фінансовий менеджмент*: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2016. 313 с.
8. *Фінансовий менеджмент*: навч. посібник / Скаско О. І., Майор О. В., Тимчишин Чемерис Ю. В., Нашкерська М. М., Виклюк М. М., Килин О. В., Атаманчук З. А., Свелеба Н. А. Львів: Растр-7, 2018. URL: <https://cutt.ly/dK81eKN> (дата звернення: 27.05.2024).
9. Борисюк О. В. Нові продукти фінансового ринку в умовах цифрової економіки. *Розвиток фінансових відносин суб'єктів господарювання в умовах динамічного зовнішнього середовища*: матеріали Інтернет-конф., м. Житомир, 15 листопада 2018 р. Житомир, 2018. С. 82-83.
10. Жукова Л. М. Вплив інформаційних технологій на соціально-економічні процеси держави як чинник інституціональних перетворень. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. № 6. 2016. С. 126-129.
11. Гражевська Н. І., Чигиринський А. М. Цифрова трансформація економіки в умовах посилення глобальних ризиків і загроз. *Економіка та держава*. № 8. 2021. С. 53-57.
12. Huang W. Digital Financial Management. *Built on value*. 2019. Pp. 417-432.

### References

1. Ostapchuk O., Baksalova O. & Babiy I. (2022). Essence and trends of financial management change in conditions of enhanced digitalization of the economy. *Modeling The Development Of The Economic Systems*, 2, 167-172. (in Ukr).
2. Bashlay S. V., Pavlovsky M. V. & Lyzak M. P. (2023). Development of financial management in conditions of digitalization of the economy. *Efficient Economy*, 5. Retrieved from: [http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/10833/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F\\_4.pdf](http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/10833/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_4.pdf) (Accessed: 25.05.2024).
3. Galkievich M., Gurenko T. & Andriychuk A. (2024). Strategies of financial management optimization and accounting organization at the enterprise in the conditions of digitalization processes development. *Economics and Society*, 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-15>
4. Zavads'kyi Y. S. (1998). Management: Management: In 2 vols. Kyiv: Ukrainian-Finnish Institute of Management and Business, 1, 542. (in Ukr).
5. Maksimova M. V. (2019). Financial management system in the conditions of digital economy development. *Efficient Economy*, 5. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7064> (Accessed: 25.05.2024).
6. Nepochatenko O. O. & Ptashnyk S. A. (2021). Financial management as a necessary component of an effective enterprise management system. *Efficient Economy*, 8. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9168> (Accessed: 25.05.2024).
7. Lapina I. S., & Honcharenko O. M. (2016). Financial Management: A textbook. Odesa: Atlant, 313. (in Ukr).
8. Skasko O. I., Mayor O. V., Tymchyshyn Chemeris Y. V., Nashkerska M. M., Viklyuk M. M., Kylin O. V., Atamanchuk Z. A., Sveleba N. A. (2018). Financial Management: A textbook. Lviv: Rastr-7. Retrieved from: <https://cutt.ly/dK81eKN> (Accessed: 25.05.2024).
9. Borysiuk, O. V. (2018). New products of the financial market in the conditions of the digital economy. In Development of financial relations of economic entities in the conditions of dynamic external environment: Proceedings of the Internet Conference, 82-83. (in Ukr.).

10. Zhukova L. M. (2016). The influence of information technologies on socio-economic processes of the state as a factor of institutional transformations. *Scientific Herald of Uzhhorod National University*, 6, 126-129. (in Ukr).

11. Hrazhevska N. I. & Chyhyrnskyi A. M. (2021). Digital transformation of the economy in the conditions of strengthening global risks and threats. *Economics and State*, 8, 53-57. (in Ukr).

12. Huang W. (2019). Digital Financial Management. *Built on Value*, 417-432.

**KLIMANSKYI Andrii,**

Postgraduate student of the Department of  
management and economic security,  
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy,  
Cherkasy, Ukraine

**MANZENKO Yevhenii,**

student of the Department of enterprise economics, accounting and auditing,  
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy,  
Cherkasy, Ukraine

## **TRANSFORMATION OF FINANCIAL MANAGEMENT APPROACHES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION**

**Introduction.** *The transition to digital platforms also presents certain challenges, particularly concerning data security, changes in the roles and competencies of financial managers, and the integration of new tools into traditional management systems. Thus, the scientific problem lies in studying and adapting existing financial management models to the conditions of digitalization to determine the most effective strategies for managing financial resources in the new technological era. Such research will not only optimize financial processes but also ensure their compliance with contemporary requirements for information security and managerial transparency.*

**The purpose.** *The aim of this research is to identify the key directions of transformation in financial management processes in the context of the digitalization of the economy and to explore their developmental prospects.*

**Results.** *The article is dedicated to examining the processes of adapting existing financial management models to the conditions of digitalization, with a focus on the utilization of artificial intelligence, blockchain, and big data. The primary challenges encountered during the transition to digital platforms are analyzed, including data security issues, changes in the roles of financial managers, and the integration of cutting-edge technologies into traditional systems. Particular attention is given to strategies for optimizing financial processes that can ensure compliance with modern requirements for information security and managerial transparency.*

**Originality.** *The article improves existing approaches to formulating enterprise financial management strategies in the context of digitalization. In particular, the approaches to enhancing financial management efficiency in modern digital conditions have been further developed by generalizing strategic steps that, unlike existing approaches, are adapted to the widespread use of artificial intelligence systems, blockchain, and big data.*

**Conclusion.** *The study summarizes the main factors contributing to the reduction of financial expenses in the e-commerce sector, which, according to the authors, include: optimization of payroll costs; reduction of expenses on external and internal communications; decrease in advertising costs; and reduction of expenditures on gathering marketing information. Such summarization in the article is scientifically justified. Additionally, the authors propose the systematization of key components of the modern digital financial management system, which include: advanced open information systems; user experience management methods; Internet of Things (IoT); business analytics and data processing; and tools for creating effective ecosystems.*

**Key words:** *adaptation, development, management, finance, digitization, digital technologies, artificial intelligence, information technologies.*

Одержано редакцією: 15.04.2024  
Прийнято до публікації: 21.04.2024

УДК 339.1(657)

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-1-2-40-50>

**GRYLITSKA Anzhela**

PhD (Economics), Associate Professor,  
Cherkasy State Business College,  
Cherkasy, Ukraine  
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-6793-2142>  
[viola-albina@ukr.net](mailto:viola-albina@ukr.net)

**MOLIAKA Mariia**

Bachelor, Applicants of higher education,  
Cherkasy State Business College,  
Cherkasy, Ukraine  
Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0000-5090-5498>  
[maria.mmoliaka754@gmail.com](mailto:maria.mmoliaka754@gmail.com)

## FRANCHISING: FEATURES OF REVENUE RECOGNITION, EXPENSES AND THEIR REFLECTION IN ACCOUNTING

**Introduction.** *This article explores the intricate relationship between franchising, revenue recognition, expenses, and accounting practices. Franchising has become a significant driver of economic growth globally, making it crucial to understand the financial dynamics specific to this business model. The study delves into the complexities of revenue recognition in franchising, including initial fees, royalties, and advertising fees, while also addressing the various expenses involved, such as initial investment, ongoing fees, and marketing expenses. By examining the relevant literature, case studies, and empirical research, the work seeks to uncover the challenges, controversies, and best practices in accounting for franchise businesses. Additionally, it explores the legal and regulatory considerations and accounting standards that govern revenue recognition and expense management in franchising. In conclusion, the study synthesizes key findings and implications for accounting in franchising, offering valuable insights for practitioners, scholars, and policymakers.*

**Purpose.** *This study aims to dissect the multifaceted dimensions of revenue and expense recognition in the franchising context, delving into the nuances of the accounting practices that underpin this business model; offered a comprehensive understanding of accounting principles and the challenges inherent in franchising. The literature and empirical studies related to revenue recognition and cost allocation in franchising were analyzed.*

**Results.** *The study found that the application of the performance obligations principle is crucial in determining the appropriate timing of revenue recognition for initial franchise fees. Additionally, ongoing royalties and fees were identified as a significant component of franchise revenue, requiring careful assessment of the timing and method of recognition, especially when variable consideration is involved. The research also highlighted the complexities of identifying and separately accounting for multiple performance obligations within franchise arrangements, such as training, support, and access to intellectual property, and the impact of these obligations on revenue recognition.*

**Originality.** *The research aims to explore the complexities and challenges associated with revenue recognition in franchising, including the various sources of revenue such as initial franchise fees, ongoing royalties and other sources of revenue. Explored the nuances of cost management in franchising, covering initial investment, marketing costs and operating costs, while taking into account the clear financial landscape of a franchise business. Peculiarities of reflection in accounting practice, including financial reporting, compliance with regulatory requirements and consequences for stakeholders in the franchise ecosystem, are studied. Proposed practical recommendations for improving accounting practice in franchise organizations*

**Conclusion.** *Overall, the findings of this study highlight the need for clear guidance and best practices in addressing the complexities of revenue recognition and expense reporting in the franchise sector. The findings of this study have implications for both practicing accountants and standard setters, highlighting the importance of addressing the unique challenges associated with franchise arrangements in accounting standards and professional guidance.*

**Keywords:** *franchising, revenue recognition, expenses, accounting, financial reporting, initial fees, royalties, advertising fees, accounting standards, regulatory considerations, franchise expenses, financial performance, best practices, case studies, empirical research, legal challenges.*

**Formulation of the problem.** Franchising has emerged as a prominent and pervasive business model, contributing significantly to global economic activities. As the franchising sector experiences notable growth and diversification, it becomes imperative to comprehensively examine the intricacies of revenue recognition, expenses, and their reflection in accounting within this unique business framework [6]. Franchising, as a business model, involves a complex interplay of financial transactions,

including the recognition of revenue streams such as initial fees, royalties, and advertising fees, as well as the management of various expenses encompassing initial investments, ongoing fees, and marketing expenditures [1, p.39]. The dynamic nature of franchising, coupled with its distinct financial landscape, warrants a focused exploration of the specific features of revenue recognition and expense management within the realm of accounting for franchise businesses [5].

In the context of revenue recognition, franchising presents a distinctive set of challenges due to the dual nature of the franchisor-franchisee relationship [6, p.137]. Revenue recognition in franchising typically revolves around the initial franchise fee and ongoing royalties. The initial fee represents compensation for the franchisor's granting of rights to the franchisee to operate under the established brand and business model [10]. This upfront payment often necessitates careful assessment under accounting standards to determine the appropriate timing of recognition, considering factors such as the transfer of control, the fulfillment of obligations, and the distinction between distinct goods or services provided [8].

Moreover, the ongoing royalties, which are typically based on a percentage of the franchisee's revenue, pose additional complexities. The timing of recognizing royalty revenue requires scrutiny to ensure that it aligns with the underlying performance obligations and the satisfaction of revenue recognition criteria [7]. The nuanced nature of these revenue streams necessitates a comprehensive understanding of accounting principles to ensure accurate and transparent financial reporting [5]. Furthermore, expenses in franchising, including initial investments, ongoing fees, and marketing expenditures, demand thorough consideration in accounting practices to effectively reflect the financial realities of the franchise business model [9]. Balancing the allocation of such expenses between franchisors and franchisees, as well as appropriately capitalizing or expensing costs, presents accounting challenges that require in-depth analysis to ensure compliance with accounting standards and sound financial management.

This study aims to dissect the multifaceted dimensions of revenue recognition and expenses in the context of franchising, delving into the nuances of accounting practices that underpin this business model [4]. By navigating through the intricate tapestry of financial interactions between franchisors and franchisees, this work seeks to offer a comprehensive understanding of the accounting principles and challenges inherent in franchising [10]. Furthermore, by analyzing prevalent literature and empirical research, this study endeavors to shed light on the complexities, best practices, and potential controversies related to revenue recognition and expense allocation in franchising [7].

In today's global economy, the significance of standardized accounting practices, regulatory compliance, and transparent financial reporting in the franchising sector cannot be overstated. Therefore, this investigation also aims to elucidate the legal and regulatory considerations that shape the accounting landscape for franchise businesses [5]. Additionally, the comparative analysis of accounting standards such as International Financial Reporting Standards (IFRS) and Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) in the context of franchising will provide valuable insights into the financial reporting requirements and implications for stakeholders within the franchise ecosystem [6].

Ultimately, through an exploration of specific case studies and empirical research, this work seeks to distill best practices in franchise accounting, offering practical recommendations for improving revenue recognition, expense management, and financial reporting within the franchising industry [3]. The findings of this study are expected to yield pertinent implications for practitioners, policymakers, and scholars, fostering a deeper understanding of the financial intricacies and challenges specific to franchising [2].

In summary, this study sets out to unravel the complex interactions between revenue recognition, expenses, and accounting practices in the dynamic landscape of franchising, offering a comprehensive overview of the financial dynamics that underpin this pervasive business model.

**Literature analysis.** The franchising industry has witnessed significant growth and has become a prominent business model across various sectors [8]. As such, the features of revenue recognition, expenses, and their reflection in accounting play a crucial role in understanding the financial dynamics of franchise businesses [5]. A comprehensive literature analysis reveals various dimensions related to revenue recognition, expense management, and accounting practices within the franchising context.

The literature highlights the unique challenges associated with revenue recognition in franchising. Research by Sussman (2020) emphasizes that revenue recognition in franchising involves complexities due to the nature of ongoing royalties, initial franchise fees, and other revenue streams [5]. The study underscores the need for specialized accounting approaches to accurately recognize and report revenue generated through these diverse sources within franchise organizations [ibid].

Furthermore, an examination of the literature on expense management in franchising reveals the complexities associated with initial investments, marketing expenditures, and operational costs [9]. A study by Harrison (2019) underscores the significance of effective expense management practices, including cost control mechanisms, budgeting strategies, and operational efficiency, to ensure the sustainability and profitability of both franchisors and franchisees [2, p.105].

Literature focusing on accounting practices in franchising additionally sheds light on the reflection of revenue recognition and expenses in financial statements. Research by Dzuragin and Lambert discusses the implications of accounting standards, such as ASC 606 and IFRS 15, on revenue recognition in franchise businesses, highlighting the importance of adhering to regulatory requirements and maintaining transparency in financial reporting [1].

Studies addressing regulatory compliance in franchising emphasize the legal and regulatory challenges faced by franchise businesses in accurately reflecting revenue and expenses in financial reports [8]. Furthermore, the literature highlights the implications of non-compliance with accounting standards and the potential legal ramifications [9]. A report by the International Franchise Association (IFA) provides insights into the evolving regulatory landscape and its impact on franchise accounting practices [10].

The role of technology in franchise accounting is a significant focus in the literature. Research by Kravchuk and Spivak (2018) discusses the integration of advanced accounting software and information systems to streamline revenue recognition, expense tracking, and financial management [7]. The study highlights the efficiency gains and improved accuracy achieved through the adoption of technology in franchise accounting processes.

A comparative analysis of revenue recognition, expense management, and accounting practices in franchising underscores the diversity of approaches employed by franchise businesses. Studies by industry experts, such as the CPA Journal, provide insights into best practices for effectively addressing the unique financial features of franchising, including standardized reporting formats, benchmarking metrics, and financial performance indicators [4].

Synthesizing the literature provides a comprehensive understanding of the features of revenue recognition, expenses, and their reflection in accounting within franchising. The implications encompass financial performance, regulatory compliance, stakeholder relationships, and the impact on the broader franchise ecosystem [3]. Furthermore, the literature analysis reveals practical insights and recommendations for franchise businesses seeking to enhance their financial management practices and optimize their accounting processes [5].

**Object subject and methods of research.** Object: The purpose of this work is to carry out a comprehensive analysis of the peculiarities of the recognition of income, expenses and their reflection in accounting within the framework of the franchise business model. The study aims to explore the complexities and challenges associated with revenue recognition in franchising, including the diverse revenue streams such as initial franchise fees, ongoing royalties, and other income sources. Additionally, this article attempts to explore the nuances of cost management in franchising, covering initial investment, marketing costs, and operating costs, while keeping in mind the distinct financial landscape of a franchise business. The primary focus is to examine how these features are reflected in accounting practices, encompassing financial reporting, regulatory compliance, and the implications for stakeholders within the franchise ecosystem. With the help of this analysis, the article aims to contribute to a deeper understanding of the financial dynamics characteristic of franchising and to offer practical recommendations for improving accounting practices in franchise organizations.

Subject. The subject of this article is the complex aspects of the recognition of income, expenses and their integration into accounting within the framework of franchising. This comprehensive study delves into the distinct financial landscape of the franchising business model, aiming to elucidate the

complexities and challenges inherent in recognizing revenue from various sources such as initial franchise fees, ongoing royalties, and other revenue streams. In addition, the article examines the multifaceted nature of cost management in franchising, which includes initial investment, marketing costs, and operating costs. The subject also entails an in-depth exploration of how these features are reflected in accounting, including financial reporting, adherence to regulatory frameworks, and their impact on stakeholders within the franchise ecosystem. By examining these elements, the article provides valuable information and practical recommendations for improving accounting practices adapted to the specific needs of franchise businesses.

The methods outlined in this article are aimed at a deep understanding of the financial dynamics of franchising. The research aims to provide valuable information and practical recommendations for improving accounting practices in the franchising industry.

Franchising is a business model that allows individuals to purchase the rights to operate a business under a larger brand. When it comes to revenue recognition in franchising, several key features set it apart from other business models.

One of the primary features of revenue recognition in franchising is the upfront franchise fee [3]. Franchisors typically charge an upfront franchise fee to cover the costs associated with providing the franchisee with a proven business model, training, support, and brand recognition [6]. This fee can vary widely depending on the size and popularity of the franchise, as well as the industry in which it operates. For some well-established and highly sought-after franchises, the upfront franchise fee can run into hundreds of thousands of dollars [10].

From the perspective of the franchisor, the upfront franchise fee serves as a way to recoup some of the costs associated with setting up a new franchise location. It also acts as a barrier to entry, ensuring that only serious and committed individuals or companies become franchisees [8]. Additionally, the upfront franchise fee helps to align the interests of the franchisor and the franchisee, as it demonstrates a mutual commitment to the success of the business.

For the franchisee, the upfront franchise fee represents a significant financial investment that must be carefully considered. Potential franchisees must conduct thorough due diligence and financial planning before committing to a franchise opportunity [7]. While the upfront franchise fee is a one-time cost, it can have a long-lasting impact on the financial health of the franchisee.

In some cases, franchisors may offer financing options or incentives to help alleviate the burden of the upfront franchise fee. This can make the opportunity more accessible to a wider range of potential franchisees [2]. However, it is important for franchisees to understand the terms of any financing or incentive programs and to consider the overall financial implications of taking on debt or giving up a portion of the business in exchange for a reduced upfront franchise fee [4].

Ultimately, the upfront franchise fee is a critical component of the franchising process. It represents a significant financial commitment for both the franchisor and the franchisee and can have a major impact on the success of the franchise relationship [6]. By carefully considering the upfront franchise fee and its implications, potential franchisees can make informed decisions about whether a particular franchise opportunity is the right fit for their goals and financial situation [9].

Another important feature of revenue recognition in franchising is ongoing royalty fees. Ongoing royalty fees are a critical aspect of franchising agreements. These fees are payments made by franchisees to franchisors in exchange for the ongoing use of the brand, business model, and support systems provided by the franchisor [8]. This article will explore the importance of ongoing royalty fees in franchising and the impact they have on both parties involved.

First and foremost, ongoing royalty fees are a vital source of revenue for franchisors. They provide a steady stream of income that allows franchisors to continue to support and grow the franchise system [5]. This income can be used to fund ongoing training and support for franchisees, as well as to invest in marketing and brand development that benefits the entire franchise network. Without this revenue, franchisors would not be able to provide the necessary resources and support to ensure the success of their franchisees [7].

Furthermore, ongoing royalty fees incentivize franchisors to provide ongoing support and assistance to their franchisees. Since these fees are directly tied to the success of the franchise,

franchisors are motivated to offer high-quality training, marketing support, and operational assistance to their franchisees [5]. This helps to ensure the overall success and profitability of the franchise system as a whole.

On the other hand, ongoing royalty fees can also represent a significant financial commitment for franchisees [2]. These fees are typically calculated as a percentage of the franchisee's gross sales, meaning that the more successful the franchisee's business, the higher the royalty fees they will be required to pay. While this can be seen as a downside for franchisees, it also means that franchisors are incentivized to help franchisees succeed, as it directly impacts their revenue [7].

In conclusion, ongoing royalty fees are a fundamental aspect of franchising agreements. They serve as a crucial source of revenue for franchisors, allowing them to provide ongoing support and resources to their franchisees [10]. At the same time, these fees incentivize franchisors to provide high-quality support to their franchisees, ensuring the success of the entire franchise system [8]. While ongoing royalty fees can represent a significant financial commitment for franchisees, they also serve as a motivation for franchisors to help franchisees succeed [4]. Ultimately, ongoing royalty fees play a vital role in maintaining a successful and mutually beneficial franchising relationship between franchisors and franchisees [6].

In addition to upfront fees and ongoing royalties, franchising often involves other revenue streams such as product sales, advertising fees, and technology fees. Each of these revenue streams has its distinct recognition criteria, which the franchisor must adhere to accurately report their financial performance [4].

Overall, revenue recognition in franchising is a complex and multifaceted process that involves a variety of unique features. From upfront fees to ongoing royalties, franchisors must carefully navigate the intricacies of revenue recognition to ensure transparency, compliance, and fair treatment of all parties involved in the franchising relationship [5].



**Fig. 1 Revenue recognition in franchising**

Expenses management is a crucial aspect of running a successful franchise business. As a franchisee, it is essential to carefully manage expenses to maintain profitability and foster a thriving business. In the competitive world of franchising, effective expense management can make the difference between success and failure [2].

One of the key challenges in expenses management for franchisees is understanding the various costs associated with running a franchise. These costs can include initial franchise fees, ongoing royalty payments, marketing fees, and other operational expenses [3]. It is important for franchisees to carefully analyze and understand these costs to make informed decisions about their business operations [5].

When analyzing franchise costs, potential franchisees should consider conducting thorough due diligence, including reviewing the franchisor's financial disclosures, speaking with current franchisees, and consulting with legal and financial professionals. It's essential to have a clear understanding of all the costs involved and how they align with the franchise's revenue potential and market conditions [8].

In addition to understanding the financial costs, potential franchisees should also carefully review the franchise agreement and related legal documents to ensure they are fully aware of their rights and responsibilities as franchise owners [5]. This can include understanding the terms of the agreement, the obligations of the franchisor, and any renewal or termination clauses [8].

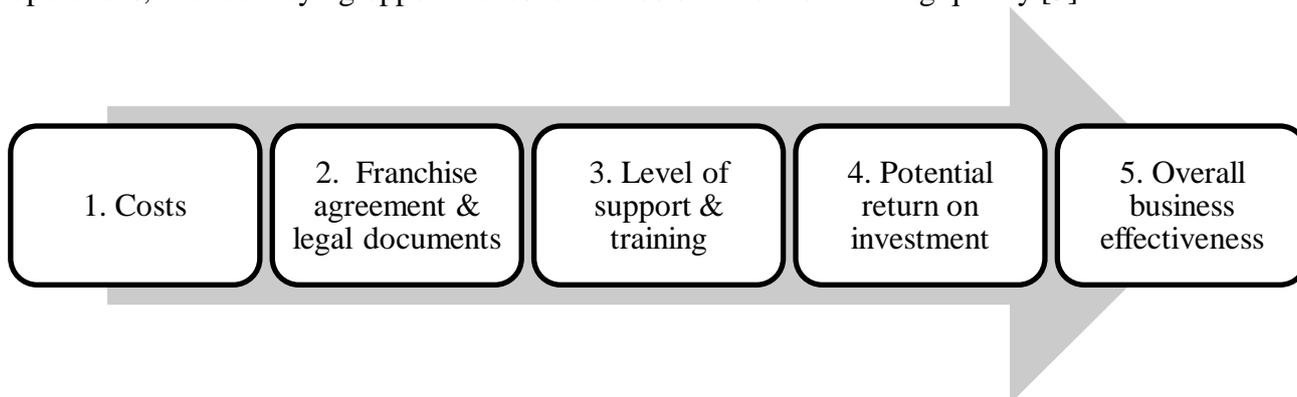
Franchisees should also consider the level of support and training provided by the franchisor as it can impact the overall success and costs of running the franchise. Some franchisors offer comprehensive training programs, ongoing operational support, and assistance with site selection and build-out, while others may have more limited support services [7]. Understanding the level of support and its associated costs is crucial for ensuring a smooth and successful transition into franchise ownership [3].

Furthermore, potential franchisees should carefully consider the potential return on investment (ROI) of the franchise opportunity [2]. This involves conducting a thorough financial analysis, including projecting revenues, expenses, and potential profit margins. Understanding the breakeven point, cash flow projections, and potential ROI can help potential franchisees assess the financial feasibility and long-term sustainability of the franchise opportunity [6].

In addition to understanding the costs associated with the franchise itself, franchisees must also effectively manage day-to-day expenses related to running the business. This includes managing expenses related to staffing, inventory, utilities, and other operational costs [5]. Franchisees must strike a delicate balance between controlling expenses and providing a high level of quality and service to customers [8].

Successful expense management in franchising also requires effective budgeting and financial planning. Franchisees must develop comprehensive budgets that accurately reflect their expected income and expenses. This allows them to make informed decisions about where to allocate resources and how to best manage cash flow [4].

Furthermore, franchisees must be diligent in monitoring their expenses and making adjustments as necessary [7]. This may involve negotiating with vendors for better pricing, finding ways to streamline operations, and identifying opportunities to cut costs without sacrificing quality [3].



**Fig. 2 Points of consideration in franchise expense management**

In conclusion, expense management is a critical aspect of running a successful franchise business. By understanding and effectively managing the costs associated with the franchise, as well as carefully controlling day-to-day operational expenses, franchisees can position themselves for long-term success. Through thorough budgeting, financial planning, and ongoing monitoring, franchisees can maintain profitability and ultimately build a thriving business. Effective expense management in franchising is essential for achieving sustainable growth and success in this competitive industry [2].

Franchising has become a popular business model in the modern economy, allowing companies to expand their brand and reach new markets without taking on the full risk and responsibility of operating new locations [1]. However, from an accounting perspective, franchising brings unique challenges in terms of revenue and expense recognition. Here are some of the key issues of revenue recognition in accounting for franchises (Table 1).

**Table 1 – Key issues of revenue recognition in franchise accounting**

1. Initial Fees and Upfront Payments	Franchise arrangements often involve the payment of upfront fees by the franchisee to the franchisor. These fees may include initial franchise fees, territory fees, and other upfront payments. Determining the timing of revenue recognition for these fees can be complex, as it requires careful consideration of when the franchisor has fulfilled its obligations under the agreement and whether any material performance obligations remain.
2. Continuing Royalties and Fees	Franchise agreements typically involve ongoing royalty payments and other fees paid by the franchisee to the franchisor. Determining the appropriate timing of revenue recognition for these ongoing payments can be challenging, as it may involve estimating future performance and assessing whether the franchisor has satisfied its performance obligations as the fees are earned over time.
3. Franchise Development Costs	Franchisors often incur significant costs related to franchise development, including site selection, leasehold improvements, training, and marketing. These costs may be capitalized and amortized over the life of the franchise agreement. Determining the appropriate timing and method of amortization for these costs can present challenges, especially as it relates to estimating the useful life of the franchise and assessing any impairment indicators.
4. Multiple Performance Obligations	Franchise agreements may include multiple performance obligations, such as providing initial training, ongoing support, marketing assistance, and access to proprietary systems and intellectual property. Identifying and separately accounting for these performance obligations and determining the timing of revenue recognition for each can be complex, especially when the obligations are interrelated and interdependent.
5. Variable Consideration	Franchise agreements may include variable consideration, such as sales-based royalties or contingent payments based on the performance of the franchisee. Accounting for variable consideration requires careful assessment of the likelihood and timing of the franchisee's performance and may involve estimating and reassessing the amount of revenue to recognize as the variable consideration becomes more predictable.
6. Legal and Regulatory Compliance	Franchise accounting must comply with specific legal and regulatory requirements, such as the accounting standards set forth by the Financial Accounting Standards Board (FASB) or the International Financial Reporting Standards (IFRS). Ensuring compliance with these standards while addressing the unique complexities of franchise arrangements can be a significant challenge for franchisors and their accounting teams.
7. Transition to New Accounting Standards	The transition to new revenue recognition standards, such as the FASB's Accounting Standards Codification (ASC) 606 or IFRS 15, may impact how franchisors recognize revenue from franchise arrangements. These new standards require a more principles-based approach to revenue recognition, and franchisors may need to carefully assess the impact on their financial statements and make adjustments to their accounting policies and practices.

On the expense side, franchisors must account for various costs associated with supporting their franchisees and maintaining the strength of their brand. These expenses can include the costs of initial training and assistance, ongoing support and oversight, and the development and maintenance of marketing and advertising materials [5]. Franchisors must also consider the costs of any incentives or support they provide to help their franchisees succeed.

Proper expense recognition is crucial for franchisors to accurately portray the costs associated with their franchising operations. This not only ensures compliance with accounting standards but also provides valuable information to stakeholders about the profitability and sustainability of the franchising business [4].

One challenge in accounting for franchising is the need to balance the interests of both the franchisor and the franchisee [6]. The franchisor's goal is to recognize revenue as soon as it is earned and incurred expenses as they are accrued. On the other hand, the franchisee's goal is typically the opposite: to recognize expenses as late as possible and defer revenue recognition to later periods.

This difference in perspective can lead to potential conflicts in revenue and expense recognition, especially when it comes to determining the timing of recognizing initial franchise fees and ongoing royalties [9]. Franchisors must carefully consider these conflicting interests and strive to strike a balance that accurately reflects the economic substance of their franchising operations.

In conclusion, revenue and expense recognition in franchising presents unique challenges for accounting professionals. Properly accounting for the various revenue streams and supporting expenses associated with franchising is essential for providing accurate and transparent financial reporting [10]. By understanding the complexities of revenue and expense recognition in franchising, accounting professionals can help franchisors report their financial performance in a way that reflects the economic realities of their franchise operations [8].

**Results.** The analysis of revenue recognition in franchising revealed several key features that impact the accounting treatment of franchise arrangements. Firstly, the recognition of initial franchise fees requires careful consideration of the performance obligations undertaken by the franchisor and the timing of when these obligations are satisfied. The study found that the application of the performance obligations principle is crucial in determining the appropriate timing of revenue recognition for initial franchise fees [5]. Additionally, ongoing royalties and fees were identified as a significant component of franchise revenue, requiring careful assessment of the timing and method of recognition, especially when variable consideration is involved [8]. The research also highlighted the complexities of identifying and separately accounting for multiple performance obligations within franchise arrangements, such as training, support, and access to intellectual property, and the impact of these obligations on revenue recognition [6].

Furthermore, the examination of expenses in franchising revealed several important insights into their reflection in accounting. Franchise development costs, including site selection, leasehold improvements, and marketing, were found to present challenges in determining the appropriate timing and method of amortization over the life of the franchise agreement [5]. The study also highlighted the impact of legal and regulatory compliance requirements on the accounting treatment of franchise expenses, emphasizing the need for careful adherence to specific accounting standards. The research further emphasized the significance of accurately reflecting variable expenses, such as sales-based royalties and contingent payments, in the financial statements, requiring careful estimation and reassessment of the amount of expenses to recognize over time.

Overall, the results indicate that revenue recognition and expense reflection in franchising are complex and multifaceted, requiring a nuanced understanding of the unique features of franchise arrangements and a thorough knowledge of the relevant accounting standards. The findings underscore the challenges faced by franchisors and their accounting teams in navigating the intricacies of revenue recognition and expense accounting in the context of franchise arrangements and emphasize the importance of careful consideration of the specific terms and conditions of each franchise agreement to ensure accurate and compliant financial reporting.

**Conclusions.** In conclusion, the examination of revenue recognition, expenses, and their reflection in accounting within the context of franchising has shed light on the complexities and nuances inherent in this business model. Franchising presents unique challenges for both franchisors and franchisees, particularly in the realms of revenue recognition and expense accounting. The findings of this study underscore the need for a comprehensive understanding of the specific features of franchise arrangements and the application of appropriate accounting principles to ensure transparent and accurate financial reporting.

Revenue recognition in franchising is influenced by various factors, including the timing of initial franchise fees and ongoing royalties, as well as the identification and accounting for multiple performance obligations [5]. The study revealed that carefully assessing the performance obligations undertaken by the franchisor and understanding the timing and method of recognition for revenue components is crucial. The complexities in recognizing revenue in franchise arrangements call for a detailed understanding of the performance obligations principle to ensure compliance with accounting standards and the accurate depiction of the economic substance of the transactions.

Furthermore, the reflection of expenses in accounting within the franchising context presents its own set of challenges. Franchise development costs, legal and regulatory compliance expenses, and variable expenses such as sales-based royalties require careful consideration in determining the appropriate timing, method of amortization, and recognition in financial statements [8]. This study emphasizes the importance of complying with specific accounting standards and accurately reflecting

variable expenses to provide stakeholders with a true and fair view of a franchisor's financial position and performance.

Overall, the findings of this research underline the need for clear guidance and best practices in navigating the complexities of revenue recognition and expense reflection in the franchising sector. The conclusions drawn from this study have implications for both accounting practitioners and standard-setters, highlighting the importance of addressing the unique challenges presented by franchise arrangements in accounting standards and professional guidance.

Looking ahead, further research in this area should focus on developing specific guidance tailored to the unique characteristics of franchise arrangements, providing clarity and best practices for accounting practitioners. Additionally, ongoing consideration of the evolving nature of the franchising industry, including the impacts of digitalization and globalization, should inform the development of accounting standards and professional guidance to ensure relevance and effectiveness in addressing the accounting complexities in the franchising sector [7].

In conclusion, this study contributes to a deeper understanding of the challenges and considerations surrounding revenue recognition, expenses, and their reflection in accounting within the franchising context. By highlighting the complexities and nuances of accounting for franchise arrangements, this research aims to provide valuable insights for accounting practitioners, standard-setters, and stakeholders to enhance transparency, accuracy, and compliance in financial reporting within the dynamic and evolving world of franchising.

#### References (in language original)

1. Dzurainin, A., & Lambert, T. (2018). Franchise accounting: Industry-specific considerations for revenue recognition and expense management. *Journal of Accountancy*, 226(6), 38-44.
2. Harrison, J. A. (2019). Financial reporting in franchising: A look into revenue recognition and expense management. *International Journal of Business and Management*, 14(5), 102-117.
3. Ketz, J. E. (Ed.). (2017). *Franchise Accounting Handbook: Revenue Recognition, Expenses, and Financial Reporting Standards*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
4. Loeb, S. E., & Dillard, R. F. (2016). Accounting for franchises: Revenue recognition challenges and best practices. *The CPA Journal*, 86(3), 58-63.
5. Sussman, N. (2020). Understanding the complexities of revenue recognition in franchise operations. *Franchise Times*, 22(4), 30-34.
6. Височан, О. С. (2014). Облік нарахування й сплати паушального внеску та періодичної частини роялті в системі франчайзингових правовідносин. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*, (19, Вип. 3 (4)), 134-138.
7. Кравчук, Н. В., & Співак, С. М. (2018). Економічний зміст та облікове відображення франчайзингу. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*, 53(2), 103-110.
8. Махота, А. В., & Хвостенко, В. С. (2016). Франчайзинг як сучасна модель організації бізнесу: правові та облікові аспекти.
9. Серпенінова, Ю. С. (2014). Франчайзинг: сутність та порядок відображення в обліку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, (1), 256-260.
10. Цюцяк, А. Л. (2014). Сучасний стан обліку та оподаткування франчайзингових операцій підприємств ресторанного господарства. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка*, (162).

#### References

1. Dzurainin, A., & Lambert, T. (2018). Franchise accounting: Industry-specific considerations for revenue recognition and expense management. *Journal of Accountancy*, 226(6), 38-44.
2. Harrison, J. A. (2019). Financial reporting in franchising: A look into revenue recognition and expense management. *International Journal of Business and Management*, 14(5), 102-117.
3. Ketz, J. E. (Ed.). (2017). *Franchise Accounting Handbook: Revenue Recognition, Expenses, and Financial Reporting Standards*. New York, NY: McGraw-Hill Education.

4. Loeb, S. E., & Dillard, R. F. (2016). Accounting for franchises: Revenue recognition challenges and best practices. *The CPA Journal*, 86(3), 58-63.

5. Sussman, N. (2020). Understanding the complexities of revenue recognition in franchise operations. *Franchise Times*, 22(4), 30-34.

6. Vysochan, O. S. (2014). Accounting for the calculation and payment of the lump-sum fee and the periodic part of the royalty in the franchise system. *Bulletin of Odessa National University. Series: Economics*, (19, Issue 3 (4)), 134-138.

7. Kravchuk, N. V., & Spivak, S. M. (2018). Economic content and accounting reflection of franchising. *Galician economic bulletin of the Ternopil National Technical University*, 53(2), 103-110.

8. Makhota, A. V., & Khvostenko, V. S. (2016). Franchising as a modern model of business organization: legal and accounting aspects.

9. Serpeninova, Yu. S. (2014). Franchising: the essence and procedure of accounting. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, (1), 256-26

10. Tyutsyak, A. L. (2014). The current state of accounting and taxation of franchise operations of restaurant enterprises. *Bulletin of Kyiv National University named after Taras Shevchenko. Series: Economy*, (162).

**ГРИЛИЦЬКА Анжела**

кандидат економічних наук, доцент,  
Доцент кафедри бухгалтерського обліку та фінансів  
Черкаського державного бізнес коледжу,  
Черкаси, Україна

**МОЛЯКА Марія**

здобувач вищої освіти кафедри економіки, менеджменту та адміністрування  
Черкаського державного бізнес-коледжу, Черкаси, Україна

### **ФРАНЧАЙЗИНГ: ОСОБЛИВОСТІ ВИЗНАННЯ ДОХОДУ, ВИТРАТ ТА ЇХ ВІДОБРАЖЕННЯ В БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ**

*У цій статті досліджується складний зв'язок між франчайзингом, визнанням доходу, витратами та практикою бухгалтерського обліку. Франчайзинг став значним рушієм економічного зростання в усьому світі, тому надзвичайно важливо розуміти фінансову динаміку, характерну для цієї бізнес-моделі. Дослідження заглиблюється в складність визнання доходу від франчайзингу, включаючи початкові гонорари, роялті та гонорари за рекламу, а також розглядає різні витрати, такі як початкові інвестиції, поточні комісії та маркетингові витрати. Вивчаючи відповідну літературу, тематичні дослідження та емпіричні дослідження, робота спрямована на розкриття проблем, суперечок та найкращих практик у бухгалтерському обліку для франчайзингового бізнесу. Крім того, у ньому розглядаються правові та нормативні міркування та стандарти бухгалтерського обліку, які регулюють визнання доходу та управління витратами франчайзингу. На завершення дослідження синтезує ключові висновки та наслідки для бухгалтерського обліку франчайзингу, пропонуючи цінну інформацію для практиків, науковців і політиків.*

*Це дослідження має на меті визначити багатогранні виміри визнання доходів і витрат у контексті франчайзингу, заглиблюючись у нюанси практики бухгалтерського обліку, що лежить в основі цієї бізнес-моделі; запропонував комплексне розуміння принципів бухгалтерського обліку та викликів, притаманних франчайзингу. Було проаналізовано літературу та емпіричні дослідження, пов'язані з визнанням доходу та розподілом витрат франчайзингу.*

*Результати. Дослідження показало, що застосування принципу зобов'язань щодо виконання є вирішальним у визначенні належного часу визнання доходу для початкових комісій за франшизу. Крім того, поточні роялті та комісії були визначені як важлива складова доходу від франшизи, що вимагає ретельної оцінки часу та методу визнання, особливо коли йдеться про змінну компенсацію. Дослідження також підкреслило складність визначення та окремого обліку кількох зобов'язань щодо виконання в рамках франчайзингових угод, таких як навчання, підтримка та доступ до інтелектуальної власності, а також вплив цих зобов'язань на визнання доходу.*

*Оригінальність.* Дослідження спрямоване на вивчення складнощів і проблем, пов'язаних із визнанням доходу від франчайзингу, включаючи різні джерела доходу, такі як початкові франчайзингові збори, поточні роялті та інші джерела доходу. Дослідивши нюанси управління витратами франчайзингу, що включають початкові інвестиції, маркетингові та операційні витрати, враховуючи при цьому чітку фінансову структуру франчайзингового бізнесу. Досліджено особливості відображення в практиці бухгалтерського обліку, у тому числі фінансової звітності, дотримання нормативних вимог та наслідки для стейкхолдерів франчайзингової екосистеми. Запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення практики бухгалтерського обліку у франчайзингових організаціях

*Висновок.* Загалом, результати цього дослідження підкреслюють необхідність чітких вказівок і найкращих практик для вирішення складних питань визнання доходів і звітності про витрати у секторі франчайзингу. Результати цього дослідження мають значення як для практикуючих бухгалтерів, так і для тих, хто встановлює стандарти, підкреслюючи важливість вирішення унікальних проблем, пов'язаних із франчайзинговими угодами у стандартах бухгалтерського обліку та професійному управлінні.

**Ключові слова:** франчайзинг, визнання доходів, витрати, бухгалтерський облік, фінансова звітність, початкові винагороди, роялті, гонорари за рекламу, стандарти бухгалтерського обліку, нормативні міркування, витрати на франшизу, фінансові результати, найкращі практики, приклади, емпіричні дослідження, правові проблеми.

Одержано редакцією: 20.02.2024  
Прийнято до публікації: 05.03.2024

UDC 332.1+711:338.2:339.9:658.1

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-1-2-51-61>

**YAKUSHEV Oleksandr**

Ph.D. (in Economics), Associate Professor, Doctoral Student,

Cherkasy State Technological University

Cherkasy, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0699-1795>

aleksandro@i.ua

**TRUSHKINA Nataliia**

Ph.D. (in Economics), Senior Researcher,

Research Center for Industrial Problems  
of Development of the NAS of Ukraine

Kharkiv, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6741-7738>

nata\_tru@ukr.net

## **IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE PROJECT ACTIVITY IN THE PROCESSES OF ECONOMIC INTERACTION AND DEVELOPMENT OF COMPETITIVENESS OF CLUSTERING WITH THE PARTICIPATION OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

*The article deals with topical issues regarding the implementation of innovative project activities in the processes of economic interaction and the development of competitiveness of clustering with the participation of educational institutions. The authors investigate the role of educational institutions in the formation of an innovative environment in cluster structures and their contribution to strengthening the competitiveness of regions. Approaches to the integration of education with the economy through the implementation of projects and initiatives aimed at creating innovative products and services are analysed. The research is based on the analysis of the practical experience of implementing innovations in clustered industries, as well as on the review of scientific sources on this topic. A comprehensive approach to the integration of education with the economy in the context of clustering contributes to the creation of a favourable environment for the development of innovative ideas and their further commercialization. The article examines in detail the tools and methods that can be used by educational institutions to support innovative projects within clusters. Possible obstacles and challenges those educational institutions may face during the implementation of such initiatives, as well as ways to overcome them, are also highlighted. The relationship between regional development tasks and the functioning of innovative and educational clusters in the context of the activation of business processes is outlined. The sequence of stages of creation of innovative and educational clusters at the regional level is given. The prerequisites for the development of innovative and educational clusters in the region have been formed.*

*The results of the study will help to expand the understanding of the processes of interaction between education and the economy in the context of the development of clustering and are of practical importance for the management of clusters and the development of economic interaction in the region.*

**Keywords:** socio-economic development, innovative development, project management, innovative project activity, economic interaction, competitiveness, clustering mechanism, cluster.

**Introduction.** The modern development of any country is characterized by the transition to more efficient and effective management methods, among which a special place is occupied by the stimulation of the socio-economic development of regions, which requires the use of a complex of economic, legal, organizational, investment, innovative and other management methods and means that will increase economic sustainability and stability of each region.

Significant disparities in the economic development of the regions of Ukraine are caused by long-term violations of their key factors of competitiveness – the unsatisfactory state of the infrastructure of the region, the low level of adaptation of the workforce to market conditions, insufficient business support, the lack of adequate innovative capacity of enterprises, and, as a result, the low investment

attractiveness of the territories. The complex of such problems is explained by the lack of sufficient amounts of stimulation of regional development, as well as a single mechanism of mutual coordination of the interests of all participants that ensure it.

The indicated problems are relevant not only for Ukraine but also for other countries of the world and require the search for balanced methods, forms and principles for the coordinated development of the region and its infrastructure. This is the form of coordination of interests and goals that should become cluster forms of regional development [1-6], which combine all the necessary levers and tools for the active cooperation of participants and the creation of conditions for the promising development of business processes. In addition, the implementation of the cluster approach is considered in Europe to be one of the effective means of ensuring the competitiveness of the national economy, an effective tool for achieving trends of sustainable regional and local economic growth through effective management of business processes.

**Analysis of recent research and publications.** The issues of economic clustering, formation and implementation of various types of cluster policies and cluster initiatives are among the scientific interests of many leading foreign scientists. The basic theoretical sources for this study were the scientific heritage of M. Castells (theory of the information age and network society) [7], the traditions of the scientific school of M. Porter (cluster approach to the problems of increasing competitiveness) [8], as well as publications of scientists and organizations belonging to the scientific school of H. Etzkowitz [9] and L. Leydesdorff [10] (the concept or model of the triple helix).

The methodology of studying modern cluster policy and cluster initiatives is based on the concept of competitiveness of the outstanding American economist and professor M. Porter [8]. He introduced the term “cluster” into scientific circulation for the first time and is the founder of the cluster theory. In his works, M. Porter examines the problems and trends of development, reasons and opportunities for the development of clusters. In his opinion, it is necessary to support the development of all clusters without exception, because it is impossible to predict which cluster will develop faster and which slower. Therefore, the government's policy, as noted by the scientist and his associates, according to which aid is provided only to those clusters that currently have high rates of development, is wrong. He does not propose the artificial creation of clusters from above, but in real life their detection and support by state structures and research institutes [1].

The research of the Swedish scientist C. Ketels [11] (a follower of M. Porter) is aimed at solving the problems of economic clustering. In the community of European scientists, C. Ketels is considered a leading specialist in the field of development of cluster initiatives. In his works, he notes that during the development of programs of state assistance to the development of clusters, the greatest risk is the term of the cluster project and the high cost of cluster initiatives. The scientist emphasizes that the most effective measure to support cluster initiatives is “cluster activation”, and explains that the role of the state should be reduced to removing barriers that prevent the evolution of clusters [11].

According to the Norwegian researcher L. Orvedal [12], the main problem of the state's cluster policy is the actual definition of the presence of a cluster. According to the author, it is extremely difficult for the state to identify numerous chains of interrelationships of the internal cluster environment and to determine financial and organizational risks in the formation of cluster associations. In most cases, neither the state nor enterprises have the necessary information, which leads to the so-called problem of information asymmetry.

Prominent Ukrainian scientists-economists and specialists-practitioners (S. Sokolenko [13]; M. Voynarenko [14]; V. Dubnytskyi et al. [15]; M. Kyzym, V. Khaustova [16]; V. Liashenko et al. [17] and others) have been actively engaged in research on cluster topics in recent decades.

As a result of their research, they examined the basics of European cluster policy; an analysis of the practice of forming innovative clusters in Germany, France, and Poland was performed. Features of the European economy clustering policy are summarized. This, in turn, expands the idea of the scope, intensity, target orientation, role of the state, measures and mechanisms of implementation of cluster policy in different European countries. Special attention is paid to the sectoral differentiation of clusters and the nature of their interaction within national and supranational formations. The main spheres and forms of interaction between Ukraine and the EU within the framework of the implementation of the

cluster policy are highlighted. An interpretation of the content of cluster policy as a priority of regional policy is proposed. Based on a retrospective analysis of the activity of clusters in many regions of Ukraine, the problems of their low efficiency have been identified. At the same time, scientists have proven that cluster policy, which is formed using a program-project approach, has a potentially high efficiency [18-20].

This approach makes it possible to activate the existing internal reserves of self-development of the cluster, as well as to attract and complementarily use the resources of the territory of its location. The principles of cluster policy formation in Ukraine have been determined, the implementation of which will allow maintaining the active role of the state in regulating the pace and quality of the economic development of clusters; ensure the formation of competence centres for the innovative development of regions; to increase the level of industrial competitiveness in the conditions of globalization.

At the same time, it should be noted that researchers [21-25 et al.] pay special attention to the problems of business process management, as well as the justification of stimulating measures to achieve sustainable development of the region and the use of various forms of its provision in practice.

Despite the wide range of scientific research on the chosen topic, the multifacetedness and debatable nature of certain issues require further development. Thus, the issue of instrumental provision of stimulation of regional development and effective management of business processes remains relevant even today and requires further development of effective regulatory mechanisms.

In view of this, the purpose of this study is to develop the basics of business process management in the region based on the implementation of innovative and educational clusters.

**Methods.** The theoretical and methodological basis of the research is the position of the institutional theory, in particular the paradigm of evolutionary development; systems theory, information society, network economy, clustering; concepts of sustainable development, strategic, innovative, and project management.

To achieve the goal, the methods of analysis and synthesis, induction and deduction, comparison, classification, system approach, structural-logical generalization were used.

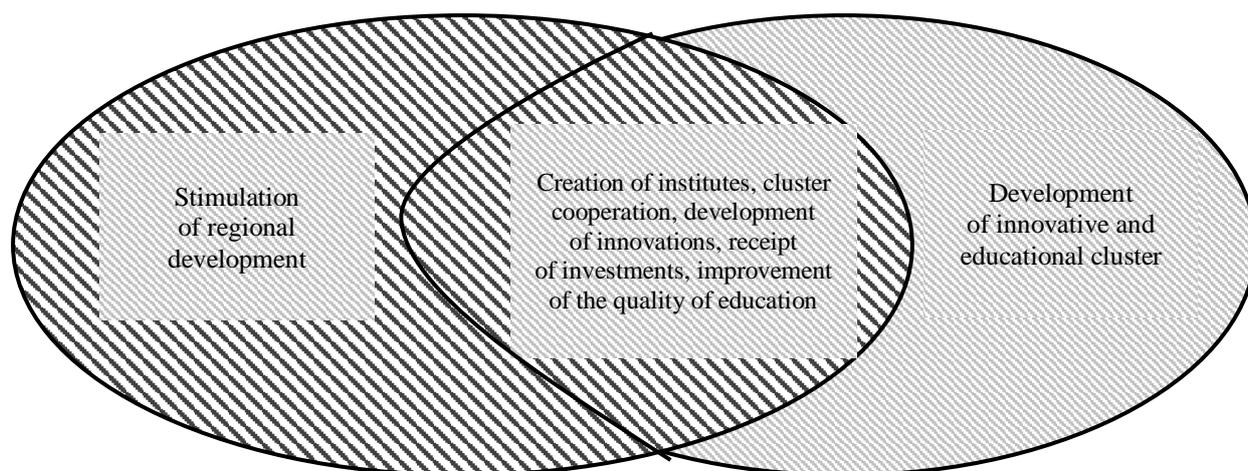
**Results.** Scientists define a business process as a set of different types of activities, within which one or more types of resources are used at the “input” and as a result of this activity “at the output” a product is created that represents value for the consumer [26]. The business processes of the region represent the corresponding “inputs” and “outputs” for enterprises of specific territories and localities, consisting of various elements of business (innovation, education, potential, etc.).

To effectively manage business processes, it is necessary to understand that innovation cannot exist without education, and education, in turn, must provide quality knowledge and practical skills for the implementation of innovations. That is why it is necessary to combine them in cluster cooperation for higher opportunities to create and obtain high-quality results “at the exit”. Innovative and educational clusters (hereinafter referred to as IECs) are tools for effective management of business processes of various types of economic activity, the prerequisites and factors for stimulating regional development must be thoroughly investigated.

Solving systemic socio-economic problems of regional development accumulated in Ukraine requires the state authorities to find innovative approaches to updating mechanisms and tools for stimulating the development of regions and introducing effective management solutions. At the same time, stimulating the development of regions at the legislative level is understood as a complex of legal, organizational, scientific, financial and other measures aimed at achieving sustainable development of regions based on a combination of economic, social and environmental interests at the national and regional levels, as well as the most effective use of the potential of regions in the interests their residents and the state as a whole.

A strategic vision of the prospects for economic growth, identification of internal problems and obstacles inhibiting this process, and an adequate assessment of the potential of development resources available at the local level play a decisive role in ensuring the comprehensive balanced development of the region. Therefore, taking into account the existing tasks, it is possible to assert the similarity of the goals in the functioning of the IEC and regional development [27-31], about their unanimity in the direction of

providing stimulating levers for the activation of economic processes, which are shown in Fig. 1.



**Fig. 1. – Interrelationship of tasks of regional development and functioning of innovative and educational clusters in the context of activation of business processes**

*Source: developed by the authors*

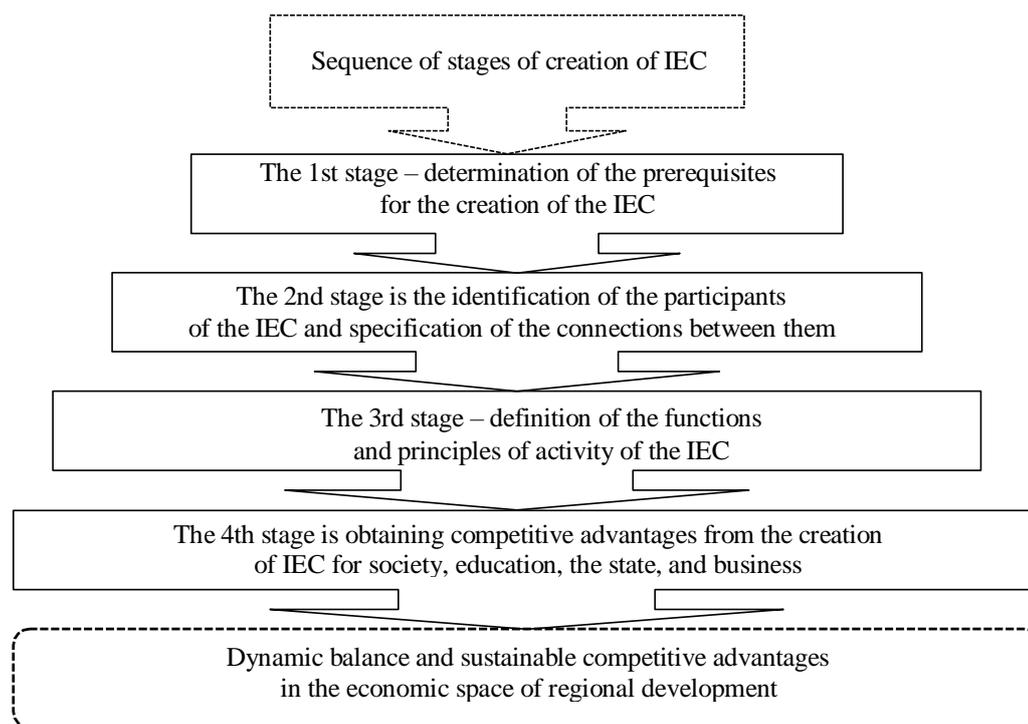
Therefore, ensuring at the regional level the conditions for the creation and further effective functioning of the IEC will allow simultaneously launching of the process of stimulating regional development. That is, IEC can be considered a trigger of regional development, and therefore their creation, support and ensuring effective functioning should be given sufficient attention both by scientists and by regional authorities and local self-government bodies.

At the same time, it should be noted that the regional innovation policy should be aimed at the formation of regional IECs as the basis of the innovative educational and scientific systems of the region since it is in them that the best conditions for the innovation process and social progress are formed. In this context, regions with high scientific and educational potential are of particular interest, within which research institutes, technology parks, educational conglomerates and other forms of scientific and educational cooperation are successfully operating, as they a priori have accumulated a significant stock of developments ready for commercialization. It is based on such territories that it is necessary to create and develop regional IECs.

The main difference between the IEC and other forms of economic associations is that the participants of the cluster do not go for a complete merger, but create a mechanism of effective interaction, which allows them to maintain the status of a legal entity and at the same time cooperate with other business entities that form the cluster, go to a level external to the cluster.

Taking into account the above advantages of clusters, it can be argued that the IEC is a dynamic system that provides self-development based on the realization of a synergistic effect. Contributing to the formation of the initial system of connections in the region for the production of innovative products, the cluster policy determines the nature of technological advancement at certain stages, creating conditions for the development of the scientific research base in the region and increasing production, educational and scientific potential.

In connection with this, it is necessary to define the main functions, principles and conditions of the operation of the IEC, which will act as an effective stimulus for the regional development of the economy. At the same time, their formulation should be based on a clear sequence of creation and further development of the IEC in the region (*Fig. 2*).



**Fig. 2. – The sequence of stages of creation of IEC at the regional level**

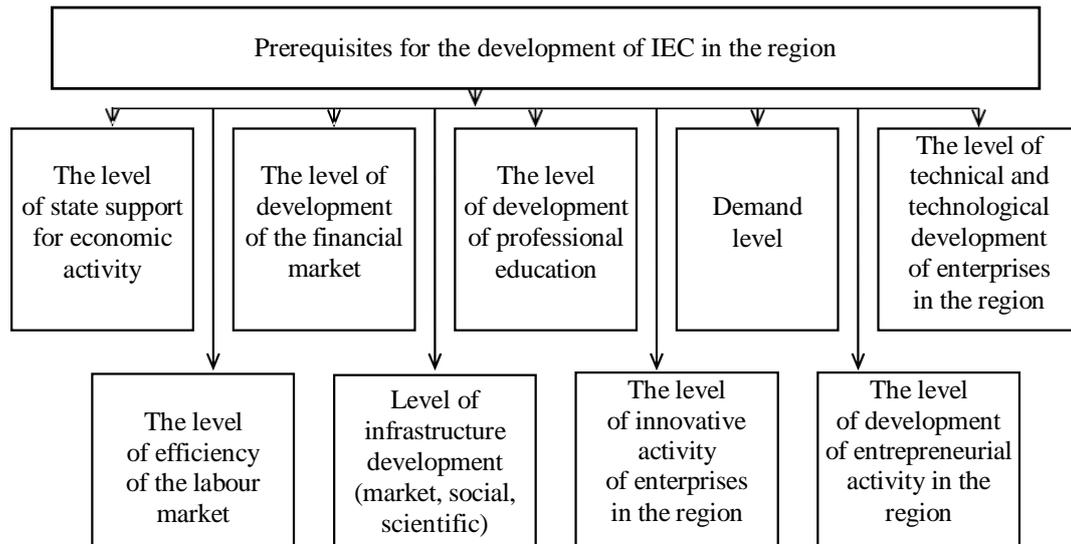
*Source: developed by the authors*

At the same time, the effectiveness of the progress of each stage will depend on the influence of socio-economic prerequisites, which determine the rates of clustering of the regional economy and must be taken into account in the first stage (*Fig. 3*).

The first prerequisite should be the level of state support for economic activity, which implies the presence of institutional foundations where the state government and business entities interact with each other to generate income and enrich the economy, thus significantly influencing the innovative component of the region and its economic growth. The Government of Ukraine has developed some projects and orders of regulatory documents on the need for clustering. However, official grounds for the intensive introduction of the cluster approach, which would determine the fundamental principles of the formation and functioning of clusters, were never created. This led to the fact that attempts to independently identify and structure clusters in individual regions do not bring the maximum possible effect.

The second prerequisite is the level of infrastructure development, which implies the presence of the necessary institutions for the effective and uninterrupted functioning and development of the cluster, which significantly accelerates the development of the final intellectual product. For example, the creation of business incubators, technology parks and other infrastructure facilities creates a favourable environment for the development of a cluster and provides the necessary support at all stages of its development.

The third prerequisite is related to the level of development of professional education, which provides cluster participants with highly professional and competitive specialists, and therefore should be based on a continuous process of improving the quality of educational services in the region. The level of education and the availability of professional training according to the specifics of the cluster's activities in the region provide employees with the opportunity to regularly improve their qualifications, acquire new professional skills, and adapt to the needs of the market.

**Fig. 3. – Prerequisites for the development of IEC in the region**

*Source: developed by the authors*

The fourth prerequisite is determined by the level of demand for a certain type of product or service, which is determined by the needs of the market and its participants, motivates business entities to implement innovative solutions and focus on customer needs, thus stimulating healthy competition. Therefore, it is the demand that stimulates the cluster to create a product that meets the current and future needs of the regional market.

The level of technical and technological development of the region's enterprises is the fifth prerequisite, which consists of the use of the latest technologies in production to increase the level of productivity and financial and economic efficiency. At the same time, it should be noted that the ability to develop, adopt and use the latest technologies under the current conditions of social and economic development of Ukraine is one of the most important competitive advantages of economic entities.

The effectiveness of the labour market determines the sixth prerequisite for the creation of the IOC and is characterized by ensuring the rapid movement of highly professional and competent workers from one sector of the regional economy to another, which stimulates their most effective use in the region and cluster and creates the necessary initiative for the maximum productive implementation of each person's professional knowledge, skills and skills.

The seventh prerequisite is related to the level of development of the financial market, which should redistribute resources towards the most efficient business entities and investment projects with a high probability of making a profit. The financial market, functioning properly, creates special products and methods of their use by the existing needs of the participants of cluster associations from such sources as loans, the securities market, venture capital, etc.

The level of innovative activity of the region's enterprises is the eighth prerequisite, and it consists of the fact that cluster participants must develop and implement the most modern products and technological processes to maintain competitive advantages. For this, the state and business must provide adequate support, direct sufficient investment in scientific research, and high-quality research institutes, cooperate in conducting research between universities and businesses, protect intellectual property, etc.

The ninth prerequisite is determined by the level of development of entrepreneurial activity in the region, which affects the efficiency of the production of goods and services, which, in turn, increases productivity and increases the competitiveness of the region. When companies and suppliers are united in clusters and are geographically close to each other, overall efficiency increases, more opportunities for innovation arise, and the number of barriers to creating new types of business decreases.

**Conclusions.** As a result of the study, it was established that the formation of cluster policy and the implementation of cluster initiatives are becoming of the priority areas of strategic development in most European countries today. Ukraine is no exception. The cluster approach to regional programs and projects of sustainable development of economic regions in Ukraine is increasingly being used.

Cluster policy should be built taking into account a set of prerequisites that create a favourable environment for effective development and involve all possible participants of such an association. If there is a favourable environment for the creation of an IEC, then the next stage is the need to determine its main participants who will function together within the cluster, because the success of its development depends on the coordinated actions of potential participants. Science, education, business and authorities are the main participants of the IEC, and how the interests of each of them are combined and what functional connections are established between them will determine the effectiveness of the functioning of such a cluster and its vital activities.

At the same time, it is worth noting that cluster policy, like any process, needs constant improvement taking into account modern requirements. In this regard, it is advisable to:

- include cluster policy in the list of national and regional priorities of socio-economic development and create an appropriate high-quality legislative and regulatory framework;
- apply the concept of thrifty innovations for the successful organizational development of cluster formations, since this concept emphasizes the internal resources of enterprises participating in clusters as the main source of competitive advantages;
- to strengthen international cooperation to stimulate the active participation of the cluster in changing its institutional environment, promoting the spread of progressive ideas and technologies;
- to create an information environment of the cluster to stimulate joint research projects, including with the participation of leading institutions of higher education and research institutions, to promote the improvement of the efficiency of communications and interaction in the cluster.

Thus, an important condition for the construction of the IEC in Ukraine is the purposeful cooperation of practice-oriented fundamental science, design and construction developments, and innovative industrial technologies. The leading role in this activity should be played by human capital, thanks to which the development and implementation of new innovative ideas and their further implementation in business processes are carried out.

**Prospects for further research in this direction** are to substantiate conceptual provisions and develop specific practical recommendations for the formation of regional cluster policy in the context of smart specialization and post-war modernization of the economy of the regions of Ukraine.

#### References (in language original)

1. Delgado M., Porter M., Stern S. Clusters and Entrepreneurship. *Journal of Economic Geography*. 2010. Vol. 10. No. 4. P. 495-518.
2. Szuster M. Rola klastrow we wspieraniu innowacyjnosci [The role of clusters in innovation supporting]. *Ekonomiczne Problemy Uslug*. 2012. No. 94. S. 311-325.
3. Benner M. Smart specialization and cluster emergence: Elements of evolutionary regional policies. *The Life Cycle of Clusters: A Policy Perspective* / Edited by D. Fornahl, R. Hassink. UK: Edward Elgar Publishing, 2017. P. 151-172.
4. Morgulis-Yakushev S., Sölvell Ö. Enhancing dynamism in clusters: A model for evaluating cluster organizations' bridge-building activities across cluster gaps. *Competitiveness Review*. 2017. Vol. 27. No. 2. P. 98-112. <https://doi.org/10.1108/CR-02-2016-0015>.
5. Kowalski A. M. Towards an Asian Model of Clusters and Cluster Policy: The Super Cluster Strategy. *Journal of Competitiveness*. 2020. No 12(4). P. 74-90. <https://doi.org/10.7441/joc.2020.04.05>.
6. Fornahl D., Grashof N. The Globalization of Regional Clusters. Between Localization and Internationalization. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2021. 240 p. <http://dx.doi.org.10.4337/9781839102486>.
7. Castells M. The Information Age: Economy, Society and Culture. Vol. 1: The Rise of the Network Society (with a New Preface). 2nd ed. Oxford: Wiley Blackwell, 2010. 656 p.
8. Porter M. E. Clusters and New Economics of Competition. *Harvard Business Review*. 1998. November – December. P. 77-90.
9. Etzkowitz H. The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action. 1st ed. New York: Routledge, 2008. 180 p. <https://doi.org/10.4324/9780203929605>.
10. Leydesdorff L. The Triple Helix, Quadruple Helix, ..., and an N-Tuple of Helices: Explanatory Models for Analyzing the Knowledge-Based

- Economy? *Journal of the Knowledge Economy*. 2012. Vol. 3. Iss. 1. P. 25-35. <https://doi.org/10.1007/s13132-011-0049-4>.
11. Ketels C. Clusters of Innovation in Europe. Structural Change in Europe 3 – Innovative City and Business Regions. Bollscheivel: Hagbarth Publications, 2004. P. 1-5.
  12. Orvedal L. Industrial clusters, asymmetric information and policy design. *Discussion Paper*. 2002. No. 25. P. 1-17.
  13. Соколенко С. І. Кластери в глобальній економіці: монографія. Київ: Логос, 2004. 848 с.
  14. Voynarenko M. P. Clusters in the institutional economics: monograph. Schweinfurt, Germany: Time Realities Scientific Group UG (Haftungsbeschränkt), 2018. 276 p.
  15. Теорія і практика кластеризації економіки: монографія / за наук. та заг. ред. М. П. Войнаренка, В. І. Дубницького. Кам'янець-Подільський: Аксіома, 2019. 336 с.
  16. Кизим М. О., Хаустова В. Є. Український досвід формування кластерних структур. *Проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 3-11.
  17. Liashenko V., Ivanov S., Trushkina N. A Conceptual Approach to Forming a Transport and Logistics Cluster as a Component of the Region's Innovative Infrastructure (on the Example of Prydniprovsky Economic Region of Ukraine). *Virtual Economics*. 2021. Vol. 4. No. 1. P. 19-53. [https://doi.org/10.34021/ve.2021.04.01\(2\)](https://doi.org/10.34021/ve.2021.04.01(2)).
  18. Гуцалюк О. М., Гаврилова Н. В. Вплив маркетингових, фінансових та цифрових технологій на розвиток інфокомунікаційної сфери, як складової інноваційної інфраструктури. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2 (39). С. 166-171.
  19. Kolodinskyi S. B., Hutsaliuk O. M., Kramskyi S. O. Management of inter-firm cooperative relations for the exchange of innovations by enterprises of Ukraine. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2022. Vol. 15. P. 46-55.
  20. Крамський С. О., Гуцалюк О. М., Аблязова Н. Р., Мальцев М. М. Використання проектного менеджменту як інноваційно-енвайронментального підходу в системі підготовки фахівців з економіки та управління науково-технічною сферою. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 3 (73). С. 88-96.
  21. Daly H. E. On Wilfred Beckerman's Critique of Sustainable Development. *Environmental Values*. 1995. Vol. 4. No. 1. P. 49-55. <https://doi.org/10.3197/096327195776679583>.
  22. Kates R. W., Parris T. M., Leiserowitz A. A. What is Sustainable Development? Goals, Indicators, Values, and Practice. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*. 2005. Vol. 47. Iss. 3. P. 8-21. <https://doi.org/10.1080/00139157.2005.10524444>.
  23. Hulse J. H. Sustainable Development at Risk: Ignoring the Past. New Delhi: Cambridge University Press India Pvt. Ltd; Ottawa: International Development Research Centre, 2007. 204 p.
  24. Герасимчук З. В., Поліщук В. Г. Стимулювання сталого розвитку регіону: теорія, методологія, практика: монографія. Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2011. 516 с.
  25. Турчак В. В. Управління результативністю бізнес-процесів у малому підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 4(178). С. 80-86.
  26. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business, 2001. 257 p.
  27. Якушев О. Аналіз інноваційно-наукового потенціалу Черкаського регіону. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. 2016. №23 (12). Т. 2. С. 63-67.
  28. Білозубенко В. С., Якушева О. В. Забезпечення підтримки та бізнес-інкубування малого та середнього бізнесу в регіонах України в умовах трансформаційних перетворень. *Трансформаційні перетворення регіональної економіки: монографія / за заг. ред. С. А. Назаренка*. Київ: Кондор-Видавництво, 2016. С. 202-214.
  29. Якушева О. Управлінські технології стимулювання малого й середнього бізнесу в Черкаському регіоні. *Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. Сер.: Економічні науки*. 2017. Вип. 44. Ч. I. С. 88-96.
  30. Borodina O., Trushkina N. The cluster approach to the digitalization of public governance in the regional strategy: international practice and Ukrainian realities. *Economics & Education*. 2021. Vol. 6. Iss. 4. P. 12-22. <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2021-4-2>.

31. Trushkina N., Shyposha V. Clustering of the national economy as an effective tool for the sustainable development of European Countries. *Three Seas Economic Journal*. 2021. Vol. 2. No. 4. P. 63-70. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2021-4-11>.

### References

1. Delgado, M., Porter, M., & Stem, S. (2010). Clusters and Entrepreneurship. *Journal of Economic Geography*, 10(4), 495-518.
2. Szuster, M. (2012). Rola klastrow we wspieraniu innowacyjnosci [The role of clusters in innovation supporting]. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 94, 311-325. (in Polish)
3. Benner, M. (2017). Smart specialization and cluster emergence: Elements of evolutionary regional policies. In: Fornahl, D. & Hassink, R. (Eds.), *The Life Cycle of Clusters: A Policy Perspective* (pp. 151-172). UK: Edward Elgar Publishing, 2017. P. 151-172.
4. Morgulis-Yakushev, S., & Sölvell, Ö. (2017). Enhancing dynamism in clusters: A model for evaluating cluster organizations' bridge-building activities across cluster gaps. *Competitiveness Review*, 27(2), 98-112. <https://doi.org/10.1108/CR-02-2016-0015>.
5. Kowalski, A. M. (2020). Towards an Asian Model of Clusters and Cluster Policy: The Super Cluster Strategy. *Journal of Competitiveness*, 12(4), 74-90. <https://doi.org/10.7441/joc.2020.04.05>.
6. Fornahl, D., & Grashof, N. (2021). *The Globalization of Regional Clusters. Between Localization and Internationalization*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. <http://dx.doi.org.10.4337/9781839102486>.
7. Castells, M. (2010). *The Information Age: Economy, Society and Culture*. Vol. 1: The Rise of the Network Society (with a New Preface). 2nd ed. Oxford: Wiley Blackwell.
8. Porter, M. E. (1998). Clusters and New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, November – December, 77-90.
9. Etzkowitz, H. (2008). *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action*. 1st ed. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203929605>.
10. Leydesdorff, L. (2012). The Triple Helix, Quadruple Helix, ..., and an N-Tuple of Helices: Explanatory Models for Analyzing the Knowledge-Based Economy? *Journal of the Knowledge Economy*, 3(1), 25-35. <https://doi.org/10.1007/s13132-011-0049-4>.
11. Ketels, C. (2004). *Clusters of Innovation in Europe. Structural Change in Europe 3 – Innovative City and Business Regions*. Bollscheivel: Hagbarth Publications.
12. Orvedal, L. (2002). Industrial clusters, asymmetric information and policy design. *Discussion Paper*, 25, 1-17.
13. Sokolenko, S. I. (2004). *Klastery v hlobalnii ekonomitsi* [Clusters in the global economy]: monograph. Kyiv: Lohos. (in Ukrainian)
14. Voynarenko, M. P. (2018). *Clusters in the institutional economics*: monograph. Schweinfurt, Germany: Time Realities Scientific Group UG (Haftungsbeschränkt).
15. Voynarenko, M. P. & Dubnytskyi, V. I. et al. (2019). *Teoriia i praktyka klasteryzatsii ekonomiky* [Theory and practice of clustering of the economy]: monograph. Kamianets-Podilskyi: Aksioma. (in Ukrainian)
16. Kyzym, M. O., & Khaustova, V. Ye. (2012). Ukrainskyi dosvid formuvannia klasternykh struktur [Ukrainian experience in the formation of cluster structures]. *The Problems of Economy*, 1, 3-11. (in Ukr.)
17. Liashenko, V., Ivanov, S., & Trushkina, N. (2021). A Conceptual Approach to Forming a Transport and Logistics Cluster as a Component of the Region's Innovative Infrastructure (on the Example of Prydniprovsky Economic Region of Ukraine). *Virtual Economics*, 4(1), 19-53. [https://doi.org/10.34021/ve.2021.04.01\(2\)](https://doi.org/10.34021/ve.2021.04.01(2)).
18. Hutsaliuk, O. M., & Havrylova, N. V. (2020). Vplyv marketynhovykh, finansovykh ta tsyfrovyykh tekhnolohii na rozvytok infokomunikatsiinoi sfery yak skladovoi innovatsiinoi infrastruktury [Influence of Marketing, Financial and Digital Technologies in the Development of Infocommunication Sphere as a Component of Innovation Infrastructure]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (39), 166-171. doi: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).166-171](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).166-171). (in Ukrainian)
19. Kolodinskyi, S. B., Hutsaliuk, O. M., & Kramskyi, S. O. (2022). Management of inter-firm cooperative relations for the exchange of innovations by enterprises of Ukraine. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*, 15, 46-55.

20. Kramskiy, S. O., Hutsaliuk, O. M., Abliazova, N. R., & Maltsev, M. M. (2023). Vykorystannia proiektnoho menedzhmentu yak innovatsiino-environmentalnoho pidkhodu v systemi pidhotovky fakhivtsiv z ekonomiky ta upravlinnia naukovo-tekhnichnoiu sferoiu [The use of project management as an innovative and environmental approach in the system of training specialists in economics and management of the scientific and technical sphere]. *Economic Herald of Donbass*, 3(73), 88-96. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-88-96](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-88-96). (in Ukrainian)
21. Daly, H. E. (1995). On Wilfred Beckerman's Critique of Sustainable Development. *Environmental Values*, 4(1), 49-55. <https://doi.org/10.3197/096327195776679583>.
22. Kates, R. W., Parris, T. M., & Leiserowitz, A. A. (2005). What is Sustainable Development? Goals, Indicators, Values, and Practice. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 47(3), 8-21. <https://doi.org/10.1080/00139157.2005.10524444>.
23. Hulse, J. H. (2007). *Sustainable Development at Risk: Ignoring the Past*. New Delhi: Cambridge University Press India Pvt. Ltd; Ottawa: International Development Research Centre.
24. Herasymchuk, Z. V., & Polishchuk, V. H. (2011). *Stymuliuvannia staloho rozvytku rehionu: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Stimulation of sustainable development of the region: theory, methodology, practice]: monograph. Lutsk: RVV LNTU. (in Ukrainian)
25. Turchak, V. V. (2016). Upravlinnia rezultatyvnistiu biznes-protsesiv u malomu pidpriemnytstvi [Effectiveness management of business processes in small business]. *Actual problems of the economy*, 4(178), 80-86. (in Ukrainian)
26. Hammer, M., & Champy, J. (2001). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.
27. Yakushev, O. (2016). Analiz innovatsiino-naukovoho potentsialu Cherkaskoho rehionu [Analysis of the innovative and scientific potential of the Cherkasy region]. *Socio-economic development of regions in the context of international integration*, 23(12(2)), 63-67. (in Ukrainian)
28. Bilozubenko, V. S., & Yakusheva, O. V. Zabezpechennia pidtrymky ta biznes-inkubuvannia maloho ta serednoho biznesu v rehionakh Ukrainy v umovakh transformatsiinykh peretvoren [Providing support and business incubation of small and medium-sized businesses in the regions of Ukraine in the conditions of transformational changes]. In: *Transformations of the regional economy*: monograph (pp. 202-214). Kyiv: Kondor-Vydavnytstvo. (in Ukrainian)
29. Yakusheva, O. (2017). Upravlinski tekhnolohii stymuliuvannia maloho y serednoho biznesu v Cherkaskomu rehioni [Management technologies for stimulating small and medium-sized businesses in the Cherkasy region]. *Collection of science Proceedings of the Cherkasy State Technological University. Ser.: Economic Sciences*, 44(1), 88-96. (in Ukrainian)
30. Borodina, O., & Trushkina, N. (2021). The cluster approach to the digitalization of public governance in the regional strategy: international practice and Ukrainian realities. *Economics & Education*, 6(4), 12-22. <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2021-4-2>.
31. Trushkina, N., & Shyposha, V. (2021). Clustering of the national economy as an effective tool for the sustainable development of European Countries. *Three Seas Economic Journal*, 2(4), 63-70. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2021-4-11>.

**ЯКУШЕВ Олександр**

доктор філософії наук, доцент, докторант,  
Черкаський державний технологічний  
університет  
Черкаси, Україна

**ТРУШКІНА Наталія**

доктор філософії наук., с.н.с.,  
Науково-дослідний центр проблем  
промисловості розвитку НАН України  
Харків, Україна

**ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПРОЦЕСИ  
ЕКОНОМІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
КЛАСТЕРИЗАЦІЇ ЗА УЧАСТЮ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ**

У статті розглядаються актуальні питання щодо впровадження інноваційної проектної діяльності в процесі економічної взаємодії та розвитку конкурентоспроможності кластеризації за участю навчальних закладів. Автори досліджують роль закладів освіти у формуванні інноваційного

*середовища в кластерних структурах та їх внесок у посилення конкурентоспроможності регіонів.*

*Проаналізовано підходи до інтеграції освіти з економікою шляхом реалізації проектів та ініціатив, спрямованих на створення інноваційних продуктів і послуг. Дослідження базується на аналізі практичного досвіду впровадження інновацій у кластерних галузях, а також на огляді наукових джерел з даної теми.*

*Комплексний підхід до інтеграції освіти з економікою в контексті кластеризації сприяє створенню сприятливого середовища для розвитку інноваційних ідей та їх подальшої комерціалізації. У статті детально розглянуто інструменти та методи, які можуть бути використані навчальними закладами для підтримки інноваційних проектів у кластерах. Також висвітлено можливі перешкоди та виклики, з якими навчальні заклади можуть зіткнутися під час реалізації таких ініціатив, а також шляхи їх подолання.*

*Окреслено взаємозв'язок завдань регіонального розвитку з функціонуванням інноваційно-освітніх кластерів у контексті активізації бізнес-процесів. Наведено послідовність етапів створення інноваційно-освітніх кластерів на регіональному рівні. Сформовані передумови для розвитку інноваційно-освітніх кластерів в регіоні.*

*Результати дослідження сприятимуть розширенню уявлень про процеси взаємодії освіти та економіки в контексті розвитку кластеризації та мають практичне значення для управління кластерами та розвитку економічної взаємодії в регіоні.*

**Ключові слова:** *соціально-економічний розвиток, інноваційний розвиток, проектний менеджмент, інноваційна проектна діяльність, економічна взаємодія, конкурентоспроможність, механізм кластеризації, кластер.*

*Одержано редакцією: 25.02.2024  
Прийнято до публікації: 19.03.2024*

УДК 336.226.12

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-1-2-62-71>

**НОВОСЬОЛОВА Олена Сергіївна**,  
кандидат економічних наук, доцент,  
Херсонський національний технічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5225-6353>  
novoselova27@gmail.com

## ПРИБУТКОВЕ КОРПОРАТИВНЕ ОПОДАТКУВАННЯ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

*У статті досліджено особливості корпоративного прибуткового оподаткування в зарубіжних країнах та визначено перспективи його імплементації в українській практиці. Проведено аналіз Індексу міжнародної податкової конкурентоспроможності, виокремлено особливості оподаткування в Естонії, які дозволили країні посісти перше місце за вищезгаданим показником. Розглянуто систему корпоративного прибуткового оподаткування в США, Китаї та Німеччині, як провідних економіках світу.*

**Ключові слова:** корпоративне прибуткове оподаткування, податок на прибуток, розподілений прибуток, Індекс міжнародної податкової конкурентоспроможності, зарубіжний досвід, США, Китай, Німеччина, Естонія.

**Постановка проблеми.** У сучасних економічних реаліях особливо гостро постає питання підвищення ефективності механізму оподаткування прибутку підприємств, оскільки податок на прибуток підприємств у практиці розвинених країн є дієвим інструментом досягнення збалансованого економічного розвитку та стабільним джерелом наповнення бюджетів. Військово-політичні виклики, глибокі дисбаланси фіскальних агрегатів, складність та неоднозначність трактування вітчизняного законодавства, високий рівень тіньової економіки зумовлюють необхідність оптимізації та пошуку альтернативних варіантів удосконалення порядку справляння податку на прибуток. Дослідження зарубіжного досвіду оподаткування прибутку суб'єктів господарювання дозволить виявити та адаптувати до вітчизняної практики найбільш ефективні заходи щодо стимулювання підприємницької діяльності, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення інноваційної моделі розвитку національної економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми.** Концептуальні засади оподаткування прибутку підприємств розглядалися у працях провідних вчених-фінансистів, таких як: В. Андрущенко, А. Крисоватий, О. Мелих, А. Поддєрьогін, Д. Серебрянський, Л. Сідельникова, Я. Ярема. Значну увагу вивченню зарубіжного досвіду корпоративного прибуткового оподаткування присвятили: І. Бей, Г. Даценко, В. Дубровський, О. Зайцев, В. Могильний, А. Хомутенко, Т. Шевцова та інші. Незважаючи на існування потужного наукового доробку вітчизняних вчених, зазначимо, що нині в Україні в умовах повномасштабних військових дій модель оподаткування прибутку юридичних осіб не здатна повною мірою забезпечити активізацію інвестиційно-інноваційних процесів та відновлення експортного потенціалу економіки.

**Метою статті** є дослідження особливостей корпоративного прибуткового оподаткування в зарубіжних країнах і визначення перспектив його імплементації в українській практиці.

**Викладення основного матеріалу.** Чинна система оподаткування прибутку юридичних осіб в Україні повністю відповідає класичній європейській моделі, у якій базовим показником для розрахунку податкових зобов'язань є фінансовий результат до оподаткування, визначений на основі правил бухгалтерського обліку. Другою за поширеністю у світі є англо-американська модель, за якої платник має можливість самостійно обирати між застосуванням бухгалтерського або податкового обліку для визначення об'єкта оподаткування. Доволі поширеною в останні роки стала практика виокремлення естонської моделі оподаткування прибутку або оподаткування розподіленого прибутку (податок на виведений капітал) [1].

Різноманітність підходів до побудови податкових систем визначає необхідність оцінювати та порівнювати ці системи відносно одна одної. З цією метою було розроблено Індекс міжнародної податкової конкурентоспроможності (International Tax Competitiveness Index) (далі – ІМПК). Зазначений індикатор розраховується для 38 країн Організації економічного співробітництва та розвитку і спрямований на вимірювання того, наскільки податкова система країни відповідає двом важливим аспектам податкової політики: конкурентоспроможності та нейтральності. Критерію конкурентоспроможності відповідатимуть країни із низькими граничними податковими ставками, оскільки в умовах глобальної економіки капітал стає надзвичайно мобільним, саме тому інвестори прагнуть вкласти свої кошти в тій країні, де існують можливості максимізації прибутків після оподаткування. Високі ж податкові ставки обмежуватимуть можливості залучення інвестицій та призводитимуть до ухилення від оподаткування. Критерій нейтральності означає відсутність впливу на економічну складову діяльності платника та його конкурентоспроможність [2].

ІМПК включає в себе понад 40 змінних, які вимірюють не тільки ставки основних податків (корпоративних податків, податків на доходи фізичних осіб, податків на майно та податків на доходи, отримані за кордоном), але і дають оцінку структурі податкового законодавства. У таблиці 1 наведено ТОП-15 країн за рівнем ІМПК.

**Таблиця 1 – ТОП-15 країн за рівнем Індексу міжнародної податкової конкурентоспроможності у 2023 році\***

Країна	Загальне місце в рейтингу	Рейтингова оцінка	Місце у рейтингу корпоративного прибуткового податку	Місце у рейтингу податку на доходи фізичних осіб	Місце у рейтингу податків на споживання	Місце у рейтингу майнових податків	Місце у рейтингу податків на доходи, отримані за кордоном
Естонія	1	100,0	2	1	15	1	11
Латвія	2	88,5	1	3	27	5	9
Нова Зеландія	3	86,1	29	5	1	8	19
Швейцарія	4	84,7	10	9	3	36	1
Чехія	5	81,2	6	4	25	6	10
Люксембург	6	78,9	23	21	7	14	5
Туреччина	7	78,6	11	7	13	22	7
Ізраїль	8	78,3	13	23	11	11	8
Литва	9	76,6	3	10	30	7	22
Австралія	10	75,9	32	14	9	4	21
Угорщина	11	75,0	4	6	38	23	3
Словаччина	12	74,3	18	2	29	3	30
Швеція	13	73,3	8	20	21	10	13
Нідерланди	14	70,6	25	19	16	21	4
Канада	15	69,8	24	24	8	25	15

\*Примітка. Складено автором за даними джерела [2].

Найвищий рівень ІМПК багато років поспіль має Естонія. Перш за все, це зумовлено оподаткуванням лише розподіленого прибутку за ставкою 20%. По-друге, існуванням єдиної ставки 20% індивідуального прибуткового податку, при цьому дивіденди, отримані від естонської компанії не оподатковуються. По-третє, податком на майно обкладається тільки вартість земельних ділянок. По-четверте, не підлягають оподаткуванню іноземні доходи. По-п'яте, Естонія із 2014 року запровадила програму е-резидентства, яка дозволяє іноземцям дистанційно реєструвати компанії та керувати ними [3]. Окрім податку на прибуток, електронні резиденти, які ведуть бізнес в Естонії, також повинні сплатити 20% прибуткового податку з винагороди директора та соціальний податок у розмірі 33% від гонорару директора. По-шосте, країна уклала понад 50 договорів про уникнення подвійного оподаткування [4].

Із 2018 року Латвія також запровадила аналогічну до естонської модель корпоративного оподаткування розподіленого прибутку.

Для більш ґрунтовного дослідження зарубіжної практики корпоративного прибуткового оподаткування детальніше розглянемо два ключових елементи його регулятивного потенціалу: податкові ставки та пільги.

Найвищі та найнижчі ставки корпоративного податку на прибуток в світі наведено у таблицях 2 та 3. У 2023 році 141 із 225 юрисдикцій мали ставки корпоративного податку на рівні 25% або нижче, 120 - вище 20%, але нижче або на рівні 30%. Середня ставка податку серед 225 юрисдикцій становила 22,27%. Сполучені Штати Америки посідали 84-те місце за рівнем ставки податку на прибуток із сумарною федеральною та державною ставкою 25,77%. 20 країн із найвищими ставками податку на прибуток підприємств охоплюють майже всі регіони, хоча й дещо нерівномірно, оскільки 8 із 20 країн із найвищими ставками знаходяться в Африці, одна – в Океанії, у Європі – дві, в Північній Америці - чотири, а у Південній Америці - п'ять [5].

**Таблиця 2 – 20 найвищих у світі ставок корпоративного податку на прибуток у 2023 році\***

Країна	Континент	Ставка податку на прибуток підприємств, %
Коморські острови**	Африка	50
Пуерто-Ріко	Північна Америка	37,5
Суринам	Південна Америка	36
Аргентина	Південна Америка	35
Чад	Африка	35
Колумбія	Південна Америка	35
Куба	Північна Америка	35
Екваторіальна Гвінея	Африка	35
Мальта	Європа	35
Судан	Африка	35
Сінт-Мартен (голландська частина)	Північна Америка	34,5
Американське Самоа	Океанія	34
Бразилія	Південна Америка	34
Венесуела	Південна Америка	34
Камерун	Африка	33
Сент-Кітс і Невіс	Північна Америка	33
Марокко	Африка	32
Мозамбік	Африка	32
Намібія	Африка	32
Португалія	Європа	31,5

\*Примітка. Складено автором за даними джерела [5].

\*\*Примітка. Звичайна ставка корпоративного податку становить 35% і застосовується як до коморських компаній, так і до іноземних компаній, які отримують прибуток з коморських джерел. Проте державні промислові та комерційні підприємства або ті, учасниками яких є держава чи певні громадські установи, підлягають оподаткуванню корпоративним податком за ставкою 50%, якщо їхній оборот перевищує 500 млн. коморських франків.

Також розглянемо 20 країн із найнижчими ненульовими ставками корпоративного податку (табл. 3). Рівень ставок у цих країнах становить 15% або нижче. Дев'ять країн мають ставки в розмірі 10%, п'ять з яких є малими європейськими державами (Андорра, Боснія і Герцеговина, Болгарія, Косово та Македонія). Єдиними двома членами Організації економічного співробітництва та розвитку (далі - ОЕСР) серед цих 20 країн є Угорщина та Ірландія. У 2017 році Угорщина знизила ставку податку на прибуток із 19% до 9%. У Ірландії ставка 12,5% діє з 2003 року.

**Таблиця 3 – 20 найнижчих у світі ставок корпоративного податку на прибуток у 2023 році\***

Країна	Континент	Ставка податку на прибуток підприємств, %
Барбадос	Північна Америка	5,5
Туркменістан	Азія	8
Угорщина	Європа	9
Об'єднані Арабські Емірати	Азія	9
Андорра	Європа	10
Боснія і Герцеговина	Європа	10
Болгарія	Європа	10
Республіка Косово	Європа	10
Киргизстан	Азія	10
Парагвай	Південна Америка	10
Катар	Азія	10
Македонія	Європа	10
Тимор-Лешті	Океанія	10
Китай, Спеціальний адміністративний район Макао	Азія	12
Молдова	Європа	12
Кіпр	Європа	12,5
Гібралтар	Європа	12,5
Ірландія	Європа	12,5
Ліхтенштейн	Європа	12,5
Албанія	Європа	15

\*Примітка. Складено автором за даними джерела [5].

Із 225 досліджених юрисдикцій 15 наразі не запроваджують загальний податок на прибуток підприємств, усі ці юрисдикції є невеликими острівними державами. Деякі з них, як-от Кайманові острови та Бермудські острови, добре відомі відсутністю корпоративних податків [5].

Ставки корпоративного податку можуть значно відрізнятися залежно від регіону (табл. 4). Південна Америка має найвищу середню ставку корпоративного податку серед усіх регіонів – 28,38%. Азія відповідно має найнижчу середню ставку серед усіх регіонів – 19,80%. Загалом, більші та промислово розвинені країни, як правило, мають вищі ставки податку на прибуток підприємств, ніж менші країни.

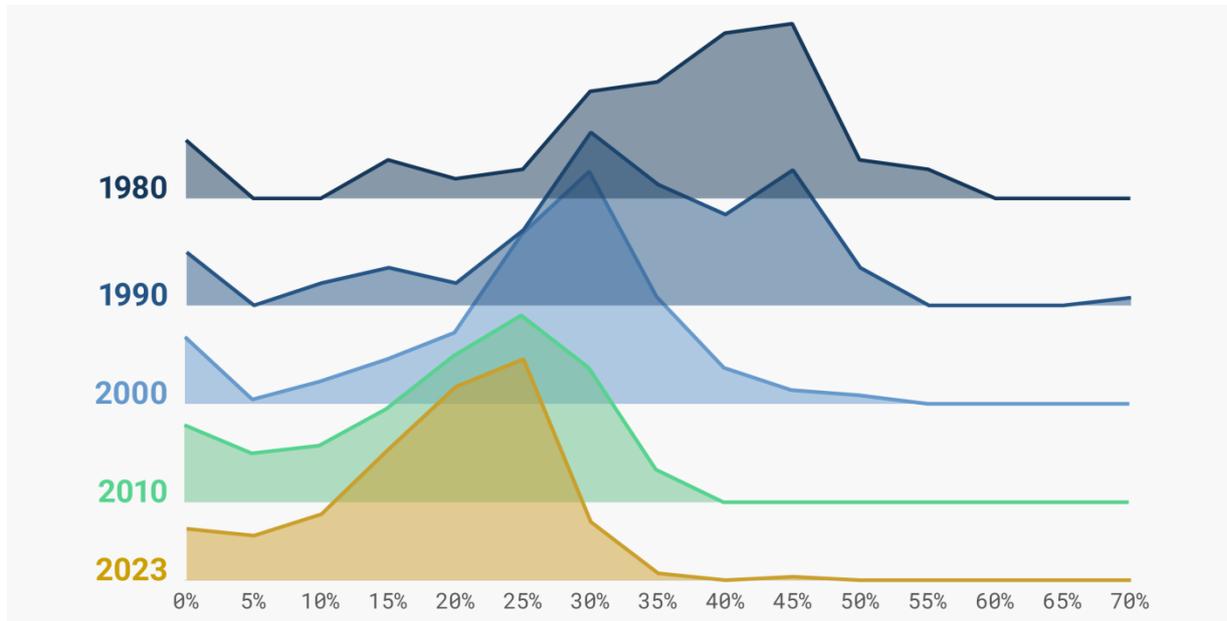
**Таблиця 4 – Середня ставка корпоративного прибуткового податку за регіонами у 2023 році\***

Регіон	Середній показник регіону, %	Середній показник, зважений за ВВП, %	Кількість охоплених країн
Африка	27,37	27,28	51
Азія	19,80	25,02	47
Європа	19,92	24,49	39
Північна Америка	25,46	26,10	24
Океанія	23,75	29,72	8
Південна Америка	28,38	32,65	12
G7	27,18	26,68	7
ОЕСР	23,73	26,16	38
БРІКС	27,20	26,11	5
ЄС-27	21,13	25,21	27
G20	27,09	26,51	19
Світ	23,45	25,67	181

\*Примітка. Складено автором за даними джерела [5].

G7, яка складається з семи найбагатших та найрозвиненіших країн світу, має середню встановлену законом ставку податку на прибуток компаній на рівні 27,18% та середньозважену ставку 26,68%. Країни-члени ОЕСР відповідно 23,73% та 26,16%. Ставки у країнах БРІКС дещо вищі - 27,20% та 26,11%.

Впродовж останніх чотирьох десятиріч ставки корпоративного прибуткового податку перманентно знижувалися в усьому світі. Так, у 1980 році середня незважена ставка податку на прибуток становила 40,18%, то у 2023 році - 23,45% (рис. 1) [5].



**Рис. 1. – Розподіл ставок корпоративного прибуткового податку серед країн ОЕСР\***  
\*Примітка. Складено автором за даними джерела [5].

Найбільш стрімке зниження ставок корпоративного прибуткового податку відбулося між 1990 та 2000 роками, аналогічні тенденції зберігалися і надалі. У 2023 році 91% країн ОЕСР мали законодавчо встановлену ставку нижчу за 30%, при цьому у більшості країн ставка перебуває на рівні від 20% до 25%. Водночас, варто відзначити, що загальне зниження ставок податку компенсувалося скороченням або скасуванням пільгового оподаткування прибутку. Наразі найбільш поширеними пільгами з податку на прибуток є інвестиційний податковий кредит, звільнення від оподаткування окремих галузей або застосування знижених ставок тощо.

Сполучені Штати Америки, як найпотужніша економіка світу, мають досить значний вплив на середньозважений рівень ставки корпоративного прибуткового податку у світі [6]. Проведення податкової реформи 2017 року значною мірою вплинуло на зниження даного показника.

Податок на прибуток підприємств (Corporate Income Tax - CIT) у США стягується федеральним урядом і урядом штату з прибутку підприємств. Малий бізнес (pass-through businesses) не підлягає оподаткуванню податком на прибуток, його доходи обкладаються податком на доходи фізичних осіб. З моменту прийняття Закону про зниження податків і зайнятість (Tax Cuts and Jobs Act, P.L. 115-97 - TCJA) у 2017 році ставка податку на прибуток підприємств, штатна та федеральна разом, становить 30,8%. TCJA знизив федеральну ставку корпоративного податку з 35% до 21%, зменшивши загальну ставку з 38,9% до 30,8%, наблизивши США до середнього світового рівня. Середньозважена встановлена законом ставка податку на прибуток підприємств у США знизилася з 46,83% в 1980 році до 25,67% у 2023 році [7].

Сорок чотири штати стягують податок на прибуток компаній. Ставки коливаються від фіксованої в 2,5% у Північній Кароліні до максимальної граничної ставки в 9,8% в Міннесоті.

Чотири штати – Аляска (9,4%), Іллінойс (9,5%), Міннесота (9,8%) та Нью-Джерсі (9%) стягують найвищі граничні ставки податку на прибуток компаній у розмірі 9% або вище. Дванадцять штатів - Арізона, Арканзас, Колорадо, Індіана, Кентуккі, Міссісіпі, Міссурі, Північна Кароліна, Північна Дакота, Оклахома, Південна Кароліна та Юта - мають максимальні показники на рівні 5% або нижче. Невада, Огайо, Техас і Вашингтон стягують податок на валову виручку замість податку на прибуток компаній. Делавер, Орегон і Теннессі мають податок на валові надходження на додаток до податку на прибуток компаній. Деякі місцевості в Пенсільванії, Вірджинії та Західній Вірджинії також стягують податок на валові надходження, які, зазвичай, вважаються більш економічно шкідливими, ніж податки на прибуток компаній. Південна Дакота та Вайомінг - єдині штати, які не стягують податок ні на прибуток компаній, ні на валову виручку [8].

Найнижчими є ставки у Північній Кароліні - 2,5, за нею йдуть ставки в Міссурі та Оклахомі – 4% і Північній Дакоті - 4,31%. Вісім інших штатів встановлюють найвищі ставки на рівні 5% або нижче: Колорадо (4,4%), Юта (4,65%), Арканзас (4,8%), Арізона та Індіана (4,9%), Кентуккі, Міссісіпі та Південна Кароліна (5%). Двадцять дев'ять штатів і округ Колумбія мають єдину ставку корпоративного оподаткування. Більша схильність до єдиної ставки корпоративного податку обумовлена тим, що в корпоративному оподаткуванні концепція «платоспроможності» дещо втрачає свою актуальність, порівняно із індивідуальним прибутковим оподаткуванням. Крім того, система єдиної ставки зводить до мінімуму стимули для компаній брати участь у економічно марнотратному податковому плануванні, щоб пом'якшити шкоду від вищих граничних ставок податку, які деякі штати стягують у міру зростання оподаткованого доходу [8].

Законом про зниження інфляції (The Inflation Reduction Act, P.L. 117-169 - IRA) введено у дію так званий «корпоративний альтернативний мінімальний податок» (corporate alternative minimum tax – CAMT). CAMT - це мінімальне податкове зобов'язання, що стягується у розмірі 15% від скоригованого прибутку, визначеного за даними фінансової звітності (AFSI) корпорацій С. Корпорація С - це юридична структура, власники або акціонери якої оподатковуються окремо від організації. Платниками виступають корпорації із середньорічним скоригованим прибутком у фінансовій звітності або скоригованим бухгалтерським доходом у понад 1 млрд. дол. США протягом трьох послідовних податкових років. Корпорації, на які поширюється дія CAMT, повинні розраховувати свої податкові зобов'язання відповідно до звичайних правил корпоративного податку та CAMT і сплачувати більшу з двох сум. Закон не поширюється на корпорації S, інвестиційні фонди нерухомості, регульовані інвестиційні компанії та фонди прямих інвестицій. Корпорації S - це бізнес-структури, яким згідно з податковим законодавством дозволено передавати свій оподатковуваний прибуток, кредити, відрахування та збитки безпосередньо своїм власникам.

Одним із важливих міжнародних положень Закону про скорочення податків і зайнятість (TCJA) від 2017 року був податок на розмивання бази та боротьбу зі зловживаннями (base erosion and anti-abuse tax - BEAT), названий так тому, що він спрямований на боротьбу з податковою проблемою, відомою як розмивання бази. Розмивання бази - це втрата надходжень від корпоративного податку на прибуток транснаціональних компаній через переміщення прибутку [9].

Протягом тривалого часу американські компанії зменшували свої податкові зобов'язання в США, перераховуючи прибуток філії в іншій юрисдикції. Компанії платили афілійованим особам за використання патентів чи іншої інтелектуальної власності в США. Така практика збільшувала витрати та зменшувала прибуток, і відповідно, податкові зобов'язання. Раніше США намагалися обмежити цю практику, регулюючи трансфертні ціни між компаніями, але податковій службі було важко забезпечити дотримання цієї практики.

Щоб підпадати під дію BEAT, корпоративний платник податків повинен:

- мати середній річний валовий дохід не менше 500 млн. дол. США за попередні три податкові роки;

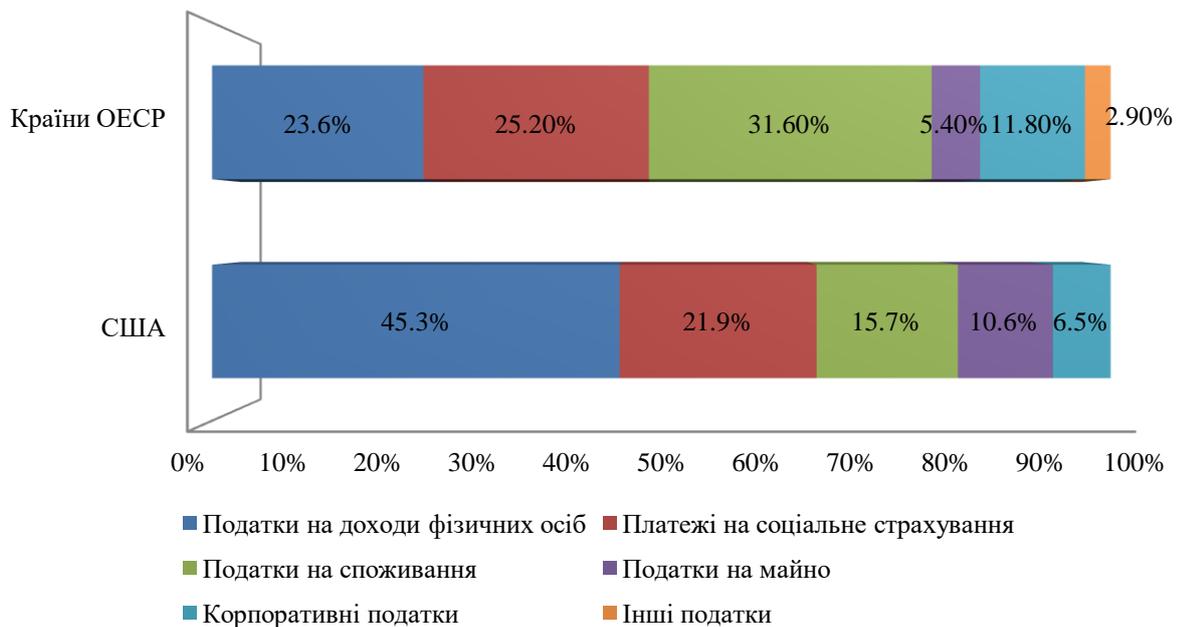
- відсоток ерозії бази для податкового року повинен перевищувати 3% (2% для деяких галузей - банків або зареєстрованих торговців цінними паперами). Порогове значення, як

правило, розраховується шляхом ділення сукупної суми «податкових пільг від зменшення бази» платника податків або відрахувань, пов'язаних із «платежами від зменшення бази», на загальну суму відрахувань платника податків за рік;

- не бути регульованою інвестиційною компанією, інвестиційним трастом у нерухомість або корпорацією S [10].

До платежів, що розмивають базу оподаткування відносять: сплачені відсотки, роялті або платежі за послуги. BEAT не є альтернативою податку на прибуток - це додатковий податок. Ставка BEAT у 2018 році становила 5%, у 2019 році вона зросла до 10%, а з 2026 року мала зрости до 12,5%. Однак було прийнято закон щодо додаткового збільшення BEAT до 18% до 2025 податкового року, наразі ж ставка становить 15%.

Корпоративні податки у США забезпечують усього лише 6,5% усіх доходів (рис. 2).



**Рис. 2. – Структура податкових надходжень у США та країнах ОЕСР за 2022 рік\***  
\*Примітка. Складено автором за даними джерела [11].

Основне ж джерело податкових надходжень у США – це податки на доходи фізичних осіб - 45,3%. Платежі на соціальне страхування мають другу за величиною частку - 21,9% , за ними йдуть податки на споживання - 15,7% та податки на майно - 10,6%.

Порівняно із середнім показником по ОЕСР, Сполучені Штати Америки значно більше роблять акцент на оподаткуванні доходів фізичних осіб, у той час як у країнах ОЕСР в середньому частка індивідуальних податкових доходів склала 23,6%, тобто відхилення становить 21,7 в.п.

Частково це можна пояснити тим, що більше половини прибутку від бізнесу в Сполучених Штатах зазначається в індивідуальних податкових деклараціях, тобто в США особливістю податкової системи є те, що прибутки від бізнесу є базою для оподаткування податком на доходи фізичних осіб, що зменшує частку доходів від корпоративного податку.

У країнах ОЕСР в середньому 5,4% загальних податкових надходжень припадає на майнові податки, порівняно з 10,4% в США. Також у країнах ОЕСР значно більші надходження дають податки на споживання, що зумовлено існуванням у них податку на додану вартість, в той час як у США цей податок відсутній [11].

Китай, друга за потужністю економіка світу, також має у своїй податковій системі корпоративний прибутковий податок, стандартна ставка якого дорівнює 25%. При цьому для деяких платників встановлюються знижені ставки:

- 5% - для малих та малоприбуткових підприємств із річним оподатковуваним прибутком до 3 млн. юанів включно;

- 10% - для підприємств з розробки програмного забезпечення та інтегральних схем (ІС) після перших п'яти років звільнення від податку на прибуток;

- 15% - для високотехнологічних підприємств та підприємств, які займаються запобіганням та контролем забруднення навколишнього природного середовища;

15% - для підприємств певних секторів/галузей, розташованих в окремих регіонах (зона співробітництва зоні співробітництва Цяньхай Шеньчжень-Гонконг, зона співпраці Гуандун-Макао в Хенціні, зона Пінтань, порт вільної торгівлі Хайнань, район Лінганг Шанхайської пілотної зони вільної торгівлі).

У Китаї немає місцевого або провінційного прибуткового податку [12].

Третьою за розмірами економікою у світі є німецька. Прибуток німецького бізнесу обкладається двома податками: корпоративним прибутковим податком та податком на торгівлю. У Німеччині корпоративний податок стягується за єдиною ставкою 15% і потім стягується додатковий збір в розмірі 5,5% від податкового зобов'язання (надбавка солідарності). Таким чином, загальна ставка податку становить 15,825%.

Ставка торговельного податку – це комбінація єдиної ставки податку в 3,5% (базова ставка) і ставки муніципального податку (Hebesatz) залежно від того, де розташовані підприємства. В даний час муніципалітети з принаймні 80 000 мешканців стягують податок на торгівлю за ставкою від 8,75% (Hebesatz 250%) до 20,3% (Hebesatz 580%).

У грудні 2023 року Німеччина імплементувала Директиву ЄС 2022/2523 щодо забезпечення глобального мінімального рівня оподаткування, так званій «Стовп 2» («Pillar 2») запровадивши Закон про імплементацию Директиви про мінімальне оподаткування (Mindestbesteuerungsrichtlinie-Umsetzungsgesetz). Німецькі правила чітко відповідають Типовим правилам ОЕСР, Адміністративним вказівкам від лютого та липня 2023 р. ОЕСР та Директиві ЄС 2022/2523. Додатковий податок відповідно до німецьких правил стягується як незалежний податок поряд із податком на прибуток підприємств. Правила також включають правила безпечної гавані, а також внутрішній податок на поповнення (Nationale Ergänzungssteuer). Як і Типові правила ОЕСР, німецькі Mindeststeuergesetz застосовуються до національних суб'єктів господарювання, що є глобальними бізнес-структурами, із консолідованими доходами понад 750 мільйонів євро принаймні за два з чотирьох попередніх років [13].

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Вивчення сучасної практики корпоративного прибуткового оподаткування показало зміщення акцентів із фіскальної на регулюючу функцію даного виду податків. З цією метою у різних країнах світу за допомогою диференціації підходів до визначення бази оподаткування, встановлення ставок та пільг балансують інтереси держави та платників.

В Україні модель оподаткування прибутку підприємств не здатна справляти стимулюючий вплив на ділову активність суб'єктів господарювання та забезпечити структурну перебудову економіки, спрямовану на інноваційний розвиток, а тому потребує докорінного перегляду. Зміна парадигми корпоративного прибуткового оподаткування має відбутися на засадах максимального врахування інтересів національної безпеки та відновлення економічного зростання. Тому вважаємо за доцільне імплементацию у вітчизняну податкову систему естонського досвіду оподаткування розподіленого прибутку, що сприятиме залученню інвестиційних ресурсів, поживленню бізнес-процесів та зростанню зайнятості населення.

Напрямами подальших наукових пошуків є дослідження особливостей вітчизняної та зарубіжної практики оподаткування фінансового сектору економіки як рушійної сили економічного розвитку.

#### Список використаних джерел

1. Дзівінська Ю. О., Ярема Б. П. Сучасний стан та перспективи оподаткування прибутку підприємств в Україні. *Молодий вчений*. 2017. №3. С. 645-649.

2. International Tax Competitiveness Index 2023. *Taxfoundation*. URL: <https://taxfoundation.org/research/all/global/2023-international-tax-competitiveness-index/> (Last accessed: 12.05.2024).
3. Синютка Н. Г., Червінська О. С., Гоменюк В. В. Електронна резидентність та пряме оподаткування: аспекти фінансової безпеки. *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 363-369.
4. Republic of Estonia. E-Residency. Knowledge Base. URL: <https://learn.e-resident.gov.ee/hc/en-us> (Last accessed: 12.05.2024).
5. Enache C. Corporate Tax Rates around the World, 2023. *Taxfoundation*. December 12, 2023. URL: [https://taxfoundation.org/data/all/global/corporate-tax-rates-by-country-2023/#\\_ftn17](https://taxfoundation.org/data/all/global/corporate-tax-rates-by-country-2023/#_ftn17) (Last accessed: 12.05.2024).
6. Хомутенко А., Бзова Ю. Адаптація зарубіжного досвіду оподаткування прибутку підприємств до вітчизняної практики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 7. С. 112-131.
7. Ярема Я. Р., Бей І. М. Адаптація зарубіжного досвіду оподаткування прибутку підприємств до вітчизняної практики. *Прийзовський економічний вісник*. 2019. № 2(13). С. 320-325.
8. Loughhead K. State Corporate Income Tax Rates and Brackets, 2024. *Taxfoundation*. January 23, 2024. URL: <https://taxfoundation.org/data/all/state/state-corporate-income-tax-rates-brackets-2024/> (Last accessed: 12.05.2024).
9. Cole A. How to Improve the Base Erosion and Anti-Abuse Tax. *Taxfoundation*. April 23, 2024. URL: <https://taxfoundation.org/blog/base-erosion-anti-abuse-tax-beat-reforms/> (Last accessed: 12.05.2024).
10. Base Erosion and Anti-Abuse Tax (BEAT). *Bloombergtax*. January 4, 2022. URL: <https://pro.bloombergtax.com/brief/base-erosion-and-anti-abuse-tax-beat/> (Last accessed: 12.05.2024).
11. Bunn D., Perez Weigel C. Sources of U.S. Tax Revenue by Tax Type, 2024 Update. *Taxfoundation*. March 26, 2024. URL: <https://taxfoundation.org/data/all/federal/us-tax-revenue-by-tax-type-2024/> (Last accessed: 12.05.2024).
12. China, People's Republic of Corporate - Taxes on corporate income. *Worldwide Tax Summaries*. URL: <https://taxsummaries.pwc.com/peoples-republic-of-china/corporate/taxes-on-corporate-income> (Last accessed: 12.05.2024).
13. Germany Corporate - Taxes on corporate income. *Worldwide Tax Summaries*. URL: <https://taxsummaries.pwc.com/germany/corporate/taxes-on-corporate-income> (Last accessed: 12.05.2024).

### References

1. Dzivinska, Yu. O., Yarema, B. P. (2017) Current state and prospects of corporate income taxation in Ukraine. *A young scientist*, No. 3, 645-649 (in Ukr.).
2. International Tax Competitiveness Index 2023. *Taxfoundation*. Retrieved from <https://taxfoundation.org/research/all/global/2023-international-tax-competitiveness-index/>.
3. Synyutka, N. G., Chervinska O. S., Khomenyuk V. V. (2019) Electronic residency and direct taxation: aspects of financial security. *Business Inform*, No. 12, 363-369 (in Ukr.).
4. Republic of Estonia. E-Residency. Knowledge Base. Retrieved from <https://learn.e-resident.gov.ee/hc/en-us>.
5. Enache, C. Corporate Tax Rates around the World, 2023. *Taxfoundation*. December 12, 2023. Retrieved from [https://taxfoundation.org/data/all/global/corporate-tax-rates-by-country-2023/#\\_ftn17](https://taxfoundation.org/data/all/global/corporate-tax-rates-by-country-2023/#_ftn17).
6. Khomutenko, A., Bzova, Yu. (2016) Adaptation of foreign experience of corporate income taxation to domestic practice. *Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*. 2016. No. 7. P. 112-131 (in Ukr.).
7. Yarema, Y. R., Bey, I. M. (2019) Adaptation of foreign experience of corporate income taxation to domestic practice. *Pryazovsky Economic Bulletin*, No. 2(13), 320-325 (in Ukr.).
8. Loughhead K. State Corporate Income Tax Rates and Brackets, 2024. *Taxfoundation*. January 23, 2024. Retrieved from <https://taxfoundation.org/data/all/state/state-corporate-income-tax-rates-brackets-2024/>.
9. Cole, A. How to Improve the Base Erosion and Anti-Abuse Tax. *Taxfoundation*. April 23, 2024. Retrieved from <https://taxfoundation.org/blog/base-erosion-anti-abuse-tax-beat-reforms/>.
10. Base Erosion and Anti-Abuse Tax (BEAT). *Bloombergtax*. January 4, 2022. Retrieved from <https://pro.bloombergtax.com/brief/base-erosion-and-anti-abuse-tax-beat/>.

11. Bunn, D., Perez Weigel, C. Sources of U.S. Tax Revenue by Tax Type, 2024 Update. *Taxfoundation*. March 26, 2024. Retrieved from <https://taxfoundation.org/data/all/federal/us-tax-revenue-by-tax-type-2024/>.
12. China, People's Republic of Corporate - Taxes on corporate income. *Worldwide Tax Summaries*. Retrieved from <https://taxsummaries.pwc.com/peoples-republic-of-china/corporate/taxes-on-corporate-income>.
13. Germany Corporate - Taxes on corporate income. *Worldwide Tax Summaries*. Retrieved from <https://taxsummaries.pwc.com/germany/corporate/taxes-on-corporate-income>.

**NOVOSOLOVA Olena**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation,  
Kherson National Technical University

## **CORPORATE INCOME TAXATION: FOREIGN EXPERIENCE AND LESSONS FOR UKRAINE**

**Introduction.** *In modern economic realities the question of increasing the efficiency of the mechanism of corporate income taxation is particularly acute since corporate income tax in the practice of developed countries is an effective tool for achieving balanced economic development and a stable source of filling budgets. The study of foreign experience of corporate income taxation will allow to identify and adopt to Ukrainian practice the most effective measures to stimulate entrepreneurial activity, increase competitiveness and ensure an innovative model of the national economy development.*

**Purpose.** *The article examines the peculiarities of corporate income taxation in foreign countries and determines the prospects for its implementation in Ukrainian practice.*

**Results.** *An analysis of the International Tax Competitiveness Index was carried out, the peculiarities of taxation in Estonia which allowed the country to take the first place according to the above-mentioned indicator were highlighted. The specifics of corporate income taxation in Estonia are characterized. The countries with the highest and lowest income tax rates in the world have been identified. An assessment of the average indicators of income tax was carried out in the regional section and in historical retrospect. It is noted that over the past four decades' corporate income tax rates have been permanently declining around the world. The system of corporate income taxation in the world's leading economies: the USA, China and Germany has been studied.*

**Originality.** *The advantages provided by the introduction of the "Estonian" model of corporate income taxation have been identified. The measures taken by foreign countries to combat the tax base erosion have been studied.*

**Conclusion.** *The study of the modern practice of corporate income taxation showed a shift in emphasis from the fiscal to the regulatory function of this type of taxes. In Ukraine, the model of corporate income taxation is not able to have a stimulating effect on the business activity and ensure the structural restructuring of the economy aimed at innovative development, and therefore needs a fundamental revision. Therefore, it is considered not to implement the Estonian experience of taxation of distributed income into the domestic tax system.*

**Keywords:** *corporate income taxation, income tax, distributed income, Index of international tax competitiveness, foreign experience, USA, China, Germany, Estonia.*

Одержано редакцією: 18.05.2024  
Прийнято до публікації: 29.05.2024

## **РОЗВИТОК РЕГІОНІВ, ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

### **DEVELOPMENT OF REGIONS, INDUSTRIES AND TYPES OF ECONOMIC ACTIVITY**

УДК 332.146

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-1-2-72-82>

**МАРТИНОВИЧ Віктор Геннадійович**

кандидат економічних наук, доцент, докторант,  
Черкаський державний технологічний університет  
м. Черкаси, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5210-3026>

[martinovichvictor.mv@gmail.com](mailto:martinovichvictor.mv@gmail.com)

### **ОЦІНКА СТУПЕНЯ ПОШИРЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УКРАЇНІ**

*В статті висвітлено сутність та зміст поняття «інформаційно-комунікаційні технології» та розкрито їх роль в інформаційному суспільстві. Досліджено основні міжнародні дослідницькі програми ІКТ, визначено області оцінювання та показники зіставлення ступеня розвитку інформаційно-комунікаційних технологій у різних країнах та регіонах. Проаналізовано та оцінено стан інформаційно-комунікаційних технологій в Україні та світі. Визначено рейтинг України відповідно до групування за рівнями доходу та означено індикатори, за якими Україна демонструє найвищі та найнижчі результати. Окреслено основні напрями щодо розвитку ІКТ потенціалу в країні.*

***Ключові слова:** цифрові технології; інформаційне суспільство; комунікація, розвиток; економіка знань.*

**Постановка проблеми.** Комп'ютерні технології з кожним днем все більше стають частиною життя всього суспільства. Активне використання інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ) йде пліч-о-пліч із покращенням умов праці, розширенням соціальних контактів та суттєвим прогресом у сфері освіти, соціальних послуг, охорони здоров'я, що є запорукою підвищення продуктивності та розширення можливостей для бізнесу і економіки загалом. Проте разом з цим виникає передумова ефективності поширення та використання ІКТ, що полягає в здатності працювати з технологіями та вдосконалюватися в цій сфері. Нові тренди в інформаційно-комунікаційних технологіях наразі є найбільш актуальною темою обговорення не лише серед фахівців та науковців, а й серед споживачів даного продукту.

Детальне знання функцій та принципів роботи низки технологій, з якими ми стикаємось щодня, з часом стає все більш необхідним. Багато кінцевих користувачів персональних комп'ютерів є непрофесійними користувачами інформаційних технологій і використовують комп'ютер як засіб для виконання обов'язків. Орієнтуватися в поточних і майбутніх тенденціях розвитку ІКТ нелегко, проте ні бізнес, ні суспільне життя не може бути ефективним, не маючи в своєму розпорядженні найсучасніших технологій. Роль ІКТ полягає в тому, щоб полегшити роботу і задовольнити потреби людей, організацій або суспільства. У процесі трансформації суспільства в інформаційне - інформаційна робота стає критично важливою технологією, а інформація є важливим показником рівня якості організацій. Для того, щоб приймати рішення та управляти, менеджер повинен мати якісні методи та засоби для обробки інформації, тому саме удосконалення та поширення інформаційних технологій є запорукою покращення підприємницької діяльності та якості життя суспільства в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Поняття ІКТ є досить широким і розуміється науковцями у різних варіаціях, проте найбільш поширеною сентенцією є, зокрема, те, що

комунікативні технології є раціонально організованим комплексом дій в інформаційному просторі з цілеспрямованого виробництва і поширення інформації задля впливу на визначену аудиторію. [1].

Достатньо стрімкий розвиток інформаційно-комунікативних технологій призвів до «революції соціальних медіа», що призвело до зростання ролі Інтернет ресурсів в соціальних комунікаціях, збільшення популярності і авторитетності соціальних мереж та швидкого зростання віртуального online-спілкування [1]. На дану тему звертали свою увагу такі вітчизняні вчені як О. Гудзь [2] Л. Кочубей [3], Г. Швачич [4], І. Демченко [5]. Серед закордонних науковців слід відмітити Коленічка [6], Тотгову [7], Стофову [8] що присвятили свої праці дослідженню ІКТ з точки зору методів, процедур та способів збору, зберігання, обробки, перевірки, оцінки та своєчасного надання необхідної інформації в потрібній формі та якості. Але сучасний стан застосування та поширення інформаційних технологій у галузі економіки та управління на міжнародному рівні потребує розширеного вивчення та деталізації, що сприятиме прийняттю ефективних управлінських рішень на рівні держави.

**Мета статті (постановка завдання).** Метою статті є на закладі дослідження основних міжнародних дослідницьких програм ІКТ, оцінити ступінь поширення інформаційно-комунікаційних технологій в Україні. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд завдань: визначення сутності, змісту та розвитку ІКТ, аналіз та вивчення основних міжнародних дослідницьких програм у сфері ІКТ, оцінка ступеня поширення інформаційних технологій в країні.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Інформаційно-комунікаційні технології – це методи, процедури та засоби збору, зберігання та обробки, оцінки, відбору, розподілу та одночасної доставки необхідної інформації у потрібній формі та якості. Це такі інформаційні ресурси як комп'ютери, комп'ютерні мережі, Інтернет, додатки на CD-ROM і різні мультимедійні та гіпермедійні елементи. Ці технології впливають на всі органи чуття людини. Завдяки новим можливостям вони відіграють важливу роль, особливо в наступних сферах:

- компетенції для економіки знань: створення, поширення та використання знань (вони є одночасно рушієм і продуктом економічного зростання та продуктивності праці);
- компетентності для інформаційного суспільства: доступ до інформації, пошук, сортування, обробка інформації, інтерпретація та аналіз даних, робота в командах, розподілених у просторі та часі, створення культурних артефактів, ефективна комунікація з іншими людьми, здатність вирішувати проблемні завдання, самостійність у навчанні, відповідальність за власне навчання;
- компетентності для навчання впродовж життя: нові навички у відповідь на зміну умов, оцінювання власних потреб, прогрес у навчанні та навчання впродовж життя, активність [9].

Техніка і цифрові технології сприяють появі нових мультимедійних послуг і додатків, які поєднують звук, зображення і текст, доступних в будь-якій точці світу за допомогою телекомунікацій. Електронні засоби масової інформації, комп'ютерні мережі та комп'ютерні системи руйнують бар'єри між країнами і континентами, дозволяючи людям спілкуватися з усім світом. Проникнення нових інформаційно-комунікаційних технологій на всі рівні економіки та суспільного життя - це те, що перетворює наше суспільство на інформаційне, що є наступним етапом в еволюції людства і несе з собою далекосяжні та глобальні зміни.

Однією з ключових вимог розвитку інформаційного суспільства є гарантування доступу до інформації та зручності користування інформаційними послугами для всіх громадян. Доступність інформації та зручність користування інформаційними послугами повинні бути основою забезпечення базової цифрової грамотності для кожного громадянина. Цифрово – грамотна людина знає, як ефективно, доречно та безпечно використовувати ІКТ у своїй роботі, навчанні та повсякденному житті, а також розуміє соціальні аспекти та наслідки використання ІКТ, у яких ситуаціях технології можуть бути надійною підтримкою (наприклад, у подальшій освіті, в органах державного управління тощо) [9].

З приходом останнього, третього вибуху інформаційної епохи, тобто наприкінці 20-го століття, інформація стала легкодоступною, особливо завдяки використанню комп'ютерних

технологій для її обробки, зберігання або подальшої доставки та презентації наступному адресату. Інформаційно-комунікаційні технології не є феноменом кінця 20-го століття. Обробка інформації та комунікація завжди відігравали важливу роль у житті людини та суспільства. Різноманітні інформаційно-комунікаційні технології дозволили людині і суспільству вдосконалити і, відповідно, розширити можливості комунікації та обробки інформації, а отже, краще адаптуватися до мінливих умов, а також активно в них втручатися [10].

Однак інформаційно-комунікаційні технології, що з'явилися в другій половині 20-го століття, відрізняються від попередніх:

- цифровим кодуванням інформації;
- використанням одних і тих самих каналів зв'язку для передачі інформації різного призначення та характеру;
- використанням комп'ютерів для автоматизованої обробки інформації [10].

Поняття інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) стосується технічного аспекту, тобто технологія – це обчислювальні та комунікаційні засоби, процеси та інформаційні ресурси, пов'язані з обробкою інформації, що є першою точкою зору на технологію. Роль технології як засобу конструювання полягає в тому, щоб дозволити людям створювати, досліджувати, відкривати або висловлювати ідеї, тобто розвиватися в цілісний спосіб [11].

Розвитку та поширенню технологій велику увагу приділяє Європейський Союз, який щорічно інвестує значні кошти зі свого бюджету в розвиток ІКТ.

Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) має важливе значення для конкурентоспроможності Європи в сучасній глобальній економіці, яка стає все більш цифровою. На фінансовий період 2014-2020 років Європейським фондом регіонального розвитку (ЄФРР) та Фондом згуртування виділено понад 20 мільярдів євро на інвестиції в ІКТ. Ці інвестиції підтримують роботу Комісії зі створення Єдиного цифрового ринку, який має потенціал для додаткового зростання на 250 мільярдів євро [12].

Покращення доступу, використання та якості ІКТ є однією з 11 тематичних цілей Політики згуртування на 2014-2020 роки. Пріоритети ЄФРР включають:

- розширення широкопasmового зв'язку та розгортання високошвидкісних мереж;
- розвиток продуктів і послуг ІКТ та електронної комерції;
- посилення застосування ІКТ для електронного урядування, електронної інклюзії, електронної культури та електронної охорони здоров'я [12].

Необхідність якнайшвидшого переходу від аналогових технологій до цифрових очевидна: цифрові технології дешевші, екологічніші та дозволяють взаємодіяти з іншими елементами інформаційних систем (замовлення, отримане через Інтернет, може бути негайно оброблене автоматично, тоді як замовлення, надіслане факсом, потребує додаткової людської праці), тим самим підвищуючи продуктивність.

У сучасній міжнародній практиці різні національні та міжнародні інституції (Всесвітній банк, Економічний форум у Давосі, ЮНКТАД ООН, ЮНЕСКО, Паризький інститут адміністрації – INSEAD, Міжнародний союз електрозв'язку – ITU) пропонують свої підходи і методики для оцінки, аналізу та зіставлення ступеню розвитку інформаційно-комунікаційних технологій у різних країнах та регіонах. Найбільш розповсюдженою стала практика визначення відповідних індексів та рейтингів країн і регіонів. До числа основних таких оціночних показників відносяться: Індекс інформатизації суспільства (Information Society Index – ISI) [13], Індекс мережевої готовності (Networked Readiness Index – NRI) [14], Індекс розвитку ІКТ (IDI), Індекс інформаційної нерівності (DOT Force Index) [15], дослідницькі програми ООН – Information Economy Report [16] та Human Development Report [17], [18].

Інститут статистики ЮНЕСКО підготував Програму розвитку статистики у галузі науки і техніки яка передбачає категорії оцінювання та показники ступеню використання ІКТ. Зокрема до основних областей оцінювання відносять:

1. ІКТ як генератор нововведень та технологічних змін (прямий та опосередкований вплив).
2. Навички володіння ІКТ.
3. ІКТ в області науки і техніки .

#### 4. ІКТ, як інструмент для наукових досліджень

Перелічені системи показників були прийняті за основу при розробці основних індексів інформаційно-інноваційного розвитку. Індекс інформатизації суспільства (Information Society Index – ISI) розроблений організаціями World Times та IDC (Корпорація міжнародних даних). Він ґрунтується на 20 показниках, які за задумом його авторів повинні визначати спроможність громадян різних держав обмінюватися інформацією усередині країни та із зовнішнім світом. Всі ці показники агрегуються в чотири фактори: комп'ютерна інфраструктура, інфраструктура Інтернет, соціальна інфраструктура та інформаційна інфраструктура.

Для виміру рівня й еволюції у часі змін в області ІКТ та порівняльного аналізу ситуації у різних регіонах і країнах застосовується інший індекс формування інформаційного суспільства – Індекс розвитку ІКТ (IDI), що включає 11 показників, які охоплюють доступ до ІКТ, використання ІКТ і навички в області ІКТ. Він формується Міжнародним союзом електрозв'язку (International Telecommunication Union) [18].

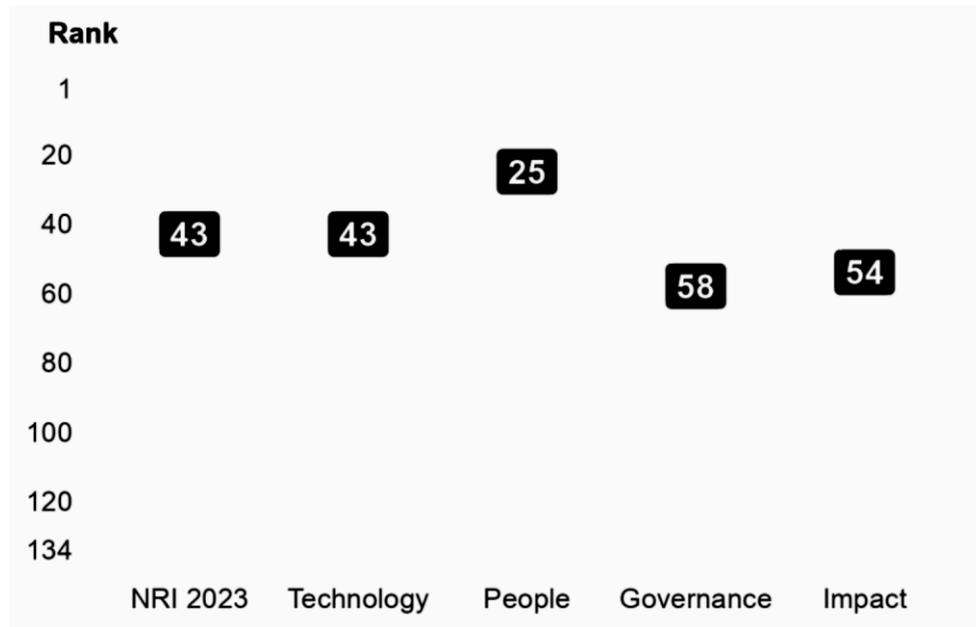
Індекс розвитку ІКТ (IDI), створений для вимірювання рівня розвитку сектору інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), являє собою складений показник, що публікується МСЕ з 2009 по 2017 рік. Його випуск було припинено у 2018 році через проблеми з доступністю даних і якістю. У жовтні 2022 року Повноважна конференція МСЕ 2022 року в Бухаресті прийняла переглянутий текст Резолюції 131, який визначає, серед іншого, основні особливості процесу розроблення та прийняття нової методології IDI. У листопаді 2023 року остаточну методологію IDI було схвалено державами-членами, методологія була прийнята і дійсна протягом чотирьох років. У грудні 2023 року було випущено редакцію IDI, засновану на новій методології [19].

IDI 2023 містить 10 індикаторів, розподілених на дві групи, які оцінюються за шкалою від 1 до 10 балів, де 100 означає досягнення «ідеального стану». Загальна картина оцінки є позитивною: середній глобальний показник IDI становить 72,8 бала зі 100. Однак результати показують, що існує сильна кореляція між показниками IDI та рівнем доходу країн, який апроксимується валовим національним доходом (ВНД) на душу населення. Середній показник IDI за групами доходів становить 31,5 для країн з низьким рівнем доходу, 62,0 для країн з доходом нижче середнього, 76,4 для країн з доходом вище середнього та 90,1 для країн з високим рівнем доходу.

Найнижчий бал в IDI 2023 - 20,0, а найвищий - 98,2 зі 100, тобто розрив у балах становить майже 80 балів. Тридцять три країни досягли показника IDI від 90 до 100 балів. Ще 47 країн мають від 80 до 90 балів, а 50 країн - від 60 до 80 балів. На іншому кінці шкали дев'ять країн знаходяться в діапазоні від 50 до 60, а 30 країн мають показник нижче 50. Ці результати свідчать про те, що світ досяг значного прогресу на шляху до ІКТ, оскільки половина країн країн майже на позначці 80 балів або перевищили її. Проте половина країн знаходиться в діапазоні 60 балів, а деякі з них набрали менше 50 балів і навіть менше 20 балів [18].

Найбільш відомим і загальноприйнятим у багатьох країнах є Індекс мережевої готовності (Networked Readiness Index – NRI), запропонований Центром міжнародного розвитку Гарвардського університету за підтримки Всесвітнього банку. Цей індекс являє собою комплексну оцінку, яка характеризує рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в країнах світу [18; 20].

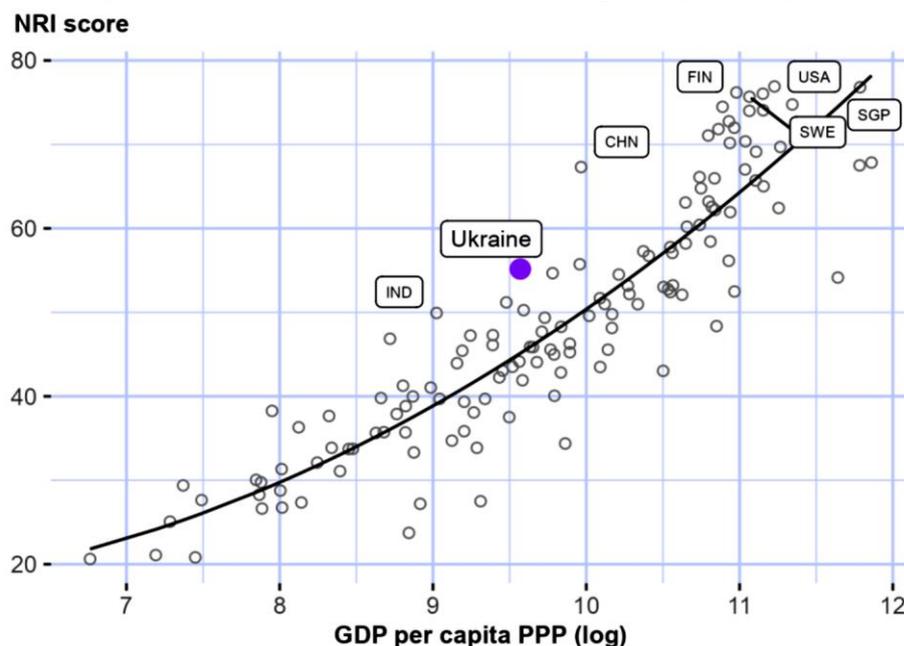
У своїй останній версії від 2023 року звіт NRI відображає ландшафт мережевої готовності 134 країн світу на основі їхніх показників у чотирьох різних сферах: Технології, Люди, Управління та Вплив. Кожна з цих складових у свою чергу складається з трьох підскладових, які наповнені загалом 58 змінними. Україна посідає 43 місце зі 134 економік, включених до Індексу конкурентоспроможності 2023 (рис. 1). Її головна сильна сторона – це люди. Натомість найбільші можливості для покращення є у сфері управління [21].



**Рисунок 1 – Глобальний рейтинг України в цілому та за складовими**  
 Джерело: [21]

Рейтинг України за підскладовими NRI за 2023 рік складає: люди – 2, бізнес – 53, економіка – 35, довіра – 54, контент – 42, якість життя – 59, доступ – 43, інклюзія – 60, органи влади – 43, регулювання – 78, майбутні технології – 44, сприяння досягненням SDG – 86.

На Рисунку 2 показано позицію України за індексом NRI та ВВП на душу населення (за PPP). Лінія тренду показує очікуваний показник NRI за певного рівня доходу в країні. Як видно, Україна знаходиться значно вище лінії тренду, що свідчить про те, що Україна має більшу готовність до розвитку мережі, ніж можна було б очікувати, враховуючи її рівень доходу.

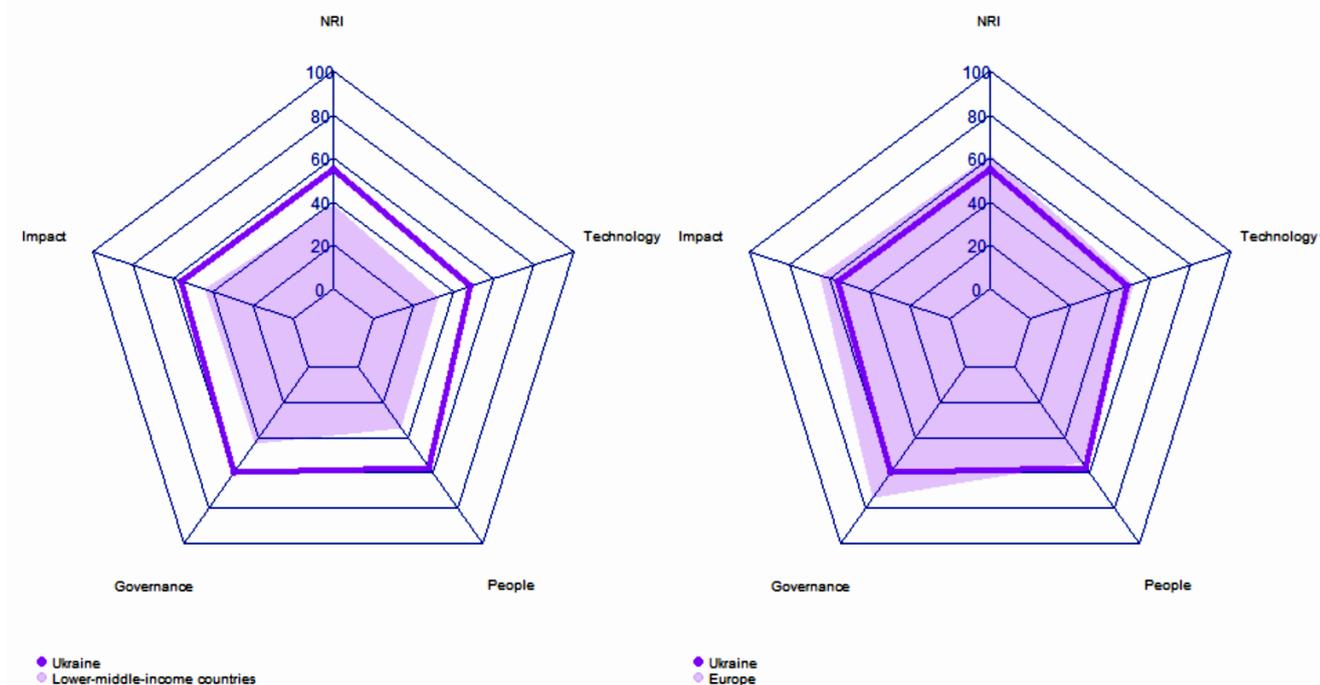


**Рисунок 2 – Оцінка NRI та ВВП на душу населення за PPP (логарифм)**

Джерело: [21]

Примітка: USA = Сполучені Штати (1 місце), SGP = Сінгапур (2 місце), FIN = Фінляндія (3), NLD = Нідерланди (4), SWE = Швеція (5), CHN = Китай (20), IND = Індія (61). Україна належить до групи країн з доходами нижче середнього, де найкращим показником є Україна (UKR). Найкращий показник у своєму регіоні - Європі - має Фінляндія (FIN).

Україна посідає 1-е місце в групі країн з доходами нижче середнього. З точки зору рівня складових, вона має вищі показники, ніж у середньому по групі країн з високим рівнем доходу, за кожною з чотирьох складових. На рівні субкомпонентів Україна має вищі показники, ніж у середньому по країнах з доходами нижче середнього та посідає 29 місце в Європі (Рисунок 3, права частина).



**Рисунок 3 – Показники України порівняно з її дохідними групами, в цілому та за компонентами в 2023 році**

Джерело: [21]

Що стосується підкомпонентів, то Україна випереджає середній показник по Європі у двох з дванадцяти підкомпонентів (Таблиця 1).

**Таблиця 1 – Оцінка ІКТ України у порівнянні з середніми показниками в цілому та за кожним компонентом в 2023 році**

Показник	Україна	Країни з доходами нижче середнього	Європа
NRI	55,16	38,16	61,25
Технології	47,84	32,12	51,90
Люди	57,07	34,38	54,16
Влада	60,00	43,27	74,33
Імпакт	55,72	43,89	64,61

Джерело: Розроблено автором на основі [21]

До індикаторів, за якими Україна демонструє особливо високі результати, належать:

- «Доступ до Інтернету в школах»;
- «Рівень грамотності дорослого населення»;
- «Законодавство про електронну комерцію».

На противагу цьому, найслабші показники включають:

- «Доступна та екологічно чиста енергія»;
- «Населення, охоплене щонайменше мережею мобільного зв'язку 3G»;
- «Сталий розвиток міст та громад».

В Україні ІКТ-галузь продовжує динамічно розвиватися та має досить значний потенціал, щоб зарекомендувати себе як важливу частину інформаційного суспільства світу [22; 23]. Проте

на заваді цьому стоїть низка проблем, що сповільнюють процес росту нашої держави в даній галузі, зокрема значний відтік людського капіталу спричинений військовими діями в країні [24].

Основними цілями Міністерства цифрової трансформації України є:

- перевести 100 відсотків послуг в онлайн;
- забезпечити 95-відсоткове покриття транспортної інфраструктури та населених пунктів країни високошвидкісним Інтернетом;
- охопити шість мільйонів українців програмою розвитку цифрових навичок;
- збільшити частку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у валовому внутрішньому продукті (ВВП) країни до 10 відсотків.

Дослідження показало, що 53 відсотки людей мають навички користування Інтернетом. Це послужило поштовхом до створення проєкту Diia Digital Education. Мета полягає в тому, щоб кожен громадянин почувався комфортно, мав легкий доступ до всіх онлайн-послуг і міг досягти успіху в пошуку роботи. Цифровізація української економіки сприятиме зростанню ВВП щонайменше на 4 відсотки на рік [25].

Diia Digital Education включає в себе два компоненти – онлайн і офлайн. Онлайн-компонент включає близько 70 освітніх серій, що охоплюють широкий спектр тем - від оплати рахунків до проведення онлайн-занять. Платформа дає змогу користувачам оцінити свій рівень цифрової грамотності за допомогою Digigram – національного тесту, який допомагає людям перевірити свої навички та зрозуміти, над чим їм потрібно працювати. Після проходження тесту користувачі отримують електронний сертифікат із зазначенням рівня їхніх цифрових компетенцій – від базового А1 до просунутого С2. Це допоможе в пошуку роботи, оскільки дедалі більше роботодавців вимагають цифрових навичок. Перший національний тест Digigram містить 90 запитань і оцінює 30 цифрових компетенцій: від медіаграмотності та створення цифрового контенту до особистої безпеки в цифровому середовищі. Можливості практичного застосування технології досить широкі. Наприклад, можуть змінитися професійні стандарти та вимоги до посад. Ці критерії можуть бути інтегровані в тестування, обстеження, сертифікацію, атестацію, програми навчання та освітні ресурси [25]. Місцева влада може використовувати їх для підвищення цифрової грамотності на рівні спільноти.

Основним рушієм розвитку та поширення ІКТ є людський капітал (компоненти оцінки – «Люди», «Влада»). Модель оцінки ефективності людського капіталу [26, ст. 165] вказує на зв'язок з внутрішніми та зовнішніми факторами, що впливають на якість та успішність впровадження ІКТ в практику. Важливим внутрішнім результатом компанії в моделі є обмін набутими знаннями та досвідом. При здійсненні розширення наявних людських ресурсів у формі інвестицій в освіту та розвиток співробітників, ситуація, коли окремі працівники обмінюються різними знаннями та досвідом, безпосередньо пов'язаними з трудовою діяльністю, є частиною ефективного використання наявних людських ресурсів. У такому обміні вони можуть використовувати пряме спілкування або інструменти в середовищі інформаційно-комунікаційних технологій. Тому, на наш погляд, доцільно впроваджувати дану методіку, так як освіта та подальший розвиток комп'ютерних знань та навичок розглядаються науковцями як важлива перевага для працівників та є компонентами робочого середовища і вже з'явилися в рейтингу найважливіших переваг для співробітників [26].

Отже, загалом при поширенні ІКТ в Україні доцільно здійснюється за такими основними напрямками:

- базова комп'ютерна грамотність;
- інформаційна грамотність та вміння працювати з даними;
- створення цифрового контенту;
- спілкування та взаємодія в цифровому суспільстві;
- безпека в цифровому середовищі;
- розв'язання проблем у цифровому середовищі;
- непереривність навчання.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Сучасне суспільство характеризується зростанням комп'ютеризації що пов'язано з високим рівнем поширення технологічних та

комунікаційних пристроїв, які є дуже сучасними, витонченими і дозволяють полегшити повсякденне спілкування, роботу, налагодження контактів, розваги. Віртуальна комунікація зараз є дуже сучасною, хоча й становить значну соціальну загрозу. Це відбувається внаслідок відчуження та мінімізації особистих контактів, спілкування, зустрічей (фізично) та спільної діяльності. Заміна цих соціальних активностей – віртуальними в значній мірі, або навіть надмірно, є фундаментальною проблемою в сучасному житті не лише молодого покоління. Важливо усвідомлювати, що ці геніальні інструменти сучасного суспільства також тягнуть за собою відносно високий рівень ризику.

Цілком природно, що розвиток інформаційно-комунікаційних технологій буде продовжувати прогресувати. Постійно з'являтимуться нові пристрої і технології, які відкриватимуть все нові і нові можливості. Тому перспективи подальших розвідок доцільно зосередити на дослідженнях нових показників рівня розвитку та використання інформаційних технологій з акцентом на захист персональних даних, приватності та загальної доброчесності користувачів.

### Список використаних джерел

1. Солдатенко, О. І., & Максименко, К. В. Використання інформаційно-комунікативних технологій для популяризації культурно-просвітницьких заходів серед населення. 2022. URL: <https://epub.chnpu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8976/1/> (дата звернення: 24.02.2024).
2. Гудзь О. Є. Інноваційні моделі управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ, 2018. № 1. С. 4-11.
3. Кочубей Л. О. Інформаційно-комунікативні технології взаємодії влади та опозиції в сучасній Україні. *Суспільно-політичні процеси*. 2016. Вип.4. С. 181-199.
4. Швачич Г. Г., Толстой В. В., Петречук Л.М., Іващенко Ю.С., Гуляєва О.А., Соболенко О. В. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології: Навчальний посібник. Дніпро: НМетАУ, 2017. 230 с.
5. Демченко І. І. Сучасні інформаційно-комунікативні технології як провідний чинник глобальних світоглядних трансформацій. *XVIII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція*. 2013. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2098> (дата звернення: 24.02.2024).
6. Kolenička, J. Science and information technology In. 1998, Department of Informatics FPV UMB Banská Bystrica. 1998. 215-225s.
7. Tóthová, D. Who is concerned with information security. In. technologies, Nitra: Slovak University of Agriculture, 1998, pp. 11-13. ISBN 80-7134-449-0.
8. Stoffová, V. Computer networks – new sources of information - new didactic In: *Proceedings of the International Conference UNIFOS*. 1998, Nitra.
9. Tináková, K., & IGIP, P. Communication technologies in education. 2007. URL: [https://www.mtf.stuba.sk/buxus/docs/internetovy\\_casopis/2007/2/tinakova1.pdf](https://www.mtf.stuba.sk/buxus/docs/internetovy_casopis/2007/2/tinakova1.pdf) (дата звернення: 24.03.2024).
10. Habrmanová, S. Is society dependent on information and communication technologies? [online]. Bratislava. 2017. URL: <http://vedanadosah.cvtisr.sk/je-spolocnost-od-informacnych-a-komunikacnych-technologii-zavisla> (дата звернення: 27.03.2024).
11. Pribilová, K. Information literacy [online]. Trnava: Faculty of Education, University of Trnava. 2013. URL: <http://pdf.truni.sk/e-ucebnice/informacna-gramotnost/> (дата звернення: 24.02.2024).
12. European commission 2018. Information and communication technologies. URL: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sk/policy/themes/ict/](http://ec.europa.eu/regional_policy/sk/policy/themes/ict/) (дата звернення: 24.02.2024).
13. Information Society Index – 2011. URL: <http://www.idc.com/groups/isi/main.html> (дата звернення: 24.03.2024).
14. The Global Information Technology Report 2009-2010. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GITR\\_Report\\_2010.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GITR_Report_2010.pdf) (дата звернення: 24.03.2024).
15. International Telecommunication Union. Measuring the Information Society 2012. URL: [http://www.itu.int/ITU-D/ict/publications/idi/2010/Material/MIS\\_2012\\_without%20annex%204-e.pdf](http://www.itu.int/ITU-D/ict/publications/idi/2010/Material/MIS_2012_without%20annex%204-e.pdf) (дата звернення: 27.03.2024).

16. Information Economy Report 2011. URL: [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ier2011\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ier2011_en.pdf) (дата звернення: 24.02.2024).
17. Human Development Report 2010. URL: [http://hdr.undp.org/en/media/HDR\\_2010\\_EN\\_Complete\\_reprint.pdf](http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2010_EN_Complete_reprint.pdf) (дата звернення: 24.03.2024).
18. Бавико, О. Є. Методи дослідження розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в економіці регіону за міжнародними дослідницькими програмами. *Бізнес-навігатор*, (3), 2012. 51-59.
19. International Telecommunication Union. Measuring the Information Society. URL: <https://www.itu.int/itu-d/sites/statistics/> (дата звернення: 24.03.2024).
20. Проданова Л.В., Буряк Є.В., Якушев О.В. Теоретико-методологічні основи визначення та оцінки концентрації ресурсів територій в умовах розбудови інтеграційних процесів. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. Черкаси: ЧНУ. 2020. Вип. №2. 2020. С.169-178.
21. *The Network Readiness Index (NRI)*. URL: <https://download.networkreadinessindex.org/reports/countries/2023/ukraine.pdf> (дата звернення: 24.02.2024).
22. Havryliuk O., Yakushev O., Prodanova L., Yakusheva O., Kozlovska S. Digital banking and e-commerce in the context of digitalization of business management. *Financial and kredit activities problems of theory and practice*. 2021. No 5(40). p. 4–15.6.
23. Kovalenko Y., Zakharova O., Yakusheva O., Yakushev O., Hulak D., Kozlovska S. Priorities for the Development of Regional Information Management Based on System Digitalization. *Sustainable Development in the Post-Pandemic Period*. SHS Web of Conferences. International Scientific and Practical Conference (SDPPP-2021). November 9-10. O. Prokopenko, M. Troian and M. Järvis (Eds.). Tallinn, Estonia, 2021. Vol. 126. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112604002>.
24. «Поширення інформаційно-комунікаційних технологій в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення». Аналітична записка Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/regionalnyi-rozvitok/poshirennya-informaciyno-komunikaciynikh-tehnologiy-v-ukraini?> (дата звернення: 24.02.2024).
25. Ukraine's digital skills drive: Q&A with Mykhailo Fedorov. URL: <https://www.itu.int/hub/2021/11/ukraines-digital-skills-drive-qa-with-mykhailo-fedorov/> (дата звернення: 24.02.2024).
26. Плаксюк, О., Горватова, В., & Якушев, О. Людський капітал як фактор підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. *Академічний огляд*, 2024. (1), 160-174.

### References

1. Soldatenko, O. I., & Maksymenko, K. V. (2022). Vykorystannia informatsiino-komunikatyvnykh tekhnolohii dlia populyaryzatsii kulturno-prosvitnytskykh zakhodiv sered naseleння [The use of information and communication technologies to promote cultural and educational activities among the population]. URL: <https://epub.chnpu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8976/1/> (Accessed: 24.02.2024) (In Ukrainian).
2. Hudz O. Ye. (2018). Innovatsiini modeli upravlinnia pidpriemstv na osnovi informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii. [Innovative models of enterprise management based on information and communication technologies]. In *Economics. Management. Business*. Kyiv. № 1. С. 4-11. (In Ukrainian).
3. Kochubei L. O. (2016). Informatsiino-komunikatyvni tekhnolohii vzaiemodii vlady ta opozytzii v suchasni Ukraini [ Information and communication technologies of interaction between the government and the opposition in modern Ukraine]. In *Socio-political processes*. Issue 4. С. 181-199. (In Ukrainian).
4. Shvachych H.H., Tolstoy V.V., Petrechuk L.M., Ivashchenko Y.S., Huliayeva O.A., Sobolenko O.V. (2017). Suchasni informatsiino-komunikatsiini tekhnolohii: Navchalnyi posibnyk. [Modern information and communication technologies: Study guide]. Dnipro: NMetAU. 230 с. (In Ukrainian).
5. Demchenko I. I. (2013). Suchasni informatsiino-komunikatyvni tekhnolohii yak providnyi chynnyk hlobalnykh svitohliadnykh transformatsii [Modern information and communication technologies as a leading factor in global worldview transformations]. In *XVIII International Scientific and Practical Internet Conference*. 2013. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2098> (Accessed: 24.02.2024). (In Ukrainian).
6. Kolenička, J. (1998). Science and information technology In *Department of Informatics FPV UMB Banská Bystrica*. 215-225s.
7. Tóthová, D.(1998). Who is concerned with information security. In. technologies, Nitra: Slovak University of Agriculture. pp. 11-13. ISBN 80-7134-449-0.

8. Stoffová, V. (1998). Computer networks – new sources of information – new didactic In: Proceedings of the International Conference UNIFOS, Nitra.

9. Tináková, K., & IGIP, P. (2007). *Communication technologies in education*. URL: [https://www.mtf.stuba.sk/buxus/docs/internetovy\\_casopis/2007/2/tinakova1.pdf](https://www.mtf.stuba.sk/buxus/docs/internetovy_casopis/2007/2/tinakova1.pdf) (Accessed: 24.02.2024).

10. Habrmanová, S. (2017). Is society dependent on information and communication technologies?. Bratislava. URL: <http://vedanadosah.cvtisr.sk/je-spolocnost-od-informacnych-a-komunikacnych-technologii-zavisla> (Accessed: 27.02.2024).

11. Pribilová, K. (2013). Information literacy [online]. Trnava: Faculty of Education, University of Trnava. ISBN 978-80-8082-682-6. URL: <http://pdf.truni.sk/e-ucebnice/informacna-gramotnost/> (Accessed : 24.02.2024).

12. European commission. (2018). Information and communication technologies. URL: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sk/policy/themes/ict/](http://ec.europa.eu/regional_policy/sk/policy/themes/ict/) Accessed : 24.02.2024).

13. Information Society Index – 2011. URL: <http://www.idc.com/groups/isi/main.html> (Accessed: 24.02.2024).

14. The Global Information Technology Report 2009-2010. [URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GITR\\_Report\\_2010.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GITR_Report_2010.pdf) (Accessed: 24.02.2024).

15. International Telecommunication Union. Measuring the Information Society 2012. URL: [http://www.itu.int/ITU-D/ict/publications/idi/2010/Material/MIS\\_2012\\_without%20annex%204-e.pdf](http://www.itu.int/ITU-D/ict/publications/idi/2010/Material/MIS_2012_without%20annex%204-e.pdf) (Accessed: 27.02.2024).

16. Information Economy Report 2011. URL: [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ier2011\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ier2011_en.pdf) (Accessed : 24.02.2024).

17. Human Development Report 2010. URL: [http://hdr.undp.org/en/media/HDR\\_2010\\_EN\\_Complete\\_reprint.pdf](http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2010_EN_Complete_reprint.pdf) (Accessed: 24.02.2024).

18. Bavyko, O. Ye.(2012). Metody doslidzhennia rozvytku informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii v ekonomitsi rehionu za mizhnarodnymi doslidnytskymy prohramamy. [Research methods of the development of information and communication technologies in the economy of the region according to international research programs] In *Бізнес-навігатор*, (3). 51-59. (Accessed: 24.02.2024). (In Ukrainian).

19. International Telecommunication Union. Measuring the Information Society. URL :<https://www.itu.int/itu-d/sites/statistics/> (Accessed: 24.02.2024).

20. Prodanova L.V., Buriak Ye.V., Yakushev O.V. Teoretyko-metodolohichni osnovy vyznachennia ta otsinky kontsentratsii resursiv terytorii v umovakh rozbudovy intehratsiinykh protsesiv. Visnyk Cherkaskoho universytetu. Seria: Ekonomichni nauky. Cherkasy: ChNU. 2020. Vyp. №2. 2020. S.169-178.

21. *The Network Readiness Index (NRI)* URL: <https://download.networkreadinessindex.org/reports/countries/2023/ukraine.pdf> (Accessed: 24.02.2024).

22. Havryliuk O., Yakushev O., Prodanova L., Yakusheva O., Kozlovska S. Digital banking and e-commerce in the context of digitalization of business management. *Finansial and kredit activities problems of theory and practice*. 2021. No 5(40). p. 4–15.6.

23. Kovalenko Y., Zakharova O., Yakusheva O., Yakushev O., Hulak D., Kozlovska S. (2021). Priorities for the Development of Regional Information Management Based on System Digitalization. *Sustainable Development in the Post-Pandemic Period*. SHS Web of Conferences. International Scientific and Practical Conference (SDPPP-2021). November 9-10. O. Prokopenko, M. Troian and M. Jarvis (Eds.). Tallinn, Estonia, 2021. Vol. 126. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112604002>.

24. «Poshyrennia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii v Ukraini: problemy ta shliakhy yikh vyrishennia». Analychna zapyska Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzen. ["Proliferation of information and communication technologies in Ukraine: problems and ways to solve them." Analytical note National Institute for Strategic Studies.] URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/regionalniy-rozvitok/poshirennya-informaciyno-komunikaciynikh-tekhnologiy-v-ukraini?> (Accessed: 24.02.2024). (In Ukrainian).

25. Ukraine's digital skills drive: Q&A with Mykhailo Fedorov. URL: <https://www.itu.int/hub/2021/11/ukraines-digital-skills-drive-qa-with-mykhailo-fedorov/> (Accessed: 24.02.2024).

26. Plaksiuk, O., Horvatova, V., & Yakushev, O. (2023). Liudskyi kapital yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti ta konkurentospromozhnosti kompanii [Human capital as a factor in improving the efficiency and competitiveness of the company]. *Academic review*, (1), 160-174. (In Ukrainian).

**MARTINOVYCH Victor**

PhD (Economics), Associate Professor, Doctoral Student, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Cherkasy State Technological University, Cherkasy, Ukraine

## **ASSESSMENT OF THE DEGREE OF SPREAD OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN UKRAINE**

**Introduction.** *The article is devoted to the study of the effectiveness of the dissemination and use of information and communication technologies, which is the key to improving working conditions, expanding social contacts and making significant progress in education, social services, and healthcare, which is the key to increasing productivity and expanding opportunities for business and the economy as a whole.*

**Purpose.** *The purpose of the article is to study the main international ICT research programmes and assess the degree of spread of information and communication technologies in Ukraine. In order to achieve this goal, it is necessary to solve a number of tasks: to define the essence and content of ICT, to analyse and study the main international research programmes in the field of ICT, to assess the degree of spread of information technologies in the country.*

**Results.** *The article highlights the essence and content of the concept of "information and communication technologies" and reveals their role in the information society. The main international ICT research programmes are studied, the areas of assessment and indicators for comparing the degree of development of information and communication technologies in different countries and regions are defined. The state of information and communication technologies in Ukraine and in the world is analysed and assessed. Ukraine's rating is determined in accordance with the grouping by income levels and the indicators by which Ukraine demonstrates the highest and lowest results are identified. The main directions for the development of ICT potential in the country are outlined.*

**Originality.** *The scientific novelty of the study consists in the development of recommendations for the spread of ICT in Ukraine by evaluation components that include the use of human capital.*

**Conclusion.** *Modern society is characterised by the growth of computerisation, which is associated with a high level of distribution of technological and communication devices that are very modern, sophisticated and make it easier to communicate, work, establish contacts and entertain ourselves.*

*It is only natural that the development of information and communication technologies will continue to progress. New devices and technologies will constantly appear, opening up new opportunities. Therefore, the prospects for further research should be focused on the study of new indicators of the level of development and use of information technologies with a focus on the protection of personal data, privacy and general integrity of users.*

**Key words:** *digital technologies; information society; communication, development; knowledge economy.*

*Одержано редакцією: 29.03.2024  
Прийнято до публікації: 19.04.2024*

УДК 336.1:330.341.1(477)

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-1-2-83-90>**ЛЮБЧЕНКО Олексій Миколайович**

доктор економічних наук

Державна навчально-наукова установа «Академія  
фінансового управління»,

м. Київ, Україна

lanlon2020@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-8069-6514>

## ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІСКАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

*У статті розглянуто критичну важливість фінансової стійкості для забезпечення економічної стабільності України в умовах воєнного стану. Досліджено поняття фінансової стійкості. Особлива увага приділяється викликам, з якими стикається країна під час військового конфлікту. У дослідженні висвітлюються основні аспекти фінансової стійкості. Проаналізовано ключові показники, що використовуються для оцінки фінансової стійкості. Наведено статистичні дані щодо державного боргу України станом на кінець 2023 року та обговорено можливі ризики, пов'язані з фінансовим забезпеченням місцевих бюджетів. Стаття також розглядає інструменти забезпечення фінансової стійкості. Обговорюються міжнародний досвід та уроки, які може засвоїти Україна для зміцнення своєї фінансової стійкості. Надано рекомендації щодо підвищення фінансової стійкості України. Підкреслено значення фінансової стійкості для макроекономічної стабільності та відновлення економіки України після завершення воєнних дій.*

**Ключові слова:** фінансова стійкість, економічна стабільність, воєнний стан, державний борг, бюджетний дефіцит, податкові інструменти, децентралізація, Україна.

**Постановка проблеми.** Фінансова стійкість – це не просто економічний термін, це основа, на якій будується стабільність держави, особливо в такі непрості часи, як воєнний стан. Коли країна опиняється у стані війни, важливо мати надійні фінансові інструменти, що дозволяють не лише виживати, але й функціонувати на належному рівні. В цей час фінансова стійкість набуває особливої значущості.

По-перше, фінансова стійкість дозволяє підтримувати державні функції на належному рівні. Військові дії потребують значних витрат на оборону та безпеку, і без стабільного бюджету ці витрати просто неможливо покрити. Крім того, населення потребує соціальної підтримки, зокрема пенсій, допомоги безробітним та інших соціальних виплат. Фінансова стійкість гарантує, що держава зможе виконувати свої соціальні зобов'язання, не зважаючи на кризові умови.

Макроекономічна стабільність – ще один аспект, який безпосередньо залежить від фінансової стійкості. Стабільні державні фінанси допомагають контролювати інфляцію та підтримувати стабільність національної валюти. Без цього економіка може швидко впасти в стан гіперінфляції, що додатково ускладнить життя громадян та функціонування бізнесу.

Не менш важливою є можливість залучення міжнародної підтримки. Коли країна демонструє фінансову стійкість, це підвищує довіру міжнародних фінансових організацій, таких як Міжнародний валютний фонд чи Світовий банк. Вони готові надавати кредити та фінансову допомогу на вигідних умовах. Це особливо важливо в умовах воєнного стану, коли власних ресурсів не вистачає. Також фінансова стійкість робить країну привабливою для іноземних інвесторів, що забезпечує приплив капіталу та підтримку економічного зростання.

Ризики економічного характеру також можна знизити завдяки фінансовій стійкості. Ефективне управління державним боргом допомагає уникнути дефолту та забезпечує можливість обслуговування боргових зобов'язань навіть у найскладніших умовах. Наявність резервних фондів дозволяє оперативно реагувати на непередбачені фінансові потреби, які можуть виникати під час воєнних дій.

I, нарешті, фінансова стійкість сприяє соціальній стабільності. Вона дозволяє державі підтримувати рівень життя населення, забезпечувати стабільність виплат та соціальних програм, що в свою чергу знижує соціальну напругу. У такі складні часи, коли суспільство стикається з численними викликами, важливо мати відчуття стабільності та впевненості в завтрашньому дні.

Отже, фінансова стійкість – це фундамент, на якому будується економічна стабільність України в умовах воєнного стану. Вона забезпечує виконання державних функцій, підтримку макроекономічної стабільності, залучення міжнародної підтримки, зниження економічних ризиків та соціальну стабільність. Без неї держава ризикує зіткнутися з фінансовим колапсом, що може мати катастрофічні наслідки для економіки та суспільства в цілому. Відтак дослідження інструментів забезпечення фінансової стійкості в Україні в умовах воєнного стану є актуальним та своєчасним.

**Аналіз останніх наукових досліджень та публікацій.** Останнім часом у науковій спільноті активно досліджується тема фінансової стійкості, особливо в контексті країн, що переживають воєнний стан. Аналіз наукових досліджень та публікацій дозволяє зрозуміти сучасні підходи до забезпечення фінансової стабільності, враховуючи специфічні виклики, з якими стикається Україна.

Класичні дослідження, такі як роботи О. Бланшара та Р. Пералта, акцентують увагу на важливості балансування бюджету та контролю за державним боргом у довгостроковій перспективі. Ці дослідження підкреслюють, що основою фінансової стійкості є здатність держави забезпечувати фінансову дисципліну, знижуючи ризики дефолту та підтримуючи економічне зростання. В умовах воєнного стану ці загальні принципи набувають нових аспектів. Роботи таких авторів, як Д. Калпеда та М. Коллінз, досліджують фінансову стійкість у кризових умовах, звертаючи увагу на специфіку фінансування військових витрат та необхідність швидкої мобілізації фінансових ресурсів.

Значний внесок у розуміння специфіки фінансової стійкості в Україні зробили дослідження вітчизняних вчених. Роботи А. Мазаракі та В. Пінзеник зосереджені на аналізі української фінансової політики в умовах кризи. Вони підкреслюють необхідність структурних реформ, спрямованих на підвищення ефективності державних витрат та покращення системи оподаткування.

Дослідження Світового банку та Міжнародного валютного фонду також є важливими джерелами для розуміння фінансової стійкості в умовах війни. Їхні звіти надають детальний аналіз економічної ситуації в Україні, оцінюючи ефективність заходів, вжитих урядом для стабілізації фінансів.

Загалом, аналіз останніх наукових досліджень та публікацій свідчить про комплексність питання фінансової стійкості в умовах воєнного стану. Всі вони сходяться на думці, що для забезпечення стабільності необхідно поєднувати гнучкі бюджетні підходи, ефективне управління державним боргом, прозору податкову політику та міжнародну підтримку. Ці елементи є фундаментальними для досягнення фінансової стійкості, що в кінцевому підсумку сприяє економічній стабільності України в умовах сучасних викликів.

**Мета дослідження.** Метою цього дослідження є виявлення та аналіз інструментів, які можуть забезпечити фінансову стійкість України в умовах воєнного стану. У світлі сучасних викликів, пов'язаних із збройним конфліктом, економічною нестабільністю та зростанням соціальних витрат, особливої ваги набуває здатність держави ефективно управляти своїми фінансами.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття фінансової стійкості та її значення є фундаментальними для розуміння економічної стабільності будь-якої країни. Фінансова стійкість визначається як здатність держави ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами, забезпечуючи стабільність бюджету та обслуговування боргових зобов'язань у довгостроковій перспективі. В умовах воєнного стану значення фінансової стійкості стає ще більш критичним, оскільки держава стикається з додатковими фінансовими навантаженнями, пов'язаними з обороною, гуманітарною допомогою та підтримкою соціально вразливих верств населення [1].

Визначення фіскальної стійкості включає кілька ключових аспектів. По-перше, це здатність держави підтримувати збалансований бюджет або керований бюджетний дефіцит. Це означає, що витрати держави не повинні систематично перевищувати її доходи, інакше накопичується державний борг, який у перспективі може стати нездоланим тягарем для економіки.

По-друге, фіскальна стійкість включає здатність держави обслуговувати свій борг. Це означає своєчасну виплату процентів та основної суми боргу без необхідності значного скорочення інших важливих витрат. У воєнний час це завдання ускладнюється, оскільки надзвичайні витрати зростають, а доходи можуть зменшуватися через зниження економічної активності [2].

Для оцінки фіскальної стійкості використовуються певні ключові показники. Одним із основних показників є співвідношення державного боргу до ВВП. Високий рівень цього показника свідчить про значне боргове навантаження на економіку, що може обмежити можливості держави для фінансового маневрування. Зазвичай вважається, що співвідношення боргу до ВВП на рівні до 60% є прийнятним, але під час кризових ситуацій цей поріг може змінюватися [3]. На кінець 2023 року Державний борг України склав 5 188,09 млрд грн, що становить 94,00% загальної суми державного та гарантованого державою боргу, або 136,59 млрд доларів США. Зовнішній борг становив 3 600,39 млрд грн. Внутрішній борг налічував 1 587,70 млрд грн. Показник відношення державного боргу до очікуваного ВВП – 80,2 % [4].

Іншим важливим показником є дефіцит бюджету як відсоток від ВВП. Допустимі рівні бюджетного дефіциту можуть варіюватися залежно від економічної ситуації, але стійкий високий дефіцит свідчить про потенційні проблеми з фінансовою дисципліною та можливі труднощі з обслуговуванням боргу [3]. Фактично у 2023 році державний бюджет закрито з дефіцитом у розмірі 1 336,9 млрд грн, що становить 20,7% від очікуваного обсягу ВВП [5].

Крім того, важливим є показник ефективності управління державними фінансами, який включає прозорість бюджетного процесу, якість фінансового контролю та здатність уряду реалізовувати необхідні економічні реформи. Висока ефективність управління фінансами сприяє довірі з боку інвесторів та міжнародних організацій, що, в свою чергу, полегшує доступ до фінансових ресурсів на вигідних умовах [1].

Фіскальна стійкість - це ключовий аспект економічної стабільності країни. Щоб забезпечити фіскальну стійкість, уряди використовують різні інструменти, які включають податкові, бюджетні та інші механізми. Розглянемо найважливіші з них.

Податкові інструменти - це один із основних засобів забезпечення фіскальної стійкості. Уряд встановлює податки на різні види доходів та витрат, щоб збирати необхідні кошти для функціонування держави та виконання її функцій. Ці податки можуть включати податки на доходи фізичних та юридичних осіб, податки на споживання, податки на майно та інші. Податкова політика повинна бути ретельно спланована, щоб забезпечити не лише достатні надходження до бюджету, але й не завдати непомірного фінансового тиску на населення та бізнес.

Бюджетні інструменти також відіграють важливу роль у забезпеченні фіскальної стійкості. Уряд розробляє бюджет, в якому визначаються всі доходи та видатки держави на певний період часу. Контроль за бюджетом дозволяє уряду раціонально розподіляти ресурси та уникати зайвої заборгованості.

Державні запозичення та управління боргом також є важливими компонентами фіскальної політики. Уряд може брати позики на ринку капіталу, щоб покрити дефіцит бюджету або фінансувати великі інфраструктурні проекти. Однак управління державним боргом вимагає обережності, оскільки занадто великий борг може призвести до проблем з платоспроможністю держави та загрожувати її фінансовій стійкості.

Усі ці інструменти використовуються разом для забезпечення фіскальної стійкості країни, щоб забезпечити стабільне функціонування економіки та задоволення потреб суспільства.

Розглянемо міжнародний досвід забезпечення фіскальної стійкості в умовах кризи. У багатьох країнах, які стикалися з економічними кризами, спостерігається різноманітний набір заходів, спрямованих на забезпечення фіскальної стабільності. Перш за все, важливо відзначити

роль ефективного управління бюджетом. Деякі країни зосереджуються на стримуванні розходів та підвищенні ефективності у витрачанні грошей державного бюджету. Це може включати реформу програм соціального забезпечення, оптимізацію державних закупівель та удосконалення податкової системи.

Крім того, різні країни активно використовують механізми стимулювання економіки через податкову політику. Наприклад, зниження податків на підприємницьку діяльність, інвестиційні стимули та інші податкові пільги можуть сприяти збереженню робочих місць та підтримці підприємств у складних економічних умовах.

Також важливим елементом є управління державним боргом. Деякі країни вдаються до позик на міжнародних фінансових ринках, використовуючи облигації або інші інструменти державного боргу для покриття фінансових дефіцитів.

З усього цього для України можна зробити деякі висновки та винести уроки. Наприклад, важливо постійно оновлювати та оптимізувати податкову систему, спрощувати процедури оподаткування та зменшувати податкове навантаження на бізнес. Також необхідно раціонально використовувати бюджетні ресурси та розглядати можливості залучення інвестицій для стимулювання економічного зростання. Правильне управління державним боргом також має величезне значення для забезпечення фіскальної стійкості та уникнення фінансових проблем у майбутньому.

Держава могла б скористатись кризою через війну та запровадити економічну карту як інструмент управління соціально-економічними процесами (рис. 1.). В першу чергу, як балансний механізм контролю за використання ресурсів, для забезпечення до них рівного конкурентного доступу всіма гравцями на регіональних і національному ринку. І що найголовніше, такий інструмент дає можливість справедливо оцінювати можливості і роботу адміністративного апарату держави аж до рівня територіальної громади.



**Рис. 1. - Економічна карта як інструмент управління соціально-економічними процесами**

В таких умовах бюджетні відносини потребують подальшої оптимізації. Насамперед, слід провести послідовну роботу із фіскальної децентралізації. Звичайно, реформа децентралізації в Україні значно посилила роль регіонів та громад у забезпеченні фіскальної стійкості держави в цілому. Проте, існують певні питання та виклики, особливо під час повномасштабного вторгнення. У зв'язку з цим доцільно частину повноважень держави передати органам регіонального самоврядування з одночасним переданням їм відповідних матеріальних і фінансових ресурсів (муніципальна поліція тощо). Найважливіше питання – формування спроможності, в тому числі підготовка кадрів, на регіональному та місцевому рівні до виконання

окремих повноважень з адміністрування податків. Фінансове забезпечення місцевих бюджетів під час воєнного стану орієнтоване на військовий ПДФО. Це має певні ризики, бо на часі необхідність зарахування сплачених ПДФО за місцем фактичного проживання робітника. На законодавчому рівні потрібне збалансоване розмежування делегованих і власних повноважень органів місцевого самоврядування з чітким поділом (повноваження-вартість). Тоді з'являться у територіальних громад стимули для економічного розвитку.

На відміну від діючих на державному рівні єдиних нормативів податкових відрахувань до бюджету, нормативи відрахувань до обласних бюджетів, що встановлюються регіональним законодавством, повинні різнитися залежно від податкового потенціалу конкретних регіонів. Диференціація нормативів для міст і районів конкретного регіону певною мірою забезпечить деяку справедливість бюджетного регулювання, однак не дає змоги чітко визначити місце і стан кожного місцевого бюджету в бюджетній системі регіону та виявити шляхи і можливості підвищення фінансової самодостатності.

Нового значення набувають податкові стимули для забезпечення економічної безпеки та фінансової стабільності. Але податкові стимули, що базуються на витратах (режим Інвестиційні няні, Індустріальні парки) є кращими, ніж заходи, що базуються на існуючих пільгах. Податкові пільги породжують викривлення конкуренції вже на самому початку. Вони є менш прозорими та створюють корупційне середовище. Позитивним сигналом є те, що влада розглядає пропозиції щодо реформ, включаючи надання податкових стимулів, для заохочення інвестицій у виробництво в Україні, зокрема в місцеву переробку.

Податкова складова пропозицій включає кілька заходів податкової політики, пов'язаних з податком на прибуток, ПДФО, ЄСВ, ПДВ та митними платежами. Запропонованим стимулом з податку на прибуток є інвестиційний податковий кредит у розмірі до 100 відсотків капітальних інвестицій. Цей стимул пропонується запровадити на додаток до існуючих податкових стимулів, що включають 5-річне звільнення від податку на прибуток (Інвестиційні няні) та 10-річне звільнення – для індустріальних парків. Можливо розглянути і інші податкові заходи:

- компенсація ЄСВ;
- звільнення від сплати ПДВ, ввізного мита та земельного податку на строк до 3 років;
- скасування відшкодування ПДВ при експорті сировини, та перегляд митних тарифів.

Після завершення воєнного стану, Україна стоїть перед важливими викликами щодо забезпечення фіскальної стійкості та відновлення економіки. Прогнози розвитку економіки та державних фінансів визначаються не лише відновленням економічних показників, але й зусиллями уряду щодо реформ, стимулювання інвестицій та підтримки підприємств. Прогнози повинні включати оцінку зростання ВВП, інфляції, рівня безробіття та інших ключових факторів, які впливають на фіскальну стабільність.

Вплив на довгострокову фіскальну політику також потребує уваги. Після кризи важливо не тільки відновити баланс державних фінансів, але й розробити стратегічний план для майбутнього. Він повинен включати перегляд податкової системи, оптимізацію розходів, управління державним боргом та інші заходи, спрямовані на забезпечення фіскальної стабільності у довгостроковій перспективі.

Рекомендації щодо підвищення фіскальної стійкості є ключовим компонентом стратегії для зміцнення фінансової стійкості України.

По-перше, уряду слід удосконалити систему управління бюджетом, забезпечивши більшу прозорість та відповідальність у витрачанні державних коштів. Це повинно включати в себе впровадження ефективного механізму моніторингу та оцінки результативності витрат, а також зменшення надмірної бюрократії в процесі прийняття рішень [6].

Далі, важливо реформувати податкову систему з метою спрощення та зменшення податкового навантаження на підприємства та громадян. Це може бути досягнуто шляхом зниження податкових ставок, упорядкування податкових пільг та заохочень, а також боротьби з корупцією в податковій сфері.

Крім того, для підвищення фіскальної стійкості необхідно активно розвивати інвестиційну політику та сприяти привабленню іноземних інвестицій. Даний напрям повинен включати в себе

створення сприятливого інвестиційного клімату, розвиток інфраструктури та вдосконалення законодавства щодо захисту інвесторів [6].

Нарешті, уряду слід активно працювати над зменшенням державного боргу та оптимізацією його структури. Це може включати в себе здійснення реформ у сфері публічних фінансів, зокрема, зменшення дефіциту бюджету, оптимізацію грошових витрат та збільшення ефективності управління державними фінансами.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Значення фіскальної стійкості в умовах воєнного стану важко переоцінити. Вона забезпечує можливість держави підтримувати свою обороноздатність, виконувати соціальні зобов'язання перед громадянами та забезпечувати функціонування критичних секторів економіки. Фіскальна стійкість також сприяє макроекономічній стабільності, що є основою для відновлення економіки після завершення воєнних дій.

Отже, фіскальна стійкість є ключовим фактором економічної стабільності України, особливо в умовах воєнного стану. Вона включає здатність держави підтримувати збалансований бюджет, ефективно управляти державним боргом та забезпечувати високу якість управління державними фінансами. Оцінка фіскальної стійкості за допомогою ключових показників дозволяє визначити слабкі місця у фінансовій політиці та розробити необхідні заходи для їх усунення, забезпечуючи стабільність та розвиток країни в умовах кризи.

#### Список використаних джерел

1. Бондарук Т. Фіскальна політика України як чинник сталого розвитку територій в умовах воєнного стану. *Економічні горизонти*, 2023. № 3(25), С. 57–67. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(25\).2023.286686](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(25).2023.286686) (дата звернення: 10.04.2024).
2. Неізнана О.В., Григорук А.А., Литвин Л.М. Сучасні інструменти підтримки фінансової стійкості України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1401/1351> (дата звернення: 10.04.2024).
3. Будник Л., Ронська О., Лісецька Л. Фінансова безпека держави в умовах воєнного стану. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 77. № 4. С. 138–147.
4. Міністерство фінансів України. Офіційний сайт. URL: <https://mof.gov.ua/uk/borgova-politika> (дата звернення: 14.04.2024).
5. Управління державним боргом України під час війни та післявоєнний період. Аналітичний звіт 2023. URL: <https://ces.org.ua/wpcontent/uploads/2023/05/upravlinnya-derdavnim-borgom-ukra%D1%97ni-pid-chasvijni-ta-pislyavo%D1%94nnij-period.pdf> (дата звернення: 14.04.2024).
6. Проект Плану відновлення України: матеріали робочої групи «Функціонування фінансової системи, її реформування та розвиток». Національна рада з відновлення України від наслідків війни. 2022. 380 с. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/functioning-of-the-financialsystem.pdf> (дата звернення: 16.04.2024).
7. Дмитренко Е. С. Фінансова система України у воєнний та повоєнний періоди: правовий та безпековий вимір. *Київський часопис права*, 2023. № 2, С. 143-148. URL: <https://doi.org/10.32782/kj/2023.2.19>
8. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни : Указ Президента України від 21 квітня 2022 року № 266/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266/2022#Text> (дата звернення: 25.04.2024).
9. Ресурси України для фінансової стабільності під час війни та відбудови. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/22/686099/> (дата звернення: 28.04.2024).
10. Основні засади грошово-кредитної політики на період воєнного стану : схвалено рішенням Ради НБУ від 15 квітня 2022. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/MPG-ml\\_2022.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MPG-ml_2022.pdf?v=4) (дата звернення: 02.05.2024).

### References

1. Bondaruk T. (2023) Fiscal policy of Ukraine as a factor of sustainable development of territories under martial law. *Ekonomichni horyzonty* [Economic Horizons]. no. 3(25), p. 57–67. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(25\).2023.286686](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(25).2023.286686) (Last accessed 10.04.2024).
2. Neizvestna O.V., Hryhoruk A.A., Lytvyn L.M. (2022) Modern tools for supporting the financial stability of Ukraine in the conditions of martial law. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society]. Issue 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1401/1351> (Last accessed 10.04.2024).
3. Budnyk L., Ronska O., Lisetska L. (2022) Financial security of the state in conditions of martial law. *Halytskyy ekonomichnyy visnyk* [Galician Economic Herald]. Vol. 77. no. 4. Pp. 138–147.
4. Ministry of Finance of Ukraine. Official site. URL: <https://mof.gov.ua/uk/borgova-politika> (Last accessed 14.04.2024).
5. Management of the state debt of Ukraine during the war and the post-war period. Analytical report 2023. URL: <https://ces.org.ua/wpcontent/uploads/2023/05/upravlinnya-derdavnim-borgom-ukra%D1%97ni-pid-chasvijni-ta-pislyavo%D1%94nnij-period.Pdf> (Last accessed 14.04.2024).
6. Project of the Recovery Plan of Ukraine: materials of the working group "Functioning of the financial system, its reform and development". The National Council for the Recovery of Ukraine from the Consequences of the War. 2022. 380 p. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/functioning-of-the-financialsystem.pdf> (Last accessed 16.04.2024).
7. Dmytrenko E. S. (2023). Financial system of Ukraine during the war and post-war periods: legal and security dimension. *Kyyivskyy chasopys prava* [Kyiv Journal of Law]. no 2, pp. 143-148. <https://doi.org/10.32782/klj/2023.2.19>
8. Issues of the National Council for the Recovery of Ukraine from the Consequences of the War: Decree of the President of Ukraine dated April 21, 2022 no. 266/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266/2022#Text> (Last accessed 25.04.2024).
9. Ukraine's resources for financial stability during the war and reconstruction. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/22/686099/> (Last accessed 28.04.2024).
10. Basic principles of monetary and credit policy for the period of martial law: approved by the NBU Council decision of April 15, 2022. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/MPG-ml\\_2022.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MPG-ml_2022.pdf?v=4) (Last accessed 02.05.2024).

**LYUBCHENKO Oleksiy**

Doctor of Economic Sciences

State Educational and Scientific Institution "Academy of Financial Management",

### INSTRUMENTS FOR ENSURING FISCAL SUSTAINABILITY IN UKRAINE DURING THE CONDITIONS OF MARITAL STATE

**Introduction.** *Stable public finances help control inflation and maintain the stability of the national currency. Without this, the economy can quickly fall into a state of hyperinflation, which will further complicate the lives of citizens and the functioning of businesses. Fiscal stability ensures the performance of state functions, maintenance of macroeconomic stability, attraction of international support, reduction of economic risks and social stability. Without it, the state risks facing financial collapse, which can have catastrophic consequences for the economy and society as a whole. Therefore, the study of tools for ensuring fiscal stability in Ukraine under martial law is relevant and timely.*

**Purpose.** *The purpose of this study is to identify and analyze the tools that can ensure the fiscal stability of Ukraine in the conditions of martial law.*

**The results.** *The article examines the critical importance of fiscal stability for ensuring the economic stability of Ukraine in the conditions of martial law. The concept of fiscal sustainability as the state's ability to effectively manage its financial resources, maintaining budget stability and ensuring the servicing of debt obligations in the long term, was studied. Special attention is paid to the challenges faced by the country during the military conflict, including additional financial burdens related to defense, humanitarian aid and support of socially vulnerable sections of the population. The study highlights key aspects of fiscal*

*sustainability, including maintaining a balanced budget and the state's ability to service its debt. Key indicators used to assess fiscal sustainability, such as the ratio of public debt to GDP and the budget deficit as a percentage of GDP, are analyzed. Statistical data on the state debt of Ukraine as of the end of 2023 are presented and possible risks related to the financial support of local budgets are discussed. The article also examines tools for ensuring fiscal sustainability, including tax and budget mechanisms, as well as public debt management. International experience and lessons that Ukraine can learn to strengthen its fiscal stability are discussed.*

**Originality.** *The tools for ensuring fiscal sustainability of Ukraine were considered, taking into account international experience, and recommendations were given to increase it.*

**Conclusions.** *The authors emphasize the need for fiscal decentralization, improvement of the tax system, and introduction of effective tax incentives to support economic growth and attract investment. Recommendations were given to increase the fiscal stability of Ukraine, in particular, improving the budget management system, reforming the tax system, developing investment policy and reducing the public debt. The importance of fiscal stability for macroeconomic stability and recovery of the economy of Ukraine after the end of hostilities is emphasized.*

**Key words:** *fiscal stability, economic stability, martial law, public debt, budget deficit, tax instruments, decentralization, Ukraine.*

*Одержано редакцією: 29.04.2024*

*Прийнято до публікації: 19.05.2024*

УДК 005:330.3

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-1-2-91-98>

**ЗАТОЧНЯ Аліна Василівна**

аспірантка,

Черкаський національний університет

імені Богдана Хмельницького

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1331-1003>

zatochnia@gmail.com

## СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ШЕРІНГОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ЙОГО СКЛАДНИКИ

*У статті визначено сутність організаційно-економічного механізму розвитку шерінгової економіки. Виявлено основні складники, що забезпечують його ефективність. Серед складників організаційно-економічного механізму розвитку шерінгової економіки виокремлено та проаналізовано його суб'єкти, об'єкт, завдання, принципи, інструменти, а також мету та очікуваний результат функціонування вказаного механізму.*

**Ключові слова:** шерінгова економіка; шерінг; економіка спільного використання; мережева економіка; економіка спільноти; організаційно-економічний механізм; розвиток; складники.

**Постановка проблеми.** Сучасні економічні системи постійно еволюціонують під впливом нових технологій та зростаючих потреб ринку. Одним з найбільш значних явищ останніх років є розвиток шерінгової економіки, яка пропонує нові форми взаємодії між споживачами та постачальниками товарів і послуг. Шерінгові платформи, що з'явилися на базі цифрових технологій, трансформують традиційні бізнес-моделі та сприяють зміні споживчих звичок.

Попри зростаючу популярність та вплив шерінгової економіки, існує дефіцит системного розуміння її організаційно-економічного механізму. Важливо не тільки визначити загальні принципи функціонування цієї економічної моделі, але й розглянути її елементи, які забезпечують її ефективність і стійкість. Це включає аналіз ролі технологічних інновацій, правових аспектів, організаційних структур і економічних стимулів.

Таким чином, існує нагальна потреба в систематизації знань про основні складники та принципи організації шерінгової економіки для подальшої розробки ефективних стратегій розвитку, регуляторних заходів та інтеграції шерінгових платформ у традиційні економічні структури.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми.** Проблематику та теоретичні аспекти шерінгової економіки досліджували багато науковців і фахівців-практиків. Зокрема, варто виділити низку відомих закордонних та вітчизняних учених, таких як Л. Лессіг, Й. Бенклер, Р. Белк, Р. Ботсман і Р. Роджерс, С. Кертис і М. Ленер, В. Кукса, К. Краус, Н. Галуцьких та інші.

Проте залишаються недостатньо вивченими питання саме організаційно-економічного механізму розвитку шерінгової економіки, виділення його складників та особливостей функціонування.

**Метою статті** є визначення сутності та складників організаційно-економічного механізму розвитку шерінгової економіки.

**Викладення основного матеріалу.** Для з'ясування сутності організаційно-економічного механізму розвитку шерінгової економіки та його складників, необхідно розкрити логічний ланцюг понять: «механізм» – «економічний механізм» – «організаційно-економічний механізм» – «організаційно-економічний механізму розвитку шерінгової економіки».

Термін «механізм» (англ. mechanism) є загальнозживаним у різних сферах життєдіяльності суспільства та вперше був використаний у значенні «частина техніки» у 1662 році [1]. В академічному тлумачному словнику української мови представлені три основні його лексичні

значення, серед яких варто виділити два останні: «Внутрішня будова, система чого-небудь»; «Сукупність станів і процесів, з яких складається певне фізичне, хімічне та ін. явище» [2]. Перше значення можна трактувати з економічної точки зору як внутрішню будову, систему чого-небудь, що визначають порядок певного виду діяльності, зокрема економічної. Друге визначення апріорі включає також сукупність економічних процесів та явищ. Згідно з цими визначеннями у загальному вигляді складники механізму можна представити таким чином: проблема → трансформація проблеми (усвідомлення та розв'язання) → результат → наслідок (мета).

Отже, механізм – це сукупність певним чином структурованих елементів, функціонування і застосування яких призводить до досягнення якихось результатів (отримання продукту функціонування механізму) та, в кінцевому підсумку, виявлення наслідків отримання таких результатів [3, с. 52].

Одним із перших поняття «механізм» у економічному трактуванні використав К. Маркс: «механізм капіталістичного процесу виробництва сам усуває ті минулі перешкоди, які він створює» [4, с.587]. Після К. Маркса науковці активно досліджували процеси, пов'язані з формуванням та функціонуванням економічного, або господарського, механізму (англ. economic mechanism).

Так Літвінов О. С. та Капталан С. М. вважали, що економічний механізм – це сукупність, система елементів впливу на економічні інтереси суб'єктів господарювання, яка враховує особливості його зовнішнього та внутрішнього середовища [5, с.148]. А Базилевич В. Д. трактував це поняття як структурний елемент економічної системи, що складається із сукупності форм і методів регулювання економічних процесів та суспільних дій господарюючих суб'єктів на основі використання економічних законів ринку, державних економічних важелів, правових норм та інституційних утворень [6, с.68]. На думку Ватаманюка З. Г., економічний механізм – це сукупність основних форм, методів і важелів управління народним господарством, а отже використання економічних законів, розв'язання суперечностей економічної системи, реалізації відносин власності, а також розвитку людини та узгодження найважливіших типів інтересів [7]. Спільною рисою для наведених визначень є системно-структурний підхід до трактування поняття економічного механізму та акцентування на важливості ролі суб'єктів господарювання у економічних процесах.

За визначенням Чорного А. В., економічний механізм – це система реалізації управлінської праці, що у процесі свого функціонування використовує економічні інструменти, важелі, явища та процеси, та водночас система, яка визначає сам процес управління [8, с.104]. Колеснікова К. С. розкривала поняття економічного механізму як механізму поєднання дії державного регулювання та ринкового механізму саморегуляції [9]. Також Щетинін А. І. вважав, що термін означає певну систему способів і форм реалізації дії об'єктивних економічних законів з метою узгодження економічних інтересів різних класів і соціальних груп для найбільш повного забезпечення задоволення потреб усіх членів суспільства [10, с.355]. Для цих визначень спільною ознакою є підкреслення ролі державного управління та мінливої ринковою кон'юнктури як складових економічного механізму.

В свою чергу, зі складу економічного механізму можна виокремити фінансово-економічний, техніко-економічний, організаційно-економічний, соціально-економічний механізми, у їхньому тісному взаємозв'язку та взаємозумовленості [3, с.54].

Так фінансово-економічний механізм – це цілісна система управління фінансами, яка призначена для організації взаємодії об'єктів та суб'єктів господарювання у сфері фінансових відносин, формування та використання фінансових ресурсів, забезпечення ефективного впливу фінансової діяльності на кінцеві результати роботи підприємства [11].

Техніко-економічний механізм – це система засобів, що забезпечують ефективність функціонування виробничого процесу та ефективність використання ресурсів, що залучено до цього процесу на всіх його етапах [12].

Соціально-економічний механізм – це сукупність дій, спрямованих на формування соціальної відповідальності, вирішення соціальних проблем та досягнення певних соціальних цілей, які ставить перед собою підприємство [13].

Подальшого детального розгляду потребує поняття саме організаційно-економічного механізму.

І. Кирилюк та Є. Кирилюк пропонують розуміти організаційно-економічний механізм як основу функціонування економічного механізму, що уособлює сукупність способів і методів організації (самоорганізації) та управління процесами виробництва, обміну, розподілу та споживання [3, с. 54].

Так, І. Чукіна визначає організаційно-економічний механізм як сукупність організаційних та економічних важелів, що діють на організаційні та економічні параметри системи управління та сприяють отриманню конкурентних переваг, формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу та ефективності діяльності підприємства загалом [14, с.233].

Також В. Полозова та В. Овсяченко розглядають його як частину господарського механізму, яка відображає сукупність організаційних, фінансових та економічних методів, способів, форм, інструментів та важелів, за допомогою яких здійснюється регулювання організаційно-технічних, фінансово-економічних та виробничо-технологічних процесів з метою впливу на результат діяльності підприємства [15].

На думку Г. Шевченко, організаційно-економічний механізм являє собою діалектичну єдність державного регулювання та ринкової саморегуляції, відповідно до елементів даного механізму належать: методи, форми, інструменти, важелі державного регулювання та ринкової саморегуляції [16, с.60].

О. Мандзюк трактує поняття організаційно-економічного механізму як систему взаємопов'язаних організаційних, правових та економічних важелів, які визначають та регулюють порядок певного виду діяльності чи функціонування визначеної системи з метою забезпечення її ефективності та досягнення поставлених цілей [17, с.141].

Отже, на основі викладеної вище структури і логіки понять можна надати таке визначення організаційно-економічного механізму розвитку шерінгової економіки: це сукупність способів та інструментів організації та управління розвитком шерінгової економіки з метою підвищення ефективності її функціонування задля задоволення потреб її суб'єктів.

Виходячи з цього, суб'єктами організаційно-економічного механізму розвитку шерінгової економіки можуть бути фізичні або юридичні особи, які взаємодіють між собою задля досягнення поставлених цілей. Шерінгова економіка охоплює три категорії сторін [18, с.30]:

- постачальників послуг, які діляться своїми товарами, ресурсами, часом або навичками. Це можуть бути особи, які пропонують послуги час від часу або постачальники послуг, які професійно надають послуги;
- користувачів цих послуг;
- посередників, які пов'язують через онлайн-платформу постачальників із користувачами та сприяють транзакціям між ними (такі транзакції можуть бути платними або безкоштовними).

Також особливим суб'єктом шерінгу, як і будь-якої іншої економічної діяльності, є держава, що виступає регулювальником такої діяльності.

Об'єктом організаційно-економічного механізму розвитку шерінгової економіки є шерінгова економіка загалом.

Мета організаційно-економічного механізму розвитку шерінгової економіки полягає у підвищенні ефективності функціонування шерінгової економіки задля задоволення потреб її суб'єктів. І саме це визначає очікуваний результат функціонування організаційно-економічного механізму розвитку шерінгової економіки, а саме: ефективне функціонування та розвиток шерінгової економіки в довгостроковій перспективі.

Підсумовуючи вищевказане, схему складників організаційно-економічного механізму розвитку шерінгової економіки можна представити таким чином (рис. 1.1).



**Рис. 1. – Взаємозв'язок складників організаційно-економічного механізму розвитку шерінгової економіки**

*Джерело: розроблено авторкою*

Отже, до найважливіших завдань організаційно-економічного механізму розвитку шерінгової економіки можна віднести:

- забезпечення ефективного функціонування та розвитку шерінгової економіки;
- створення умов для розвитку існуючих та появи нових вдосконалених форм та видів шерінгу;
- розроблення систем контролю за безпечністю функціонування шерінгової економіки для всіх її суб'єктів;
- координація взаємодії між суб'єктами за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій;
- ціноутворення, яке стимулює шерінг приватних ресурсів та конкуренцію між постачальниками послуг;
- підвищення рівня законодавчого регулювання та підтримки шерінгової економіки.

Як і будь-якому механізму, організаційно-економічному механізму розвитку шерінгової економіки притаманні певні принципи [3, 68]:

- принцип адаптивності, що означає своєчасну реакцію на мінливе економічне середовища;

– принцип урахування інтересів та потреб усіх зацікавлених сторін передбачає урахування інтересів користувачів та постачальників послуг, посередників, якщо такі є, та держави як органу регулювання економічних відносин, що склалися між суб'єктами шерінгової економіки;

– принцип єдності економічних, соціальних та екологічних цілей, що полягає не лише у орієнтації на вирішення економічних проблем функціонування шерінгової економіки, а й врахування соціальних та екологічних чинників для довгострокового сталого розвитку шерінгу як економічного явища;

– принцип організаційної взаємодії передбачає забезпечення організаційної взаємодії усіх складових механізму як цілісності;

– принцип цільової спрямованості, що можна визначити як спрямованість концепції розвитку на забезпечення синергетичного ефекту організаційної взаємодії.

Вказані завдання та принципи організаційно-економічного механізму розвитку шерінгової економіки обумовлюють існування певних інструментів цього механізму. До економічних інструментів належать: планування, оподаткування, кредитування, ціноутворення, страхування, фінансування проєктів і програм підтримки шерінгу та інші.

Організаційні інструменти організаційно-економічного механізму розвитку шерінгової економіки спрямовані на організацію та інформаційне забезпечення шерінгу, зокрема такі інструменти передбачають інтеграцію інновацій у сфері інформаційно-комунікаційних технологій та орієнтацію на постійне удосконалення всіх процесів шерінгу.

До адміністративно-правових інструментів організаційно-економічного механізму розвитку шерінгової економіки можна віднести законодавчі та підзаконні документи, які регламентують основні напрями й правила шерінгу як виду економічної діяльності. Вони визначають як загальні умови цієї діяльності, так і допустимі винятки з цих умов, установлюють права та обов'язки сторін, а також можливі санкції за їх порушення. Серед них можна виокремити закони про власність, підприємництво, інвестиційну та зовнішньоекономічну діяльність. Також адміністративно-правові інструменти включають в себе укази, постанови та розпорядження, які дозволяють, забороняють, обмежують чи нормують окремі види економічної діяльності. Наприклад, встановлення квот, видання ліцензій, затвердження стандартів якості, екологічних норм тощо [19, с.30].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, організаційно-економічний механізм розвитку шерінгової економіки є складною комплексною структурою, та є необхідною складовою для забезпечення ефективного функціонування та розвитку шерінгової економіки у сучасних умовах. Виокремлено завдання та принципи його побудови та систематизовано економічні, організаційні та адміністративно-правові інструменти його розвитку.

#### Список використаних джерел

1. Merriam-Webster Dictionary. URL: <https://www.merriam-webster.com> (Дата звернення: 01.12.2023)
2. Академічний тлумачний словник української мови. URL: <http://sum.in.ua> (Дата звернення: 12.03.2024)
3. Кирилюк І., Кирилюк Є. Організаційно-економічні рішення та моделі підвищення якості продукції тваринництва в Україні: монографія. Черкаси: ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2020. 268 с.
4. Маркс К., Енгельс Ф. Капітал. Критика політичної економії. Том перший. Книга 1: Процес виробництва капіталу. Твори. Київ: Вид-во політ. літ-ри України, 1963. Т. 23. 847 с.
5. Літвінов О. С., Капталан С. М. Сутність та види механізмів в економіці. *Електронне фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*. 2017. №11. С. 141-144. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/11\\_2017/30.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/11_2017/30.pdf)
6. Базилевич В. Д., Попов В. М., Базилевич К. С. Економічна теорія: Політекономія: Підручник. 6-те вид., перероб. і доп. К.: «Знання-Прес», 2007. 719 с.
7. Ватаманюк З. Г., Панчишин С. М., Ревенчук С. К. та інші. Економічна теорія: макро- і мікроекономіка: Навч. посіб. К.: Вид. дім «Альтернативи», 2001. 606 с.

8. Чорний А. В. Теоретичні аспекти методів оцінки організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 14. С. 103-106.
9. Колеснікова К. С. Господарський і організаційно-економічний механізми розвитку рибогосподарського комплексу. *Ефективна економіка*. 2013. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4025> (Дата звернення: 10.04.2024)
10. Щетинін А. І. Політична економія. Підручник. К.: «Центр учбової літератури», 2011. 480 с.
11. Бобирь О. І., Матвієць М. В. Фінансово-економічний механізм управління діяльністю підприємства. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні питання світової науки»*. Серія: *Економічні науки*. 2008. URL: [https://www.rusnauka.com/24\\_SVMN\\_2008/Economics/27133.doc.htm](https://www.rusnauka.com/24_SVMN_2008/Economics/27133.doc.htm) (Дата звернення: 13.05.2024)
12. Криворучкіна О. В. Управління продуктивністю підприємства на засадах ресурсозбереження. *Науковий журнал «Бізнес Інформ»*. 2013. № 5. С. 258-263. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2013-5\\_0-pages-258\\_263.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-5_0-pages-258_263.pdf) (Дата звернення: 13.05.2024)
13. Яців І., Кушка П. Організаційно-економічний механізм формування соціальної відповідальності аграрних підприємств. *Науковий журнал «Аграрна економіка»*. 2022. Т. 15. № 1-2. С. 35-45. URL: [http://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/images/docs/ae\\_2022\\_15\\_1-2/AE-15\\_1-2\\_5.pdf](http://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/images/docs/ae_2022_15_1-2/AE-15_1-2_5.pdf) (Дата звернення: 03.04.2024)
14. Чукіна І. В. Організаційно-економічний механізм у системі управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств. *Економічний аналіз: зб. наук. пр.* 2014. Т. 15. № 3. С. 230-236. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2014\\_15%283%29\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2014_15%283%29_34) (Дата звернення: 03.04.2024)
15. Полозова Т. В. Сутність організаційно-економічного механізму функціонування підприємств промисловості. *Вісник МСУ. Економічні науки*. 2005. № 1-2. Т. 8. С. 63-65.
16. Шевченко Г. М. Принципи побудови організаційно-економічного механізму формування та використання природно-рекреаційного потенціалу території. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2007. №1. С. 60-66. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/1866/1/008\\_Shevchenko.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/1866/1/008_Shevchenko.pdf) (Дата звернення: 13.05.2024)
17. Мандзюк, О. М. Сутність та особливості організаційно-економічного механізму трансформації відносин власності. *Вісник національного університету водного господарства та природокористування*. 2011. № 2. С. 139-144. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/8488/1/Vek5418%20zah.pdf> (Дата звернення: 19.02.2024)
18. Agnieszka Budziewicz-Guźlecka. Role of the sharing economy in the contemporary economy. *Ekonomiczne Problemy Usług*. 2017. pp. 27-36. URL: [https://www.researchgate.net/publication/320834874\\_Role\\_of\\_the\\_sharing\\_economy\\_in\\_the\\_contemporary\\_economy](https://www.researchgate.net/publication/320834874_Role_of_the_sharing_economy_in_the_contemporary_economy) (Дата звернення: 11.02.2024)
19. Стельмащук А. М. Державне регулювання економіки: Навчальний посібник. Тернопіль: ТАНГ, 2000. 315 с.

## References

1. Merriam-Webster Dictionary. URL: <https://www.merriam-webster.com> (Accessed: 01.12.2023)
2. Academic explanatory dictionary of the Ukrainian language. URL: <http://sum.in.ua> (Accessed: 12.03.2024)
3. Kyrylyuk I., Kyrylyuk E. *Organizational and economic solutions and models for improving the quality of livestock products in Ukraine: a monograph*. Cherkasy: CHNU named after B. Khmelnytskyi, 2020. 268 p. (in Ukr.)
4. Marx K., Engels F. *Capital. Criticism of political economy. Volume one. Book 1: The Process of Capital Production. Works*. Kyiv: Flight type. Letters of Ukraine, 1963. Т. 23. 847 p.
5. Litvinov O. S., Kaptalan S. M. Nature and types of mechanisms in the economy. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*. 2017. No. 11. P. 141-144. URL: [http://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/11\\_2017/30.pdf](http://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/11_2017/30.pdf) (in Ukr.)
6. Bazilevich V. D., Popov V. M., Bazilevich K. S. *Economic theory: Political economy: Textbook*. 6th ed., revision. and additional K.: "Knowledge-Press", 2007. 719 p. (in Ukr.)

7. Vatamanyuk Z. G., Panchyshyn S. M., Revenchuk S. K and others. *Economic theory: macro- and microeconomics*: Study. manual K.: Ed. House of "Alternatives", 2001. 606 p. (in Ukr.)
8. Chornyi A. V. Theoretical aspects of methods of evaluation of the organizational and economic mechanism of enterprise management. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*. 2015. Vol. 14. P. 103-106. (in Ukr.)
9. Kolesnikova K. S. Economic and organizational and economic mechanisms of the development of the fishery complex. *Efficient economy*. 2013. No. 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4025> (Accessed: 10.04.2024)
10. Shchetynin A. I. Political economy. Textbook. K.: "Center for Educational Literature", 2011. 480 p. (in Ukr.)
11. Bobir O. I., Matviets M. V. Financial and economic mechanism of management of enterprise activity. *Materials of the 3rd International Scientific and Practical Conference "Strategic Issues of World Science"*. Series: *Economic Sciences*. 2008. URL: [https://www.rusnauka.com/24\\_SVMN\\_2008/Economics/27133.doc.htm](https://www.rusnauka.com/24_SVMN_2008/Economics/27133.doc.htm) (Accessed: 13.05.2024)
12. Kryvoruchkina O. V. Management of enterprise productivity on the basis of resource conservation. *Business Inform*. 2013. No. 5. P. 258-263. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2013-5\\_0-pages-258\\_263.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-5_0-pages-258_263.pdf) (Accessed: 13.05.2024)
13. Yatsiv I., Kushka P. Organizational and economic mechanism of formation of social responsibility of agrarian enterprises. *Agrarian Economy*. 2022. Vol. 15. No. 1-2. P. 35-45. URL: [http://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/images/docs/ae\\_2022\\_15\\_1-2/AE-15\\_1-2\\_5.pdf](http://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/images/docs/ae_2022_15_1-2/AE-15_1-2_5.pdf) (Accessed: 03.04.2024)
14. Chukina I. V. Organizational and economic mechanism in the management system of production and economic activity of agrarian enterprises. *Economic analysis: coll. of science pr*. 2014. Vol. 15. No. 3. P. 230-236. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2014\\_15%283%29\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2014_15%283%29_34) (Accessed: 03.04.2024)
15. Polozova T. V. The essence of the organizational and economic mechanism of the functioning of industrial enterprises. *Bulletin of MSU. Economic sciences*. 2005. No. 1-2. T. 8. P. 63-65. (in Ukr.)
16. Shevchenko G. M. The principles of building an organizational and economic mechanism for the formation and use of the natural and recreational potential of the territory. *Bulletin of Sumy State University. Economy series*. 2007. No. 1. P. 60-66. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/1866/1/008\\_Shevchenko.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/1866/1/008_Shevchenko.pdf) (Accessed: 13.05.2024)
17. Mandzyuk, O. M. The essence and peculiarities of the organizational and economic mechanism of transformation of property relations. *Bulletin of the National University of Water Management and Nature Management*. 2011. No. 2. P. 139-144. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/8488/1/Vek5418%20zah.pdf> (Accessed: 19.02.2024)
18. Agnieszka Budziewicz-Guźlecka. Role of the sharing economy in the contemporary economy. *Economic Problemy Usług*. 2017. 27-36. URL: [https://www.researchgate.net/publication/320834874\\_Role\\_of\\_the\\_sharing\\_economy\\_in\\_the\\_contemporary\\_economy](https://www.researchgate.net/publication/320834874_Role_of_the_sharing_economy_in_the_contemporary_economy) (Accessed: 11.02.2024)
19. Stelmashchuk A. M. State regulation of the economy: Training manual. Ternopil: TANG, 2000. 315 p. (in Ukr.)

**ZATOCHNIA Alina**

Postgraduate student,

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

zatochnia@gmail.com

## THE ESSENCE OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF THE SHARING ECONOMY DEVELOPMENT AND ITS COMPONENTS

**Introduction.** Modern economic systems are constantly evolving under the influence of new technologies and growing market needs. One of the most significant phenomena in recent years is the development of the sharing economy, which offers new forms of interaction between consumers and suppliers of goods and services. Digital-based sharing platforms are transforming traditional business models and contributing to changes in consumer habits.

*Despite the growing popularity and influence of the sharing economy, there is a lack of systematic understanding of its organizational and economic mechanism. It is important not only to define the general principles of this economic model, but also to consider its elements that ensure its efficiency and sustainability. This includes analyzing the role of technological innovation, legal aspects, organizational structures, and economic incentives.*

*Thus, there is an urgent need to systematize knowledge about the main components and principles of the sharing economy to further develop effective development strategies, regulatory measures, and integration of sharing platforms into traditional economic structures.*

**Purpose.** *The research aims at defining the essence and components of the organizational and economic mechanism of the sharing economy development.*

**Results.** *This study presents a novel analysis of the organizational and economic mechanism underpinning the development of the sharing economy. By systematically exploring the essential components of this economic model, the research introduces a comprehensive framework that enhances the understanding of how sharing platforms function and interact. The originality lies in its integrative approach, which identifies and characterizes the critical elements of the mechanism of the sharing economy development.*

**Conclusion.** *It was determined that the organizational and economic mechanism of the development of the sharing economy is a complex complex structure, and is a necessary component to ensure the effective functioning and development of the sharing economy in modern conditions. The tasks and principles of its construction are singled out and the economic, organizational, and administrative-legal tools of its development are systematized.*

**Keywords:** *sharing economy; sharing; network economy; community economy; organizational and economic mechanism; organizational and economic mechanism of the sharing economy development; development of the sharing economy; components of the organizational and economic mechanism of the sharing economy development.*

*Одержано редакцією: 07.04.2024  
Прийнято до публікації: 19.05.2024*

УДК: 336.2:351.12

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-1-2-99-106>

**ПОКОВБА Дмитро Васильович**  
аспірант спеціальності 051 «Економіка»  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна  
Orcid ID <https://orcid.org/0000-0002-7186-5461>  
pokovba.dmytro@vu.cdu.edu.ua

**ПРОЦАЛИКІНА Аліна Миколаївна**  
кандидат економічних наук, доцент  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна  
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-9867-2555>  
alina1026@ukr.net

**КИРИЛЮК Євгеній Миколайович**  
доктор економічних наук, професор  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна  
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-7097-444X>  
en\_kirilyk@ukr.net

**РУДЕНКО Віталій Юрійович**  
Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0004-4445-4538>  
rudenko.vitaliy199722@gmail.com

## ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

*Визначено роль податкової системи у забезпеченні ефективного функціонування економіки. Систематизовано зміни, які запроваджували у вітчизняній податковій системі протягом перших місяців війни. Досліджено реакцію суб'єктів господарювання на прийняті новації. Встановлено критичну необхідність проведення модифікації податкової системи України. Сформовано рекомендації щодо напрямків реформування вітчизняної податкової системи. Проаналізовано зміни до системи оподаткування після початку війни, встановлено порядок скасування прийнятих у перші місяці війни новацій, а також окреслено перспективи подальшого реформування економіки країни на шляху до забезпечення її життєздатності й повоєнний період.*

**Ключові слова:** податкове законодавство, реформування податкової системи, оптимізація оподаткування, податок на прибуток підприємств, податок на додану вартість, єдиний податок, прогресивне оподаткування, пільги.

**Постановка проблеми.** Функціонування податкової системи в сучасних умовах спрямоване на досягнення багатьох політичних цілей. Так, за допомогою оподаткування відбувається акумуляція коштів, необхідних для фінансування державних витрат, здійснюється перерозподіл доходів для стабілізації економіки, подолання зовнішніх ефектів, паралельно із підтримкою економічного зростання. Метою ефективного оподаткування, як правило, є досягнення бажаних цілей фіскальної політики найбільш ефективним способом: через обмеження небажаних відхилень, мінімізацію витрат на збір податків і стимулювання економічного розвитку.

З іншого боку, протягом тривалого часу між науковцями розгортається полеміка щодо впливу системи оподаткування на ефективність функціонування економіки та забезпечення її зростання. Для прикладу у дослідженні Тауфіка Х., Карія А., Жасмін Д., Райна Г. Норзіана Л. виявлено негативний зв'язок між економічним зростанням та оподаткуванням [1]. Це аргументується тим, що у випадку застосування податку на прибуток змінюються стимули до праці і як наслідок – продуктивність. Податки можуть збільшити вартість капіталу та зменшити стимули до інвестування, що формує взаємозв'язок: високі податкові ставки перешкоджають інвестиціям, тим самим негативно впливаючи на економічне зростання. Податки також впливають на рішення домогосподарств про заощадження, рівень зайнятості та обсяги інвестицій у людський розвиток. Представники малого бізнесу замінюють діяльність, що оподатковується

за високими ставками, на діяльність, яка оподатковується за відносно нижчими ставками (перехід на спрощену систему оподаткування). Відтак, негативна сторона проявляється у тому, що високі податкові ставки спонукають людей скорочувати робочий час, працювати у менш продуктивній економічній діяльності або перевести трудові відносини у тінь, що обов'язково призведе до зниження темпів економічного зростання.

Ситуація набуває критичного характеру, коли функціонування економіки піддається впливу нищівних факторів, зокрема в умовах війни. Так, ведення діяльності у військовий час радикально відрізняється від звичних умов. Підприємства, змушені працювати в умовах систематичних обстрілів, відключень електроенергії, дефіциту трудових ресурсів, руйнування ланцюгів поставок, тощо. Це вимагає від держави запровадження заходів, які б підтримували економіку країни на життєздатному рівні Інструментом для цього стає податкова система. Відтак, вивчення особливостей модифікації податкової системи України під час війни та визначення напрямків її зміни у післявоєнний час на шляху до забезпечення необхідного рівня ефективності національної економіки набуває особливої актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми.** Враховуючи спірність та неоднозначність питання впливу податкової системи на ефективність функціонування економіки, відстежуємо високу активність науковців, податківців, економістів та аналітиків до його розкриття. Вагомий вплив на змістове наповнення даної тематики був здійснений Гречко А., Івановим Ю., Мельником Н., Тарангулом Л., Варналієм С., Євченко Н., Тимченко О., Сибірянськю Ю., Якушиком І., Єськовим О., Жукевичем О. та ін.

Протягом останнього часу фокус вітчизняних науковців все більше зосереджується на використанні можливостей податкової системи для підтримки економіки України в умовах війни. Так, значний внесок у даному контексті був здійснений Бережною Т., Скрипник С., Шепель І., Дощатовим Ю., Білоусом О., Грецою В., Оносовським Д. та ін. Проте, не применшуючи вклад зазначених авторів, вважаємо, що довга тривалість війни і, як наслідок, систематичне внесення змін до податкової системи, а також необхідність формування механізмів повоєнного відновлення формують собою поле для подальших розвідок.

**Метою статті** є виявлення особливостей трансформації податкової системи України в умовах воєнного стану.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Усі війни у світі передусім є війнами зі значним впливом економічних чинників. Саме тому економіка та бізнес мають працювати. Для того, щоб це стало можливим держава повинна адаптувати податкову систему до воєнних умов і цим самим створювати можливості для бізнесу продовжувати свою діяльність.

За весь час незалежності України саме податки були ключовим джерелом доходів державного бюджету. У мирний час за їх рахунок забезпечувалось близько 85% всієї його дохідної частини. На сьогодні, згідно з інформацією представників уряду, цей показник знизився до 3/5 бюджету, тобто до 60%. Враховуючи той факт, що війна не лише продовжується, а й загострюється, загроза того, що цей показник знизиться до критичного рівня є як ніколи реальною [2].

Таким чином, сьогодні коли мова іде про податки думки фахівців кардинального розділяються. Так, владні представники керуючись зазначеними цифрами, прагнуть збільшити податковий тиск на бізнес для забезпечення дохідної частини бюджету, а представники бізнесу, своєю чергою, приводять аргументи, щодо критичності таких кроків для їх діяльності. Для встановлення причинно-наслідкових зв'язків між модифікацією податкової системи після початку війни та результатом від таких заходів розглянемо заходи, які запроваджувались державою у податковій сфері протягом 2022 року.

Практично одразу після проголошення Президентом України 24 лютого 2022 року воєнного стану розпочалась активна робота по приведенню життєдіяльності країни до нових умов. Так у березні 2022 року було прийнято два ключових закони, якими визначався порядок функціонування податкової системи країни під час війни.

7 березня 2022 року набув чинності Закон України №2118-ІХ «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо особливостей

оподаткування та подання звітності у період дії воєнного стану», яким передбачались наступні зміни податкової системи [3]:

- зупинка перебігу строків, визначених діючим законодавством в частині адміністрування податків;

- запровадження мораторію на всі перевірки;

- звільнення від відповідальності за порушення податкового законодавства.

Окрім того, Законом №2118-IX задля утримання цін на паливо на фоні підвищеного попиту на нього, а також проблемами із постачанням було запроваджено додаткові пільги. Так, на період дії воєнного стану було запроваджено нульовий акциз на паливо, а також знижено податок на додану вартість (ПДВ) з 20% до 7%. Проте, вже у вересні 2022 року Законом України «Про внесення змін до розділу XX «Перехідні положення» Податкового кодексу України щодо ставок акцизного податку на період дії правового режиму воєнного, надзвичайного стану» №2618-IX від 21.09.2022 акциз на пальне було відновлено, але ставки знижено. Так, для бензину і дизельного пального -- EUR100 за кожні 1000 літрів, а для скрапленого газу, бутану, ізобутану, альтернативного моторного пального і біодизеля – EUR52 за кожні 1000 літрів [4].

Одразу після прийняття Закону №2118-IX вступає в дію Закон №2120-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану», яким було доповнено і частково уточнено зміни запроваджені 7 березня, зокрема [5]:

- дозволено окремі види податкових перевірок;

- запропоновано пільги зі сплати єдиного та земельного податків;

- конкретизовано порядок використання податкових пільг благодійниками;

- визначено порядок формування податкового кредиту та реєстрації податкових накладних тощо.

Після цього, у квітні 2022 року набув законної сили Закон «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо адміністрування окремих податків у період воєнного, надзвичайного стану» від 01.04.2022 р. № 2173-IX, яким було передбачено запровадження пільгової ставки для платників єдиного податку 3 групи на рівні 2% [6]. Ці заходи дозволили значно розширити коло платників єдиного податку, а також простимулювати малий та середній бізнес, а також великі підприємства за рахунок зменшення на них податкового тиску.

З іншого боку, зазначені заходи несли в собі й негативні наслідки та ефекти на рівень бюджетних надходжень.

На фоні цього і враховуючи зміну економічної ситуації та фінансових потреб держави, у червні 2023 року було прийнято Закон України №3219-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану» [7]. Даним законом припинилась дія окремих норм податкового законодавства, які повинні були діяти до закінчення воєнного стану. Зокрема, було припинено:

- можливість для фізичних осіб-підприємців (ФОП) бути платниками єдиного податку за зниженою ставкою;

- повернуто обов'язок фізичних осіб-підприємців 1 та 2 групи щодо сплати єдиного податку;

- враховуючи, що перехід підприємства або ФОП на сплату 2% єдиного податку передбачав тимчасове припинення їх реєстрації платником ПДВ – скасування такого спеціального режиму передбачає те, що платник повинен знову зареєструватись платником податку на додану вартість та виконувати всі пов'язані з цим зобов'язання.

Повернення до довоєнного порядку оподаткування діяльності, відновлення податкових перевірок, штрафних санкцій тощо, вкрай критично сприйнялося бізнесом, який після пандемії COVID-19 і так знаходився у підвищеному стані. Так, робота в умовах постійних змін податкового законодавства, систематичного відключення електроенергії, стійкого дефіциту чоловіків, який з кожним днем все більше поглиблюється особливо на фоні прийняття нового Закону про мобілізацію, втрату усталених ланцюгів постачання та збуту продукції, а також на

фоні інфляційних та стресових коливань курсу валюти, зростанні мінімальних відрахувань із заробітної плати підвела бізнес та економіку України до критичного рівня.

Так, на думку Епель О., бізнес прагне від влади дуже простих речей: по перше – чіткого, якісного та зрозумілого законодавства, по друге – послідовного дотримання контролюючими органами такого законодавства і по третє – сталої судової практики та справедливих рішень [8]. Відтак, потреба модифікації податкової системи, яка стояла на порядку денному ще до війни стала вимогою для виживання економіки країни. Проте існує проблема того, що бачення майбутньої моделі податкової системи країни кардинально різниться між учасниками, залученими до її розробки, вже не кажучи про врахування думки бізнесу та суспільства. Окрім того, необхідно враховувати й думку міжнародних партнерів. Для прикладу Міжнародний валютний фонд однією з ключових умов нової програми кредитування підкреслює неможливість звуження бази оподаткування та зменшення основних ставок податку, принаймні поки війна триває. Тому за цей час, до закінчення війни, одним із першочергових завдань стає напрацювання найбільш оптимального варіанту нової податкової системи країни із детальним описом всіх кроків по переходу до неї.

При цьому необхідно враховувати, що основоположна для будь-якої країни реформа системи оподаткування вимагає ретельного вивчення попереднього досвіду та проведення детальних прорахунків для максимального уникнення помилок. Це дозволить значно уникнути різного роду ризиків. Але при цьому важливо розуміти, що така модифікація не дасть негайних результатів. Так, досвід багатьох країн показує, що на первинних етапах реформи надходження до бюджету на певний час скорочуються. Проте в умовах післявоєнної кризи це може стати нищівним ударом для економіки, адже міжнародна підтримка не є безперечною і в якийсь момент завершиться. Тому при модифікації податкової системи в першу чергу необхідно робити акцент на стимулювання інвестиційного ринку та зростання об'ємів повернення реструктуризованих під час війни позик.

За словами засновника теорії «економіки пропозиції» А. Лаффера реформування податкової системи впливає на обсяги прибутків, їх склад та час їх надходження до бюджету. Якщо проаналізувати європейський досвід відновлення після Другої світової війни, то можна побачити, що у післявоєнний період борги країни можуть складати до 300% ВВП [9].

У середньостроковій перспективі ситуація покращується: бізнес починає стрімко розвиватися, прискорюються темпи зростання ВВП, накопичується внутрішній інвестиційний ресурс тощо.

Основоположним при розбудові нової податкової системи повинно стати унеможливлення ухилення від сплати податків. Це можливо досягнути через максимальне розширення бази оподаткування при встановленні невисоких ставок. При цьому іноземні експерти у контексті України переконані: потрібно максимально уникати винятків із загальних та обов'язкових правил оподаткування, адже вони, як правило, спонукають деяких платників шукати можливості для ухилення від оподаткування. З іншого боку такі поступки зумовлюють появу посередників, які надають послуги по оптимізації, а також стимулюють розвиток корупції.

За словами Олексієнка Д. окрім зниження податкових ставок для швидкого відновлення економіки необхідно максимально знизити втручання держави в господарську діяльність підприємств через повернення заборони на податкові перевірки, зменшення обсягів регулювання та контролю, викорінення випадків зловживань з боку контролюючих та правоохоронних органів, проведення переважанення податкової системи, митниці та Бюро економічної безпеки [10].

Умовою ефективного реформування податкової системи України є створення умов за яких платникам було вигідно сплачувати податки, а уникати – дорого. Також потребують вдосконалення механізми виявлення ухилення від сплати податків та притягнення до відповідальності.

Автори проекту податкової реформи пропонують встановити нові ставки по основних податках - єдиної ставки податку на прибуток підприємств, податку на доходи фізичних осіб та

податку на додану вартість на рівні 10%. Проект реформи має на меті значно спростити та знизити податкове навантаження на бізнес та громадян [9].

Аналіз побажань від народних депутатів, представників бізнесу та експертного середовища свідчить, що вони надають перевагу встановленню ставки ПДВ на рівні 10% по аналогії з країнами ЄС або навіть Швейцарії, де ПДВ становить 7%. Інша частина схильється до повної заміни ПДВ на податок з обороту, який значно простіший в адмініструванні, а отже несе в собі менше корупційних ризиків. Проте на цей час консенсусу щодо доцільності введення ставок 10-10-10 не досягнуто, тривають обговорення. Основні перестороги із реформою пов'язані з тим, як забезпечити достатній рівень надходжень до бюджету після зниження ставок податків, як мінімізувати ризики ухилення від сплати податків, нерівномірним розподілом податкового навантаження.

20 березня 2024 року в ході презентації дослідження «Справедлива податкова система в Україні в умовах війни» було запропоновано повернути в Україні прогресивну шкалу оподаткування, яка діяла у 1990 роках, а від нарахування податку на доходи фізичних осіб з мінімальної зарплати взагалі відмовитись. Автори дослідження вважають не справедливим сплату однакової суми податку як з мінімальної заробітної платні, так і для мільйонних доходів, тому що для перших податкове навантаження є набагато вищим. Відтак, вважають експерти, першим вагомим кроком реформування системи оподаткування могло б стати зменшення податку на мінімальні доходи населення на 5% з одночасним збільшенням його на таку ж часту для громадян, у яких висока заробітна плата [11].

На думку Верланова С., колишнього голови Державної податкової служби, для запобігання зменшення доходів держави від оподаткування, і колапсу фінансової системи загалом, необхідно негайно вжити наступних заходів:

1. Реформувати спрощену систему оподаткування, зменшивши ліміти обсягів доходів до 500-700 тисяч на рік і збільшивши ставку податку до 10-15%.
2. Обмежити коло платників сільськогосподарського податку виключно малими фермерськими господарствами.
3. На деякий час обмежити можливість використання венчурних фондів для отримання пільг з податку на прибуток.
4. Ввести військовий податок на «наддоходи», зокрема від видобутку нафти та галу, руди, експорту зернових тощо.
5. Здійснити аудит інформаційних систем податкової та митниці.
6. Перезавантажити податкову, митницю та бюро економічної безпеки новими кадрами.
7. Запровадити мораторій на податкові пільги, які безпосередньо не пов'язані з війною та відновленням критичної інфраструктури [12].

З нашої точки зору особлива увага в ході реформування податкової системи має бути приділена використанню електронних сервісів та цифрових технологій для взаємодії з платниками податків, розширенню податкової бази за рахунок легалізації тіньової економіки та оподаткування нових секторів економіки.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Підсумовуючи вищенаведене можемо зробити висновки, що податкова система України досить швидко адаптувалась під військові умови. Так, у перші тижні було запроваджено ряд послаблень задля забезпечення життєздатності економіки та максимізації підтримки вітчизняного бізнесу. Спочатку всі нововведення запроваджувались на період до закінчення воєнного стану. Проте, враховуючи що війна триває вже не один рік, державою розпочався процес скасування прийнятих послаблень та повернення до звичної Україні податкової системи.

Водночас аналіз впливу податкової системи на ефективне функціонування економіки показує, її основоположну роль. Відтак, стає очевидним, що в усталеному вигляді податкова система не може забезпечити ефективну повоєнне відновлення країни, а отже підлягає модифікації. В ході дослідження було встановлено, що необхідність реформування податкової системи вже підіймалось неодноразово. Проте консенсусу щодо напрямків подальших змін досягнуто так і не було. На поточний момент диспути на цю тему продовжуються. Більшість

експертів та економістів схиляється до необхідності послаблення податкового тиску на платників через зменшення ставок податку, частина фахівців категорично проти. Відтак, перспективами для подальших розвідок у зазначеному напрямку є дослідження змін податкової системи України після завершення війни або в контексті прийнятого Проєкту податкової реформи крізь призму визначення їх впливу на обсяги дохідної частини бюджету.

#### Список використаних джерел

1. Taufik Abd Hakim, Karia Abdul Aziz, Jasmine D., Rainah G.Norziana L. Impact of direct and indirect taxes on economic development: A comparison between developed and developing countries. *Taylor & Francis Online*. 2022. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23322039.2022.2141423#:~:text=The%20results%20show%20that%20total,the%20economic%20growth%20by%201.25%25>. (дата звернення 21.05.2024).
2. Ціна держави - проєкт CASE Україна URL: <https://cost.ua/> (дата звернення 21.05.2024).
3. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо особливостей оподаткування та подання звітності у період дії воєнного стану: Закон України від 03.03.2022 р. №2118-IX. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2118-20#Text> (дата звернення 21.05.2024).
4. Про внесення змін до розділу XX «Перехідні положення» Податкового кодексу України щодо ставок акцизного податку на період дії правового режиму воєнного, надзвичайного стану: Закон України від 21.09.2022 р. №2618-IX. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2618-20#Text> (дата звернення 21.05.2024).
5. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: Закон України від 17.03.2022 р. №2120-IX. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text> (дата звернення 21.05.2024).
6. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо адміністрування окремих податків у період воєнного, надзвичайного стану: Закон України від 01.04.2022 р. №2173-IX. Liga 360. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/T222173.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T222173.html) (дата звернення 21.05.2024).
7. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану: Закон України від 30.06.2023 р. №3219-IX. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3219-20#Text> (дата звернення 21.05.2024).
8. Фахівці обговорили розвиток податкової політики України в умовах війни. *Видавництво «Юридична практика»*. 2023. URL: <https://pravo.ua/fakhivtsi-obhovoryly-rozvytok-podatkovoi-polityky-ukrainy-v-umovakh-viiny/> (дата звернення 21.05.2024).
9. Обухов В., Колода Я. Як Україна реформуватиме податкову систему після війни. *Укрінформ*. 2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3688038-ak-ukraina-reformuvatime-podatkovu-sistemu-pisla-vijni.html> (дата звернення 22.05.2024).
10. Олексієнко Д. Відновлення економіки: чому країні потрібна проста і справедлива податкова система. *Економічна правда*. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/4/699732/> (дата звернення 22.05.2024).
11. Презентація дослідження «Справедлива податкова система в Україні в умовах війни». *Укрінформ*. 2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3841425-prezentacia-doslidzenna-spravedлива-podatkova-sistema-v-ukraini-v-umovah-vijni.html> (дата звернення 22.05.2024).
12. Верланов С. Чи потрібна податкова реформа в умовах війни. *Економічна правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/11/10/693668/> (дата звернення 22.05.2024).

#### References

1. Taufik Abd Hakim, Karia Abdul Aziz, Jasmine D. & Rainah G.Norziana L. (2022). Impact of direct and indirect taxes on economic development: A comparison between developed and developing countries. *Taylor & Francis Online*. Retrieved from: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23322039.2022.2141423#:~:text=The%20results%20show%20that%20total,the%20economic%20growth%20by%201.25%25>. (Accessed 21.05.2024).
2. The cost of the state - CASE Ukraine project Retrieved from: <https://cost.ua/> (Accessed 21.05.2024).

3. Verkhovna Rada of Ukraine (2022). “On amendments to the Tax Code of Ukraine and other legislative acts of Ukraine regarding the peculiarities of taxation and reporting during the period of martial law”, Law of Ukraine No. 2118-IX dated 03/03/2022. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2118-20#Text> (Accessed 21.05.2024).

4. Verkhovna Rada of Ukraine (2022). “On amendments to Chapter XX "Transitional Provisions" of the Tax Code of Ukraine regarding excise tax rates for the period of the legal regime of martial law, state of emergency”, Law of Ukraine No. 2618-IX dated 21/09/2022. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2618-20#Text> (Accessed 21.05.2024).

5. Verkhovna Rada of Ukraine (2022). “On amendments to the Tax Code of Ukraine and other legislative acts of Ukraine regarding the effect of norms during the period of martial law”, Law of Ukraine No. 2120-IX dated 17/03/2022. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text> (Accessed 21.05.2024).

6. Liga 360. (2022). “On amendments to the Tax Code of Ukraine and other legislative acts of Ukraine regarding the administration of certain taxes during the period of martial law and state of emergency, Law of Ukraine No. 2173-IX dated 01/04/2022. Retrieved from: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/T222173.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T222173.html) (Accessed 21.05.2024).

7. Verkhovna Rada of Ukraine (2023). “On amendments to the Tax Code of Ukraine and other laws of Ukraine regarding the peculiarities of taxation during martial law”, Law of Ukraine No. 3219-IX dated 30/06/2023. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3219-20#Text> (Accessed 21.05.2024).

8. “Legal practice” publishing house. (2023). *The experts discussed the development of the tax policy of Ukraine in wartime conditions*. Retrieved from: <https://pravo.ua/fakhivtsi-obhovoryly-rozvytok-podatkovoi-polityky-ukrainy-v-umovakh-viiny/> (Accessed 21.05.2024).

9. Obukhov, V., & Koloda, Ya. (2024). How Ukraine will reform the tax system after the war. *Ukrinform*. Retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3688038-ak-ukraina-reformuvatime-podatkovu-sistemu-pisla-vijni.html> (Accessed 22.05.2024).

10. Oleksiienko, D. (2023). Economic recovery: why the country needs a simple and fair tax system. *Ekonomichna pravda*. Retrieved from: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/4/699732/> (Accessed 22.05.2024).

11. Ukrinform. (2024). *Presentation of the study “A fair tax system in Ukraine in the conditions of war”*. Retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3841425-prezentacia-doslidzenna-spravedлива-podatkova-sistema-v-ukraini-v-umovah-vijni.html> (Accessed 22.05.2024).

12. Verlanov, S. (2022). Is tax reform necessary in the conditions of war. *Ekonomichna pravda*. Retrieved from: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/11/10/693668/> (Accessed 22.05.2024).

**POKOVBA Dmytro**<sup>1</sup>  
postgraduate student

**KYRYLIUK Yevhenii**<sup>1</sup>  
Dr. Sc. (Econ), Professor,

**PROSHCHALYKINA Alina**<sup>1</sup>  
PhD in Economics, Associate Professor

**RUDENKO Vitalii**<sup>1</sup>  
junior research associate

<sup>1</sup> Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy,  
Cherkasy, Ukraine

## OPTIMIZATION OF THE UKRAINIAN TAX SYSTEM IN THE CONDITIONS OF WAR AND POST-WAR RECONSTRUCTION

**Introduction.** *The tax system is the basis of the successful development of any country, its main financial resource. On the way to achieving the greatest positive effect from its functioning in Ukraine, the process of its evolution and improvement is continuously taking place. However, today the tax system faces serious challenges and threats. This is primarily due to the introduction of martial law and the consequences of the war, which is still ongoing. Therefore, carrying out the modification of the tax system of Ukraine, aimed at increasing the degree of efficiency of the economy, reducing the level of its shadowing and increasing the real income of the population, acquires a fundamentally new necessity and relevance.*

**Purpose.** *The study focuses on identifying the peculiarities of the transformation of Ukraine's tax system under martial law.*

**The results.** *The study defines the role of the tax system for the efficient functioning of the economy. Changes introduced in the domestic tax system during the first months of the war are systematized. The reaction of business entities to the adopted innovations was studied. The critical need to modify the tax system of Ukraine has been established. Recommendations on directions for reforming the domestic tax system have been formulated.*

**Originality.** *Within the framework of the study, for the first time, changes to the taxation system after the beginning of the war were thoroughly analyzed, the procedure for canceling the innovations adopted in the first months of the war was established, and the prospects for further reforming the country's economy on the way to ensuring its viability and the post-war period were outlined.*

**Conclusions.** *The tax system of Ukraine quickly adapted to functioning in the conditions of a full-scale war. Thus, in the first weeks, a number of relaxations were introduced to ensure the viability of the economy and maximize support for domestic business. Initially, all innovations were introduced for the period before the end of martial law, but in 2023, the process of canceling the innovations began. Today, the tax system is on the verge of a large-scale transformation, because in its current form it cannot ensure the effective performance of the tasks set before it. Most of the innovators are inclined to the need to introduce the same rate for the 3 main taxes, but some of them consider it necessary to return to progressive taxation. At present, the discussions continue, it is only obvious that the tax system that we will get as a result must fulfill the most important task - to ensure the operation of the economy in the extremely difficult conditions of post-war recovery.*

**Keywords:** *tax legislation, tax system reform, optimization of taxation, corporate income tax, value added tax, single tax, progressive taxation, benefits.*

*Одержано редакцією: 24.05.2024  
Прийнято до публікації: 01.06.2024*

УДК 338.48+338.2

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-1-2-107-116>

**ЗАЧОСОВА Наталія Володимирівна<sup>1</sup>**  
доктор економічних наук, професор  
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-8469-3681>  
natazachosova@vu.cdu.edu.ua

**ДРОБОТОВА Марина Володимирівна<sup>1</sup>**  
кандидат економічних наук, доцент  
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-2676-0588>  
marinadrobotova2@vu.cdu.edu.ua

**ДАНИЛЬЧУК Ганна Борисівна<sup>1</sup>**  
кандидат економічних наук, доцент  
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-9909-2165>  
abdanylchuk@vu.cdu.edu.ua

**ОПАЛЬКО Вікторія Вікторівна<sup>1</sup>**  
кандидат економічних наук, доцент  
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-0803-4040>  
[opalko633@vu.cdu.edu.ua](mailto:opalko633@vu.cdu.edu.ua)

<sup>1</sup>Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького  
м. Черкаси, Україна

## ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ПРОЄКТІВ У СФЕРІ ТУРИЗМУ І РЕКРЕАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

*Специфіка застосування проектного менеджменту для туристичного проекту соціального спрямування проілюстрована на прикладі проекту «Молодіжний туризм Digital & Innovation», метою якого є розробка навчально-методичних матеріалів та інструментів популяризації рекреаційно-туристичного потенціалу України. Основний акцент при формулюванні цілей і заходів проекту зроблено на застосуванні діджитал-технологій і сучасних освітніх інструментів.*

**Ключові слова:** *проект, методологія управління проектами, туризм, рекреація, проекти публічної сфери, соціальні проекти, інноваційні проекти, туристичний імідж.*

**Постановка проблеми.** Питання розробки і реалізації результативних проектів соціально-економічного й інноваційного характеру в туризмі і рекреації, які потребують застосування методології управління проектами залишаються доцільним і актуальним. Особливості застосування методології проектного менеджменту для кожного конкретного проекту потребують чіткого обґрунтування з урахуванням особливостей туристичного продукту та особливостей туристичної та рекреаційної діяльності. Туризм як міжнародне явище і багатогалузевий господарський комплекс обумовлює багатогранність і різноманітність проектів туристичної сфери. Визначення особливостей проектного менеджменту для бізнес-проектів і проектів публічного сектору у сфері туризму і рекреації потребує детального дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методологічні і практичні аспекти управління проектами в туристичній сфері досліджували такі вітчизняні науковці як В.Редько, Є. Козловський Є, І. Лінтур, Н. Кампов, О.Касинець, І.Антоненко, А. Охріменко, Л. Ноздріна, Я. Коробейникова, В. Гринюк. Теоретико-методологічні підходи проектного підходу розглядалися В.Редько і Є.Козловським Є, прикладним аспектам інвестиційних проекти в туризмі присвячені дослідження І. Лінтура та Н.Кампов, інноваційні проекти розвитку суб'єктів туристичного бізнесу розглядають І.Антоненко, А. Охріменко, Я Коробейникова, В.Гринюк. Недостатньо дослідженими залишаються питання особливостей методології управління проектами для туристичної діяльності в публічному секторі, соціальних проектів та туристично-рекреаційних послуг культурно-пізнавального спрямування.

**Метою статті є** визначення особливостей розробки і реалізації соціальних проектів туристичного спрямування з урахуванням методології проектного менеджменту.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Редько В. визначає, що в методології проектного менеджменту туризму мають урахуватись основні закономірності розвитку

світового туризму й локального проєктного світогляду, спрямовані на взаємодію й інтеграцію місцевих, регіональних і глобальних туристичних проєктів відповідно до прогнозів Всесвітньої туристичної організації (UN Tourism). Це обумовлено тим, що туристичний бізнес характеризується невизначеністю й турбулентністю, оскільки залежить від змін зовнішнього середовища [1].

Ринок туристичних і рекреаційних послуг на сьогодні, як сфера реалізації туристичного продукту та економічних відносин, є одним із видів економічної діяльності для багатьох країн. Розвиток не тільки міжнародного туризму, а і внутрішнього, є перспективними у багатьох країнах світу. Коробейникова Я., Гринюк В. зазначають, що Україна має доволі низьку частку в структурі світової туристичної галузі (менше 2 %), хоча є однією із провідних країн у Європі за показниками забезпеченості природними та історико-культурними ресурсами. Проте згідно статистичних даних звіту Всесвітнього економічного форуму найпроблемнішими областями є забезпечення безпеки та захисту туристів (передусім з огляду на українсько-російський конфлікт), екологічна стійкість й захист природних ресурсів України. Варто зазначити, що відбувся регрес в рейтингу інновацій в туристичному бізнесі – 89 місце із 88 [2].

Україна до повномасштабного вторгнення росії 24 лютого 2022 року застосовувала «Стратегію розвитку туризму і курортів на період до 2026 року», реалізація якої фактично була «поставлена на паузу». Однак увага до наявного різноманітного туристично-рекреаційного потенціалу в Україні з боку суспільства значно зросла у воєнний час, що обумовило можливості розвитку туристичних послуг щодо внутрішнього туризму. Також актуальними стали соціальні аспекти туристичної діяльності та розвитку рекреаційних послуг, споживачами яких можуть бути не тільки туристи, а і місцеві мешканці, тобто зростання рекреаційної ролі туризму стало важливою зміною в умовах воєнного часу. Суб'єкти туристичного бізнесу стали наголошувати на цінності своїх послуг як можливості для психологічного й фізичного відновлення.

Дослідження особливостей проєктів у сфері туризму дозволило визначити, що вони обумовлені, по-перше, великою кількістю складових туристичної сфери, а по-друге, роллю, яка надається туризму в регіоні/країні.

Майже у співвідношенні 50/50 в туризмі існують комерційні (бізнес-проєкти) і некомерційні (соціальні) проєкти. До більшості комерційних проєктів відноситься створення або розвиток об'єктів, які є саме виробниками туристичних послуг – засоби розміщення, заклади готельно-ресторанного господарства, культурно-розважальні заклади та ін. Такі проєкти як правило, є інвестиційними проєктами і класичні інструменти управління проєктами допомагають в їх реалізації. Реалізація таких проєктів формує і удосконалює інфраструктуру туризму.

Досліджуючи класифікацію проєктів в туризмі Козловський Є. виділяє спеціальні різновиди проєктів, які абсолютно можуть бути адаптованими до умов туристичної діяльності, а саме [3]:

- інвестиційний проєкт – проєкт, що пов'язаний з необхідністю відповідних капітальних вкладень у створення та розвиток туристичних підприємств;
- інноваційний проєкт – проєкт, що пов'язаний з розробкою новітніх туристичних продуктів або певних їх складових – туристичних послуг, нових напрямків;
- міжнародний проєкт – проєкт, у розробці та реалізації якого беруть безпосередню участь зарубіжні партнери.

У туризмі існує багато різновидів проєктів, які можуть охоплювати різні складові галузі. Авторами узагальнено основні різновиди проєктів представлені у таблиці 1.

Кожен із цих видів проєктів може бути адаптований під конкретні потреби та цілі регіону або туристичного суб'єкта.

На думку авторів, в сьогоднішніх умовах воєнного часу найбільш актуальними для розробки і реалізації є соціальні, освітні та культурно-історичні проєкти.

Проєкти місцевого розвитку через туризм (соціальні проєкти) відносяться до проєктів публічного сектору і тому мають ті ж відмінності від бізнес-проєктів [4].

**Таблиця 1 – Різновиди проєктів у сфері туризму за складовими галузі**

Вид проєкту	Опис проєкту
Інфраструктурні проєкти	Будівництво готелів, курортів, туристичних комплексів. Розвиток транспортної інфраструктури (аеропорти, вокзали, дороги). Створення та покращення туристичних зон, природних парків, заповідників
Культурно-історичні проєкти	Реконструкція та реставрація історичних пам'яток. Розробка та просування культурних маршрутів. Організація фестивалів, виставок, культурних подій
Екотуристичні проєкти	Створення екотуристичних маршрутів та баз. Впровадження програм збереження природних ресурсів. Розвиток агротуризму
Маркетингові проєкти	Розробка і впровадження онлайн маркетингових стратегій. Створення туристичних порталів, мобільних додатків. Проведення рекламних кампаній для залучення туристів
Освітні проєкти	Створення навчальних програм для підготовки спеціалістів у галузі туризму. Організація тренінгів для персоналу. Розробка програм з підвищення кваліфікації.
Сервісні проєкти	Розробка нових туристичних послуг (екскурсії, трансфери, гіді). Впровадження інновацій у сервісному обслуговуванні (цифровізація послуг, автоматизація).
Соціальні проєкти	Програми розвитку місцевих громад через туризм. Інклюзивний туризм для людей з обмеженими можливостями. Залучення молоді та ветеранів до туристичних ініціатив. Створення безбар'єрного доступу до туристичних об'єктів

*Джерело: складено авторами*

Найбільш визначальними відмінностями для проєктів публічного сектору в умовах воєнного часу, на думку авторів, є:

- проєкти часто є витратними і результатом мають суто соціальний ефект;
- не завжди передбачається віддача у вигляді позитивних фінансових потоків від капітальних інвестицій (це чітко виявляється у випадку здійснення соціальних проєктів);
- більш широкі можливості потенційних джерел фінансування (спеціальні грантові програми, фонди регіональних бюджетів) та можливостей залучення додаткових ресурсів для виконання робіт за проєктом (волонтерство);
- під час реалізації проєктів публічного сектору виникає необхідність ретельно управляти взаємодією із заінтересованими сторонами, які можуть відстоювати протилежні інтереси і створювати «бар'єри співпраці».

В реаліях туристичного ринку України за останні роки, які передували повномасштабному вторгненню, було розроблено і прийнято до реалізації чимало цікавих та інноваційних проєктів на різних рівнях публічного управління у сфері туризму. Такі проєкти класифікуються за трьома рівнями - національні, регіональні та локальні проєкти. Аналіз інтернет-джерел і проведені попередні дослідження дозволяють представити найбільш вдалі приклади проєктів (табл.2) [5].

Стратегічна Дорожня карта «Відновлення малого та середнього бізнесу у секторі туризму та гостинності в 2023–2033 роках» розроблена на замовлення Національної туристичної організації України за підтримки Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України» представляє план заходів повоєнного відновлення та розвитку малого та середнього бізнесу в секторі туризму та гостинності України [6].

Таблиця 2 – Національні, регіональні та локальні проекти України у сфері туризму

	Проект	Опис, посилання
Національні	Туристичні магніти України (початок реалізації проекту 2021)	<a href="https://www.tourism.gov.ua/blog/dart-rozshiriv-kartu-turistichnih-magnitiv">https://www.tourism.gov.ua/blog/dart-rozshiriv-kartu-turistichnih-magnitiv</a> проект з пошуку успішних українських проектів-символів, які зможуть залучити інвесторів і стати центрами інновацій
	Мандруй Україною (початок реалізації проекту 2021)	<a href="https://jam.in.ua/cases/mandruj-ukrainoiu/">https://jam.in.ua/cases/mandruj-ukrainoiu/</a> <a href="https://map.tourism.gov.ua/">https://map.tourism.gov.ua/</a> Проект ДАРТу, спрямований на популяризацію внутрішнього туризму серед українців
	Проект VIRTUAL UKRAINE (початок реалізації проекту 2020)	<a href="https://virtualukraine.travel/">https://virtualukraine.travel/</a> глибоко-інтегрована система, що дозволяє Громадам України створювати вражаючу презентацію своїх територій, культурно-історичних, промислових, інфраструктурних та комерційних об'єктів.
	Ukraine now (початок реалізації проекту 2018)	<a href="https://banda.agency/ukrainenow/">https://banda.agency/ukrainenow/</a> наймасштабніша міжнародна маркетингова кампанія українського уряду. Її ціль – сформуванню бренду України у світі, залучити в країну інвестиції та покращити туристичний потенціал
	Портал discover.ua за підтримки Google (реалізація проекту 2017-2021)	<a href="https://discover.ua/">https://discover.ua/</a> Портал створений для всіх охочих подорожувати Україною та проводити вихідні дні в нових місцях
Регіональні	Проект Digital Cherkasy (початок реалізації проекту 2021)	<a href="https://thedigital.gov.ua/news/startuvav-proekt-iz-tsifrovizatsii-cherkashchini-digital-cherkasy">https://thedigital.gov.ua/news/startuvav-proekt-iz-tsifrovizatsii-cherkashchini-digital-cherkasy</a> Проект з цифровізації публічних послуг, а також реалізації проектів у сферах освіти, екології, економіки, інфраструктури, медицини, туризму, відкритих даних і безбар'єрності
	Проект «Безбар'єрне суспільство як елемент взаємоповаги між людьми та запорука розвитку громади» (початок реалізації проекту жовтень 2022) Географія реалізації: Львівська, Волинська, Закарпатська, Рівненська області, зокрема громади міст: Львів, Золочів, Луцьк, Ужгород, Рівне	<a href="https://art.lviv.ua/uk/barrier-free-society">https://art.lviv.ua/uk/barrier-free-society</a> Ціллю проекту є: покращення умов інклюзивності й безбар'єрного середовища культурно-історичної спадщини та інших туристичних об'єктів західного регіону України, з можливістю відтворення на всій території України, що сприятиме рівній доступності та привабливості послуг у сферах культури й туризму для всього населення і водночас створить можливості для економічного відновлення і зростання на місцевому рівні
Локальні	Проект Look City (початок реалізації проекту 2014)	lviv.look.city poltava.look.city пішохідні екскурсії з елементами квесту

Джерело: складено авторами

Серед стратегічних пріоритетів, зазначених в Дорожній карті, зробимо акцент на Пріоритеті В «Побудова й укріплення інституцій і партнерств», цілями якого визначено - сталі інституції та ефективні партнерства. Визначені «Дорожною картою» завдання відновлення малого і середнього бізнесу у сфері туризму можуть бути реалізовані виключно завдяки розбудові партнерств різного роду. Розвиток публічно-приватно-громадського партнерства також забезпечить подолання негативних наслідків повномасштабних військових дій. Серед

інструментів реалізації завдань з розбудови партнерств різного рівня зазначаються завдання: «В.2.4. Запровадження партнерств з університетами» та «В.2.5. Розвиток технологічних партнерств МСБ, у тому числі в цифровізації, використанні та аналізі BigData, а також популяризації рішень на основі штучного інтелекту та машинного навчання» [6].

Всі розглянуті в ході дослідження проекти опосередковано спрямовані на формування туристичного іміджу як внутрішнього, так і іноземного туризму. Формування туристичного іміджу країни для громадськості є актуальним особливо для молодого покоління, тому що їх усвідомленість і туристичний імідж України сформують в майбутньому відновлення внутрішнього туризму та дружнє середовище для прийняття іноземних туристів. Але розглядаючи адресність зазначених проектів за сприйняттям цільовими аудиторіями можна зазначити, що тільки проекти «VIRTUAL UKRAINE» та проект «Look City» можуть бути розраховані на сприйняття юнацтвом та молоддю, але їх популяризація не є достатньою. Це обумовлює необхідність розробки заходів (проектів) щодо формування туристичного іміджу власної країни адресоване саме такому цільовому сегменту як юнацтво та молодь.

Опис пропонованого проекту «Молодіжний туризм Digital & Innovation». Проект передбачає: створення комплексу сучасних засобів і методів для формування у молоді сприйняття України як туристичної країни – віртуальних екскурсій і показів, представлення мобільних додатків туристичного спрямування, використання соціальних мереж, театралізовані екскурсії, знайомство з українськими скансенсами, формування топ-туристичних об'єктів України шкільною аудиторією, формування навичок використання діджитал-сервісів в туризмі; соціальне, культурне і економічне обґрунтування перспектив розвитку туризму.

Тривалість проекту - 1 рік, 01.01.2025 – 31.12.25 (орієнтовні дати). Учасники проекту - кафедра туризму і готельно-ресторанної справи ЧНУ, Центр молодіжного туризму ЧНУ.

Результат проекту - комплекс інструментів і навчально-методичних матеріалів щодо навчання і проведення мастер-класів, вебінарів, онлайн-уроків, комплексу опитування і тестування на основі інструментів Kahoot.it, Mentimetr, Wordwall

Детальний опис проекту представлений в таблиці 3.

**Таблиця 3 – Опис проекту «Молодіжний туризм Digital & Innovation»**

Характеристика проекту	Опис
Унікальність	формування комплексу сучасних методів і засобів щодо залучення юнацтва та молоді в середовище туризму з акцентом на діджиталізацію.
Обґрунтування	формування сприятливого туристичного іміджу України у свідомості громадян, особливо юного віку, є необхідним для розвитку внутрішнього туризму і формування почуття патріотизму. При існуванні державних програм «Мандруй Україною» і «Туристичні магніти України» поки слабо розроблені програми популяризації внутрішнього туризму серед школярів.
Мета	створення комплексу сучасних засобів і методів для формування туристичного іміджу України і підвищення зацікавленості до українських туристичних об'єктів
Завдання	1.Визначити реальний рівень сприйняття туристичного іміджу України в шкільному середовищі; 2.Дослідити рівень обізнаності школярів щодо сучасних діджитал-інструментів та сервісів в туризмі; 3. Розробити концепцію створення комплексу «Драйвери туристичних подорожей Україною» 4. Розробити комплекс навчально-методичних, маркетингових і комунікаційних матеріалів комплексу 5. Розробити пілотні проекти реалізації створеного комплексу «Драйвери туристичних подорожей Україною» в школах міста Черкаси і Черкаської області. 6. Розробити методичний супровід впровадження комплексу
Цільова аудиторія	школярі середнього і старшого віку Черкаської області

*Джерело: складено авторами*

Розробка іміджевих проєктів туристичної сфери орієнтованих на юнацтво та молодь потребує ефективного партнерства суб'єктів туристичного бізнесу, науковців фахових освітніх закладів, шкільних закладів освіти. Розробка проєкту соціального спрямування із залучення молоді до туристичних ініціатив на базі Черкаського національного університету є актуальним та важливим інструментом процесу формування туристичного іміджу власної країни для юнацтва та молоді, який потребує застосування методології проєктного менеджменту.

Ініціація і представлення громадськості та іншим стейкхолдерам регіонального рівня проєкту «Молодіжний туризм Digital & Innovation» стане прикладним аспектом реалізації завдань з відновлення туристичної сфери та перспективним соціальним проєктом з формування патріотичного сприйняття туристичних можливостей країни.

Формулювання цілей проєкту за SMART-підходом представлено у таблиці 4.

**Таблиця 4 – Цілі проєкту «Молодіжний туризм Digital & Innovation» за SMART-підходом**

Метод опису цілі	Опис
Specific / Чіткі	Ціль – сформувати навчально-методичний комплекс «Драйвери туристичних подорожей Україною»
Measurable / Вимірювані	Скласти 12 елементів комплексу
Achievable / Досяжні	Елементи комплексу - засоби щодо ознайомлення з туристичними об'єктами України
Relevant / Релевантні	В основі формування комплексу навчально-методичні розробки і досвід викладачів кафедри туризму і готельно-ресторанної справи
Time-Bound / Обмежені в часі	На виконання проєкту 1 рік

*Джерело: складено авторами*

Партнери запропонованого проєкту «Молодіжний туризм Digital & Innovation» представлено в таблиці 5.

**Таблиця 5 – Партнери проєкту «Молодіжний туризм Digital & Innovation»**

Назва організації	Участь в проєкті
Чорнобаївська гімназія Чорнобаївської селищної ради Черкаської області	Надання приміщення для проведення офлайн заходів зі школярами, надання організаційної допомоги для комунікацій зі школярами
Черкаська загальноосвітня школа I-III ступенів №6	Надання приміщення для проведення офлайн заходів зі школярами, надання організаційної допомоги для комунікацій зі школярами
Управління освіти і науки Черкаської обласної державної адміністрації	Фінансування, надання приміщення для проведення круглого столу, тренінгу і семінару серед вчителів
Черкаське відділення Малої Академії наук України Черкаський обласний центр роботи з обдарованими дітьми Черкаської обласної ради	надання приміщення для проведення круглого столу, тренінгу і семінару серед вчителів, забезпечення участі в роботі заходів Центру міського і обласного рівня (наприклад, Літній табір для обдарований дітей і т.і.)
Кафедра економіка та міжнародних економічних відносин ЧНУ	Розробка методичних матеріалів щодо огляду світового туристичного ринку

*Джерело: складено авторами*

SWOT-аналіз проєкту «Молодіжний туризм Digital & Innovation» представлений на рисунку 1.

<p style="text-align: center;"><b>Сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Досвід роботи у фаховій туристичній освіті команди проєкту</li> <li>2. Підтримка проєкту Обласним Управлінням освіти і науки</li> <li>3. Домовленість про співпрацю із закладами освіти Черкащини</li> <li>4. Домовленість про співпрацю з Черкаським відділенням Малої академії наук</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Слабкі сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність сучасного комп'ютерного обладнання</li> <li>2. Використання багатьох елементів програмного забезпечення професійного туристичного спрямування потребує фінансової підтримки</li> <li>3. Формати проведення зустрічей офлайн потребують узгоджень багатьох складових із участю різних організацій</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Можливості</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Державні програми підтримки розвитку туризму</li> <li>2. Регіональні та місцеві програми розвитку туризму</li> <li>3. Регіональні та галузеві програми по роботі з обдарованою молоддю</li> <li>4. Програми підтримки сфери освіти для людей з особливими потребами</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Загрози</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Посилення умов безпеки</li> <li>2. Посилення карантинних умов</li> <li>3. Низька мотивація цільової аудиторії щодо сприйняття туризму як перспективної сфери</li> <li>4. Призупинення домовленостей про сприяння з боку владних органів та закладів освіти</li> </ol>

**Рисунок 1 - SWOT-аналіз проєкту «Молодіжний туризм Digital & Innovation»**

*Джерело: складено авторами*

Стратегія роботи зі стейкхолдерами проєкту передбачає визначення їх інтересів і мотивів, сили впливу (використана оцінка за 5-ті бальною шкалою) і стратегію роботи з ними. Схематично стратегія роботи зі стейкхолдерами проєкту проілюстрована в таблиці 6.

**Таблиця 6 – Стратегія роботи зі стейкхолдерами проєкту**

Стейкхолдери	Сила впливу/ зацікавленість	Інтереси, мотиви	Стратегія роботи
Спонсори	5/4	Результат, репутація	ЗМІ, Влада, ГО
Міський голова	4/3	Результат, репутація	ЗМІ, ГО
Департамент регіонального розвитку Черкаської ОДА адміністрації	5/3	Результат, репутація	ЗМІ
Черкаський державний технологічний університет	3/5	Провал проєкту, конкуренція	ЗМІ, Влада,
Громадська організація «Асоціація гостинності Черкащини»	3/4	Результат, репутація	ЗМІ

*Джерело: складено авторами*

Щомісячний графік заходів по проекту представлений в таблиці 6. Визначення відповідальних осіб за заходами буде здійснюватись по факту реалізації проекту.

Таблиця 6

**«Молодіжний туризм Digital & Innovation»**

Місяць	Запланований захід / Відповідальна особа
січень	1.Онлайн і офлайн опитування (анкетування) школярів Чорнобаївської гімназії. Обробка даних, представлення результатів
лютий	1.2 онлайн і офлайн опитування (анкетування) школярів Черкаської школи №6. Обробка даних, представлення результатів
березень	2.1.Опитування (анкетування) школярів Черкаської школи №6 щодо рівня обізнаності сучасних діджитал-інструментів та сервісів в туризмі. Обробка даних, представлення результатів
квітень	2.2.Опитування (анкетування) школярів Чорнобаївської гімназії щодо рівня обізнаності сучасних діджитал-інструментів та сервісів в туризмі. Обробка даних, представлення результатів
травень	3.1.Розробка концепції створення комплексу «Драйвери туристичних подорожей Україною»
червень	3.2 Оформлення концепції «Драйвери туристичних подорожей Україною», презентація проекту
липень	4.1 Розробка комплексу навчально-методичних матеріалів комплексу
серпень	4.2 Розробка комплексу маркетингових і комунікаційних матеріалів комплексу
вересень	5.1.Презентація створеного комплексу «Драйвери туристичних подорожей Україною» закладах освіти та Управлінні освіти ЧОДА
жовтень	5.2 Презентація створеного комплексу «Драйвери туристичних подорожей Україною» для стейкхолдерів
листопад	6.1.Проведення заходів передбачених реалізацією комплексу в Чорнобаївській гімназії
грудень	6.2 Проведення заходів передбачених реалізацією комплексу в школі № 6

*Джерело: складено авторами*

Загальний бюджет проекту планується в сумі 120 тис.грн., з них кошти ЧНУ ім.Б.Хмельницького 30 тис.грн (25%). Можливе фінансування проекту – спонсори, кошти регіонального бюджету, кошти міського бюджету.

Після реалізації проекту «Молодіжний туризм Digital & Innovation» можливі подальші перспективи його життя наступні: перший рік - впровадження комплексу «Драйвери туристичних подорожей Україною» в школах міста Черкаси; другий рік - удосконалення комплексу «Драйвери туристичних подорожей Україною» і впровадження в школах Черкаської області, третій рік - удосконалення комплексу «Драйвери туристичних подорожей Україною» і впровадження в школах України.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Застосування методології управління проектами в туризмі має враховувати основні закономірності розвитку національної туристичної системи й локального проектного світогляду, спрямованих на інтеграцію локальних, регіональних та національних туристичних проектів. Дослідження особливостей застосування проектного менеджменту до проектів різного типу у сфері туризму буде актуальним і надалі, особливо це стосується проектів транскордонного співробітництва та рекреаційних проектів культурно-пізнавального спрямування.

**Список використаних джерел**

1.Редько В. Є. Особливості методології управління проектами в туристичному бізнесі. *European Journal of Management Issues*.2016. №24(6), С.114-122.

2. Коробейникова Я., Гринюк В. Перспективні напрями інноваційної проектної діяльності в туризмі (кейси Івано-Франківської області). *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. № 6:С.56-68

3. Козловський Є. Теоретико-методичні засади управління проектами в сфері туризму. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Туризм*. 2019. №2(2). С.108–116.

4. Управління проектами: навчальний посібник / Маматова Т. В., Молоканова В. М., Чикаренко І. А., Чикаренко О. О. Дніпро: ДРІДУ НАДУ. 2018. 120 с.

5. Дроботова М.В. Інструменти популяризації внутрішнього туризму для школярів і молоді. *Стратегічні орієнтири освіти та реабілітації в умовах воєнного стану та повоєнного часу: проблеми, рішення, перспективи: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 26-27 жовтня 2023 р.) / за заг. ред. В. В. Нечипоренко. Запоріжжя: Вид-во Хортицької національної академії, 2023.С.626-629*

6. Стратегічна Дорожня карта «Відновлення малого та середнього бізнесу у секторі туризму та гостинності в 2023–2033 роках». URL: <https://nto.ua/assets/files/ntou-library-small-and-medium-sized-businesses-recovery.pdf> (дата звернення: 11.08.2024)

### References

1. Redko V.(2016) Osoblyvosti metodolohii upravlinnia proektamy v turystychnomu biznesi [Peculiarities of project management methodology in tourism business]. *European Journal of Management Issues*. .no.24(6), pp.114-122.

2. Korobeinykova Ya. Hryniuk V. (2024) Perspektyvni napriamy innovatsiinoi proiektnoi diialnosti v turyzmi (keisy Ivano-Frankivskoi oblasti) [Prospective Directions of Innovative Project Activity in Tourism: Cases of Ivano-Frankivsk Region]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. vol. 6, pp.56-68.

3. Kozlovskiy Y. (2019) Teoretyko-metodychni zasady upravlinnia proektamy v sferi turyzmu [Theoretical and methodological basics of project management in tourism]. *Bulletin of Kyiv National University of Culture and Arts. Series in Tourism*.no.2(2), pp.108-116.

4. Mamatova T. V., Molokanova V. M., Chykarenko I. A., Chykarenko O. O. (2018) *Upravlinnia proektamy: navchalnyi posibnyk*. [Project management: a study guide]. Dnipro: DRIDU NADU, 120p. (in Ukrainian)

5. Drobotova M.V. (2023) Instrumenty populiaryzatsii vnutrishnoho turyzmu dlia shkoliariv i molodi [Tools for the promotion of domestic tourism for schoolchildren and young people]. Book of abstracts of the International scientific and practical conference “*Strategic orientations of education and rehabilitation in the conditions of martial law and post-war times: problems, solutions, prospects*” October 26–27, 2023. Zaporizhzhia, Ukraine, pp. 626-629. (in Ukrainian)

6. Stratehichna Dorozhnia karta «Vidnovlennia maloho ta serednoho biznesu u sektori turyzmu ta hostynnosti v 2023–2033 rokakh» [Strategic Roadmap "Recovery of small and medium-sized businesses in the tourism and hospitality sector in 2023-2033"] Available at: <https://nto.ua/assets/files/ntou-library-small-and-medium-sized-businesses-recovery.pdf> (accessed August 11, 2024)

**ZACHOSOVA Nataliia**<sup>1</sup>  
DSc (Economics), Professor

**DROBOTOVA Marina**<sup>1</sup>  
PhD in Economics, Associate Professor

**DANYLCHUK Hanna**<sup>1</sup>  
PhD in Economics, Associate Professor

**OPALKO Viktoriia**<sup>1</sup>  
PhD(Economics), Associate Professor

<sup>1</sup>Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

### APPLIED ASPECTS OF PROJECT DEVELOPMENT IN THE FIELD OF TOURISM AND RECREATION IN WARTIME CONDITIONS

**Introduction.** *The issue of developing and implementing effective projects of a socio-economic and innovative nature in tourism and recreation, which require the application of project management methodology, is appropriate and relevant. Tourism as an international phenomenon and a multi-sector*

*economic complex determines the multifacetedness and variety of tourism projects. The specifics of applying the project management methodology for each specific project require a clear justification, taking into account the specifics of the tourist product and the specifics of tourist and recreational activities.*

**Purpose.** *Determination of the features of the development and implementation of social projects in the tourist direction, taking into account the methodology of project management.*

**Results.** *Before the full-scale invasion of Russia on February 24, 2022, Ukraine used the "Strategy for the Development of Tourism and Resorts for the Period Until 2026", the implementation of which was actually "put on hold". However, attention to the existing diverse tourist and recreational potential in Ukraine on the part of society increased significantly during the war, which determined the opportunities for the development of tourist services of domestic tourism. The social aspects of tourist activities and the development of recreational services, the consumers of which can be both tourists and local residents, have also become relevant. The growth of the recreational role of tourism became an important change in wartime conditions. Regional and local projects of social direction and projects related to recreational activities are relevant for implementation in the realities of time.*

*The importance of effective partnership between the public, private sector and educational institutions in the implementation of tourism and recreational projects is substantiated. The specificity of the application of project management for a tourism project of a social orientation is illustrated by the example of the development of the "Youth Tourism Digital & Innovation" project, the purpose of which is the development of educational and methodological materials and tools for the promotion of the recreational and tourist potential of Ukraine and the formation of a patriotic attitude to the opportunities of one's own country.*

**Originality.** *The main emphasis when formulating the goals and measures for the implementation of the project is proposed to be made on the use of digital technologies and modern educational tools.*

**Conclusion.** *The application of the project management methodology in tourism should take into account the main patterns of development of the national tourism system and the local project outlook aimed at the integration of local, regional and national tourism projects.*

**Keywords:** *project, project management methodology, tourism, recreation, public sector projects, social projects, innovative projects, tourist image.*

*Одержано редакцією: 14.04.2024  
Прийнято до публікації: 29.04.2024*

УДК 640.41:338.48

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-1-2-117-128>

**ОСТРОВСЬКА Галина Йосипівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Тернопільський національний технічний  
університет імені Івана Пулюя,  
м. Тернопіль, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9318-2258>

e-mail: h.ostrovska@gmail.com

**ВІТРЯК Алла Олександрівна**

викладач економічних дисциплін,  
Кам'янець-Подільський фаховий коледж  
індустрії, бізнесу та інформаційних  
технологій,

м. Кам'янець-Подільський, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-1675-7857>

e-mail: alla.vitriak@gmail.com

## КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ

*Стаття присвячена розробці концептуального підходу щодо вдосконалення організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку готельної індустрії. Розглянуто перспективи її відновлення у воєнний час та період післявоєнної відбудови в Україні. В контексті підвищення інноваційного потенціалу індустрії гостинності аргументовано значимість цифровізації надання готельних послуг. Виявлено, що формування інноваційного вектору розвитку вітчизняних підприємств готельного господарства повною мірою може бути реалізоване лише за умови створення сприятливих умов на державному рівні. Сформовано організаційно-економічний механізм забезпечення інноваційного розвитку підприємств готельного господарства на основі синергічного поєднання всіх стимулюючих елементів, як на макроекономічному, так і мікроекономічному рівні. Розкрито потенціал і цільові інструменти цього механізму. Побудовано концептуальну модель, яка дає змогу поєднати всі основні елементи організаційно-економічного механізму забезпечення інноваційного розвитку готельних підприємств.*

**Ключові слова:** індустрія гостинності, туризм, готельний бізнес, інноваційний розвиток, цифровізація, організаційно-економічний механізм, принципи управління інноваціями, концептуальна модель.

**Постановка проблеми.** Готельний бізнес є матеріальною основою туристичної індустрії, а його інноваційний розвиток є елементом комплексної системи формування сумарного інноваційного потенціалу країни, здатного забезпечити її сталий розвиток. Водночас слід зазначити, що на сьогодні найбільш помітний імпульс до розвитку інноваційної діяльності готельних підприємств проявляється у великих мегаполісах, де динамічне зовнішнє середовище створює нові виклики, що потребують нестандартних рішень та активного впровадження передових технологій.

В сучасних умовах відзначається низька інноваційна активність значної частини готельних підприємств, що характеризується, швидше, відтворенням, або «гібридизацією», інноваційних розробок з інших галузей. Слід зазначити, що мають місце бар'єри впровадження інновацій усередині самих підприємств, скутих обмеженістю обсягів фінансового та матеріально-технічного забезпечення – з одного боку, та недостатньою компетентністю працівників – з іншого. За цих умов доцільність вивчення питання організаційно-економічної підтримки інноваційного розвитку готельних підприємств обумовлена необхідністю створення сприятливих умов для подальшого стимулювання нарощування інноваційного потенціалу, підвищення рівня інноваційної активності підприємств та забезпечення найвищої якості послуг, що відповідають зростаючому попиту споживачів і сучасним міжнародним стандартам.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тема концептуальних засад інноваційних змін привертає увагу науковців з усього світу. Дослідженню теоретичних та прикладних аспектів організаційно-економічного забезпечення управління інноваціями висвітлено в працях низки вітчизняних науковців. У монографії під загальною редакцією М. Барни [1], авторами розроблено

концептуальні положення щодо формування ринкових механізмів господарювання туризму та суб'єктів готельного бізнесу на основі моделей економічного зростання та сталого розвитку в конкурентному середовищі. У цьому контексті необхідною умовою сталості індустрії гостинності визнається ступінь раціонального використання ресурсного потенціалу з урахуванням його збереження для майбутніх поколінь.

Авторами дослідження [2] основна увага акцентується на проблемах функціонування підприємств індустрії гостинності та окреслено напрями їх вирішення в напрямі розвитку технологічної, гуманітарної, функціональної та комерційної концепцій. Розвиває їхню ідею позиція науковців [3-5] щодо розвитку інтелектуально-інноваційної діяльності в умовах новітньої управлінської парадигми. І. Мельник, Є. Хмельницькою та Н. Баган [6] розроблено модель механізму підвищення ефективності використання ресурсів інноваційно орієнтованих підприємств індустрії гостинності та підкреслено вирішальну роль цифровізації.

А. Турило [7] зосереджує зусилля на вивченні методів стимулювання інновацій та пропонує схему елементів організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємств креативних галузей. Заслужують на увагу дослідження [8], науковий доробок яких полягає у використанні інструментів креативного менеджменту, що дають змогу менеджерам своєчасно вирішувати проблеми й творчо підходити до управління бізнес-процесами. Впровадження цих концепцій дозволяє створити на кожному підприємстві інтелектуальну систему, яка гарантує перманентну ефективність формування та реалізації бізнес-процесів у всіх структурних підрозділах.

Водночас у статті [9] кристалізуються проблеми управління якістю послуг підприємств індустрії гостинності під час криз, де основна увага спрямовується на систему управління якістю послуг, що пов'язана з потребою адаптації виробничої діяльності до комплексу зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на фінансові-економічні показники підприємства.

Незважаючи на значні наукові напрацювання, проблематика організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку готельних підприємств залишається актуальною і потребує подальших досліджень.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є поглиблення концептуального підходу та надання практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств готельного господарства, що функціонують в умовах нестабільного середовища.

**Виклад основного матеріалу.** Індустрія гостинності об'єднує такі сектори, як розміщення, харчування, подорожі та туризм, розваги та сезонна оренда житла для тимчасового проживання та відпочинку, а гравцями ринку є готелі, ресторани, заклади відпочинку та розваг. По закінченню пандемії COVID-19 2022 рік став роком випробувань для індустрії гостинності. Повномасштабне російське вторгнення справило негативний вплив на усі сектори української економіки, однак найбільше постраждали туризм та готельний бізнес, які лише почали оговтуватися від багаторічних карантинних обмежень, фактично зупинивши туризм, похитнувши продовольчі, фінансові й енергетичні ринки.

Наразі складно дати всебічну оцінку збитків, завданих війною галузям індустрії гостинності. За перший місяць війни втрати українських підприємств перевищили сумарні збитки за два роки пандемії [10]. За даними Національного агентства розвитку туризму, за період 1 січня – 1 жовтня 2022 року готельні підприємства сплатили до бюджету 673 млн грн, що на 35 % менше, ніж за аналогічний період 2021 року [11]. Найбільше скоротилися надходження від короткотермінового розміщення, які за аналізований період сплатили до бюджету близько 57 млн грн, що на 58 % менше, ніж за аналогічний період попереднього року [12]. Надходження до бюджету від туристичної галузі в 2022 році зменшилися на 30 % порівняно з аналогічним періодом минулого року, водночас загальна кількість платників податків, які працюють у туристичній галузі, скоротилася в середньому на 10% [13]. Згідно досліджень компанії «Euromonitor International», у 2022 році через війну в Україні світовий в'їзний туризм втратив близько 7 млрд доларів США. Експерти із сфери гостинності вказали на зниження туристичних

потоків у сезоні 2022 року до Єгипту та Туреччини на 60-70 %, та зазначили, що наслідки ще довго відчуватимуться [10].

За перші кілька місяців війни готельний бізнес обвалився практично на 90%. Економічні труднощі, переміщення значної кількості біженців призвели до значного скорочення подорожей українців. Погіршення безпекової ситуації також призвело до зменшення кількості закордонних туристів, які відвідують Україну. До повномасштабного вторгнення Україну щорічно відвідували в середньому 14 мільйонів туристів, з яких: Київ – 2,5 мільйона, Львів – 1,8 мільйона та Одеса – 1 мільйон. У першому півріччі 2023 року український кордон перетнули понад 1,3 мільйона туристів, що, враховуючи чинні в Україні загрози, є доволі непоганим індикатором. Найчастіше в Україну приїжджали представники Молдови (574 тис. осіб), Румунії (233 тис. осіб), Польщі (137 тис. осіб), Угорщини (73 тис. осіб) та Словаччини (31 тис. осіб). Відвідували й туристи найбільш віддалених держав, зокрема, Мексики, Нової Зеландії, Мадагаскару, Бангладешу тощо.

Багато закладів розміщення були змушені закритися з міркувань безпеки, через відсутність попиту та технічні причини. Війна також мала безпосередній вплив на інфраструктуру туристичних дестинацій. Деякі готелі, ресторани та туристичні атракції тимчасово втратили свою привабливість або ж були зруйновані. Згідно даних Національного агентства розвитку туризму, наразі в Україні функціонує близько 20 % готелів, більшість з яких розташовані в західних областях України. Однак існують певні обмеження на їхню роботу, такі як комендантська година та заходи безпеки у разі оголошення повітряної тривоги. Найбільшим попитом на номери користуються готелі в Буковелі, Львові та Києві. Загалом, туристична галузь зіткнулася з багатьма труднощами та перешкодами під час війни в Україні. Основні з них такі: безпека; імідж країни, на який вплинули широкомасштабні медіа-кампанії щодо війни в Україні; зміни у зовнішньому вигляді туристичних об'єктів; погіршення якості готельних послуг; зміни в туристичних маршрутах, особливо в прикордонних районах.

Тим часом війна стимулювала розвиток внутрішнього туризму в Україні. Багато українців вирішили відвідати та підтримати Україну в цей складний період. Більшість закладів індустрії гостинності зберегли зайнятість завдяки підтримці внутрішніх туристів.

Для багатьох підприємств готельного господарства війна також стала викликом для реорганізації власної бізнес-стратегії. З огляду на потенційні ризики відвідування України, в умовах сьогодення надзвичайно важливо зосередитися на питаннях підтримки туристичної галузі та відновленні іміджу України як привабливої дестинації для туристів з усього світу.

Готельні заклади почали інтенсивно просуватися на міжнародних ринках та привертати увагу іноземних партнерів та інвесторів для підтримки відродження індустрії гостинності в Україні. Слід зазначити, що в країні вже діє низка програм, спрямованих на підтримку та відновлення окремих сфер економічної діяльності [14]. Наприклад, в рамках проекту «Розвиток МСП: економічна інтеграція та відновлення бізнесу внутрішньо переміщених осіб», що фінансується Міністерством економічного співробітництва та розвитку Німеччини за підтримки Міжнародної організації з міграції, Агентства ООН у справах міграції, оголошено конкурс грантів на підтримку мікропідприємств та самозайнятих осіб оголошується. Грантовий проект спрямований насамперед на підтримку та відновлення суб'єктів індустрії гостинності [15].

Пріоритетність розширення можливостей підприємств готельної індустрії для збільшення туристичної активності країни знаходять своє підтвердження в економічній Стратегії України 2030 року [16], окремі аспекти якої стверджують про те, що зміцнення потенціалу підприємств готельного господарства є тригером розвитку туризму. Як наслідок, одним із векторів стратегії – «Креативні індустрії та гостинність» – є стратегічна мета забезпечення розвитку туризму як однієї з рушійних сил соціокультурного та економічного розвитку регіону та створення конкурентоспроможної креативної економіки для збалансованого розвитку України. У процесі реалізації Стратегії органи державної влади ставлять собі за мету розвиток вітчизняного туристичного продукту, зокрема за умови зростання інтенсивності функціонування підприємств готельної індустрії та підвищення ємності та якості вітчизняного ринку готельних послуг. Досягнення стратегічних цілей сприятиме розвитку туризму та креативних індустрій шляхом:

– забезпечення ефективного державного регулювання цих секторів;

– стимулювання залучення інвестицій у проекти, пов'язані з покращенням умов туристичних дестинацій та покращенням доступу до фінансових ресурсів для представників креативних індустрій;

- розвитку потенціалу представників креативних індустрій та індустрії гостинності;
- створення та розвитку ринкових екосистем та інституційної інфраструктури.

У цьому контексті можна зазначити, що основні напрями державної підтримки розвитку готельного бізнесу в країні включають:

- сприяння збільшенню чисельності готелів та інших засобів розміщення;
- стимулювання зниження дефіциту готелів туристського класу (три зірки);
- підвищення якості та доступності готельних послуг.

Основними інструментами на вирішення поставлених завдань є: створення реального сприятливого інвестиційного клімату та здійснення державних капіталовкладень, зокрема у межах державно-приватного партнерства. Важливим позитивним чинником прогресивного розвитку готельних закладів виступає утворення синергетичного ефекту, пов'язаного зі збільшенням туристичного потенціалу країни, що сприяє підвищенню інтенсивності внутрішнього та зовнішнього туризму. Це, своєю чергою, призводить до збільшення затребуваності готельних послуг та заповнення номерного фонду. Присутність зазначених тенденцій у туризмі разом із зниженням адміністративних бар'єрів підвищує інвестиційну привабливість капіталовкладень у готельний бізнес. У зазначеному аспекті органи державної влади змогли сформуванати низку туристичних кластерів та напрямів активного внутрішнього та зовнішнього туризму, які стали локомотивами розвитку готельного бізнесу як найважливішого інфраструктурного елемента.

Окремі заходи державної підтримки передбачалися на регіональному рівні. Однак аналіз програмних заходів не дає змоги виділити чіткі інструменти державної підтримки готельних підприємств, які б сприяли, в тому числі, зростанню їх інноваційного потенціалу. Розвиток готельних підприємств сприймається як «супутник» розширення туристського потенціалу країни.

Іншим аргументом на користь розширення державної підтримки готельних підприємств є розробка Концепції Державної цільової програми розвитку туризму «Мандруй Україною» до 2026 року. До основних завдань цього національного проекту в контексті нашого дослідження віднесемо такі: підвищення технологічності та якості готельних послуг; зниження дефіциту готельного номерного фонду за ключовими напрямками потоків туристів у країні; забезпечення доступності готельних послуг для споживачів; формування готельних кластерів поблизу основних національних туристичних «магнітів».

Діяльність державної влади щодо стимулювання розробок та використання цифрових технологій у діяльності національних економічних суб'єктів, у тому числі й підприємств готельного типу, знаходить відображення у пріоритетних напрямках соціально-економічного розвитку, які в більшості випадків пов'язані з реалізацією програми «Концепція розвитку цифрових компетентностей на період до 2025 р.» [17]. Одним із найбільш актуальних напрямів інноваційного розвитку готельних підприємств виступає цифровізація надання готельних послуг, що свідчить про зростання значимості «цифрового чинника» у підвищенні інноваційного потенціалу підприємств готельного типу. Цей тренд має підвищений рівень значущості, у тому числі й у міжнародному аспекті, де основою виступає розробка та впровадження різноманітних цифрових платформ. Розглянемо головні пріоритети для інновацій та діджиталізації:

- залучити всі зацікавлені сторони до розробки цифрових інструментів у сфері створення єдиного туристичного реєстру з щомісячним оновленням даних;
- запровадити сателітні рахунки туризму;
- створити систему моніторингу реалізації галузевих стратегій;
- створити комунікаційну платформу;
- розробити та впровадити національний механізм підтримки інноваційних проектів з діджиталізації у сфері гостинності та туризму;
- впровадити автоматизацію даних та інноваційних технологічних рішень для підвищення конкурентоспроможності туристичних продуктів і дестинацій.

Найважливішим пріоритетом на етапі розвитку національної економіки є розширення інноваційного потенціалу. Підтримка інноваційної активності готельних підприємств охоплює такі основні напрями: комплексне надання інформаційної та консультаційної підтримки представникам готельного бізнесу; стимулювання та пропаганда попиту на інноваційні технології та послуги у межах надання готельних послуг; пайова участь у фінансовій підтримці реалізації інноваційних проєктів у сфері готельного бізнесу на погоджених умовах, у тому числі у формі державно-приватного партнерства; реалізація комплексу заходів щодо розширення інноваційної інфраструктури розвитку готельних підприємств.

Аналіз урядових ініціатив дає змогу зробити низку висновків щодо реалізації інноваційного вектору функціонування готельних організацій:

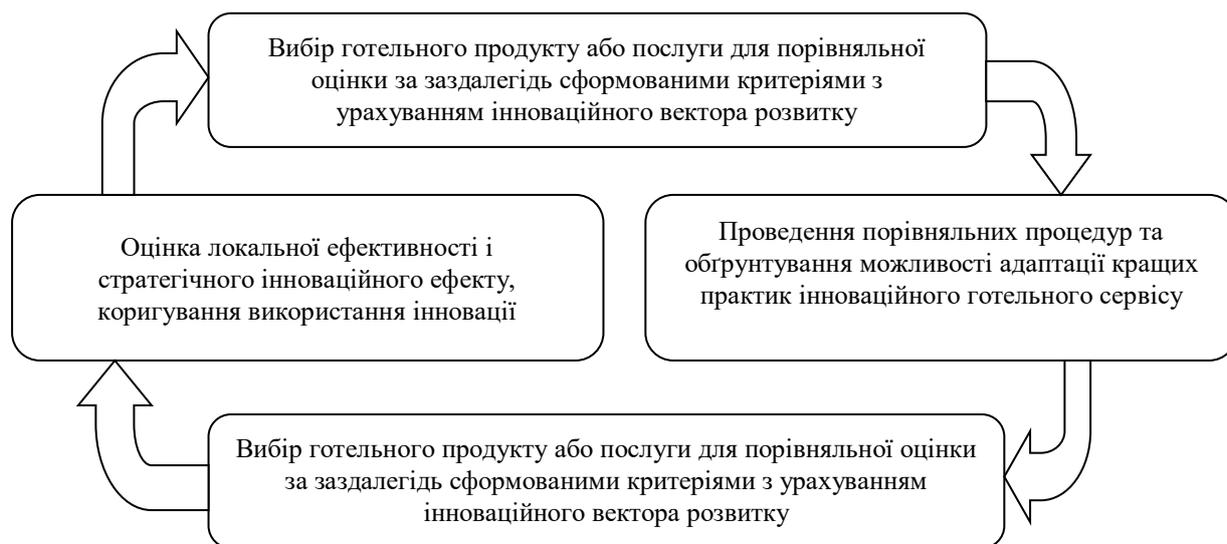
– органи державної влади сприяють формуванню сприятливого інвестиційного клімату у сфері готельного бізнесу, присутність якого має забезпечити приплив приватних інвесторів та, як наслідок, використання інноваційних розробок;

– урядові ініціативи сприяють укрупненню готельного бізнесу країни, що може сприятливо позначитися на зростанні рівня його інноваційної активності, оскільки тільки великі гравці готельного ринку здатні повною мірою реалізувати інноваційні проєкти, спрямовані на підвищення якості надання готельних послуг.

Повоєнне відродження готельної індустрії в Україні вимагає рішучих дій і фундаментальних змін в управлінських структурах, інвестиційній діяльності та якості обслуговування. У цьому контексті та з урахуванням цілей даного дослідження необхідно розробити організаційно-економічний механізм забезпечення інноваційного розвитку готельних підприємств на основі поєднання його стимулюючих елементів на мікро- та макроекономічному рівні.

Перший елемент мікроекономічного аспекту пов'язаний з використанням форм ринкової поведінки, спрямованих на впровадження інновацій (як правило, їх «гібридизацію»). У цьому контексті використання бенчмаркінгу має на меті підвищення якості готельних послуг та елементів інновацій на основі впровадження позитивного досвіду аналогічних економічних суб'єктів. Оскільки інноваційні продукти постійно оновлюються, бенчмаркінг повинен бути безперервним процесом, а отже, необхідно підтримувати технічні та інноваційні елементи.

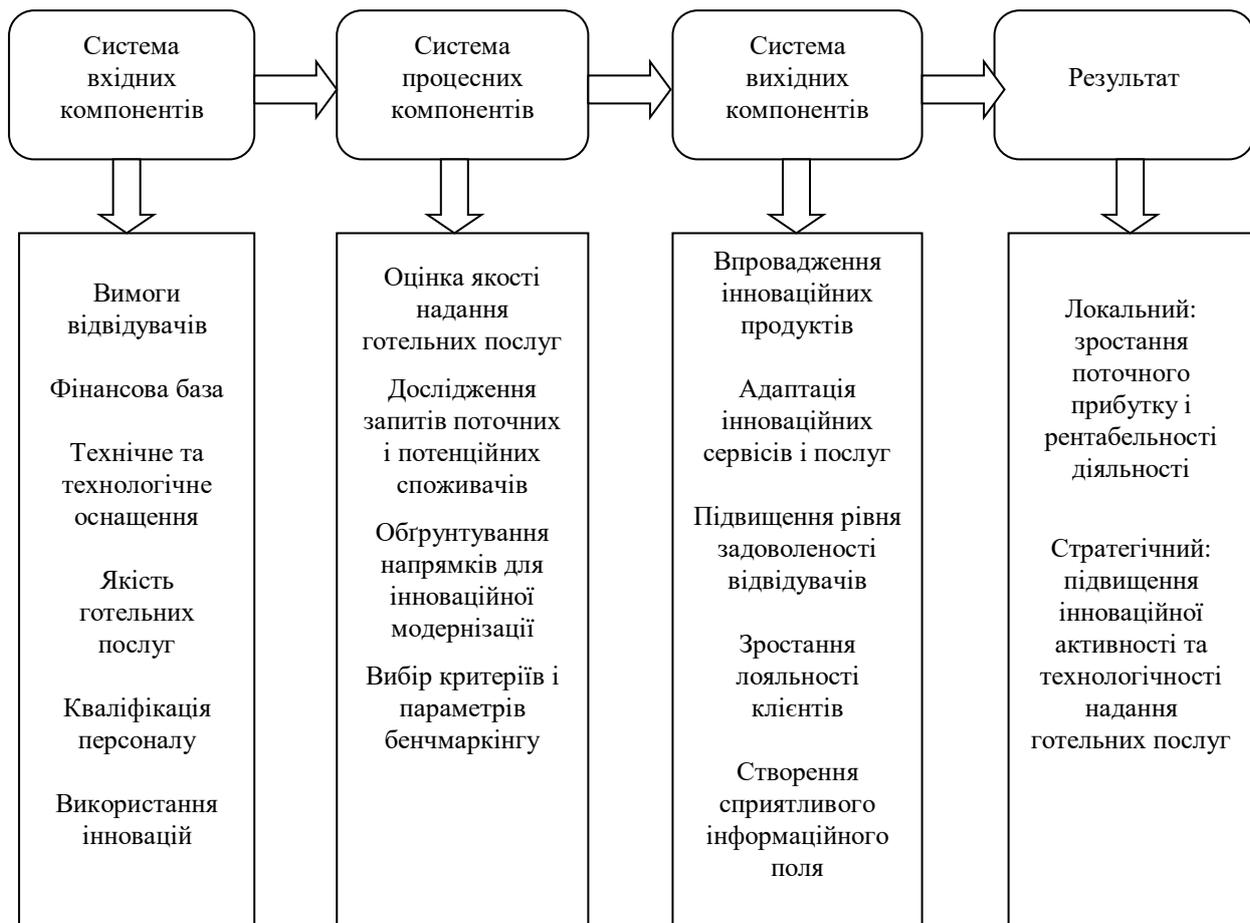
Таким чином, на рисунку 1 відобразимо циклічність застосування форм ринкової поведінки у механізмі організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств готельного господарства.



**Рисунок 1 – Циклічність застосування форм ринкової поведінки у механізмі організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств готельного господарства**

*Джерело: побудовано авторами*

Другий елемент мікроекономічного аспекту вказаного механізму стосується проектування бізнес-процесів управління інноваціями (рис. 2).



**Рисунок 2 – Модель управління бізнес-процесом організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку готельних підприємств**

*Джерело: побудовано авторами*

Третій елемент мікроекономічного аспекту механізму пов'язаний зі створенням організаційної структури та інноваційної корпоративної культури, що охоплює адаптацію інновацій. Ключовим аспектом аналізованого елемента є обґрунтування суб'єктного складу бізнес-процесів управління інноваційним розвитком готельних підприємств. Важливою ланкою є наявність підрозділу або менеджерів з інноваційного розвитку з метою формування векторів цього розвитку. Основні елементи функціонування інноваційного менеджменту в готельних підприємствах: формування мотивації персоналу готельного підприємства до інноваційного розвитку; зростання сприйнятливості персоналу готельного персоналу до інновацій; виявлення інноваційних запитів відвідувачів; бенчмаркінг інноваційних процесів; впровадження інноваційних продуктів і сервісів; оцінка ефективності інноваційного розвитку.

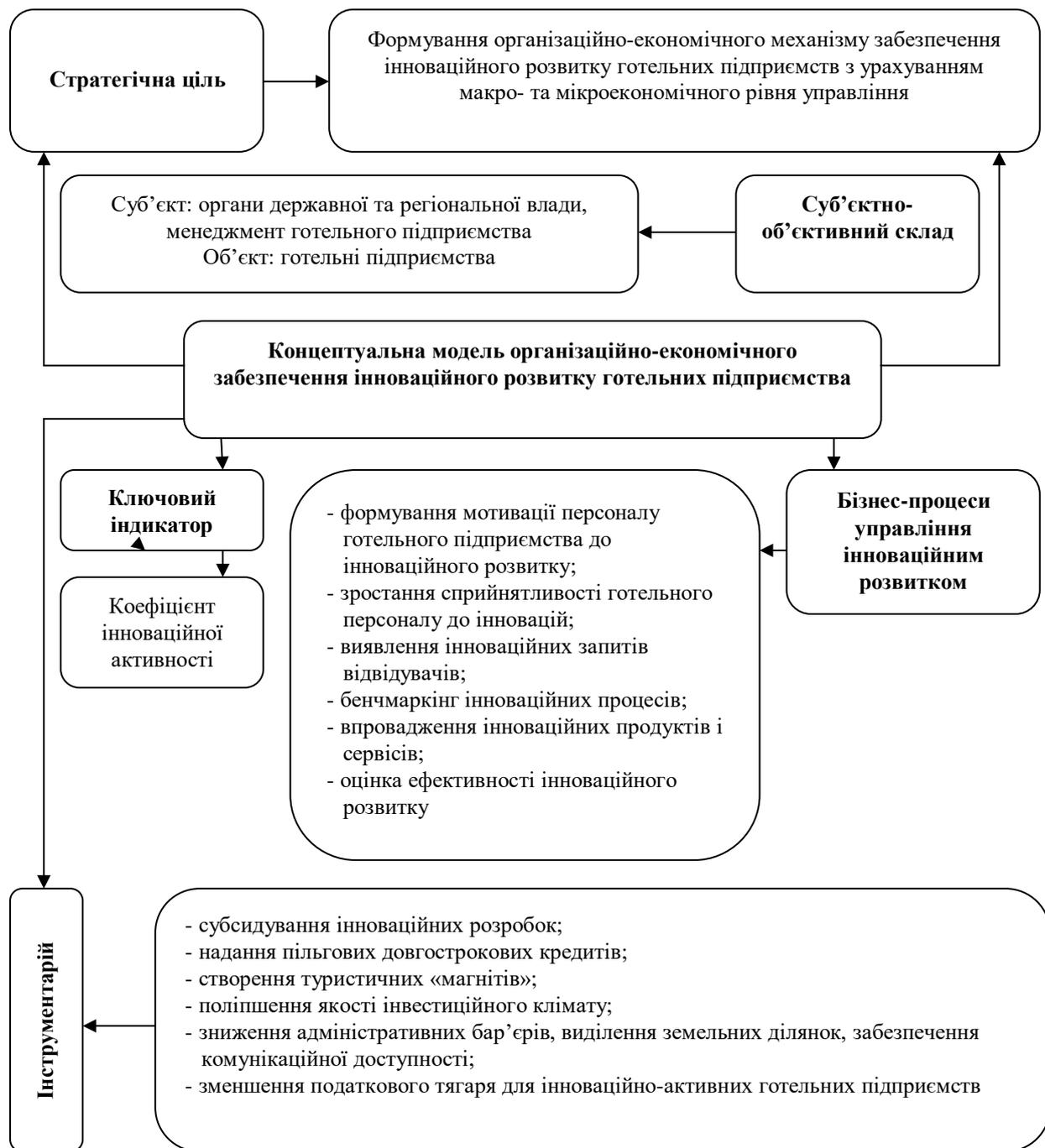
На рисунку 3 зроблено спробу розкрити потенціал та цільові інструменти організаційно-економічного механізму забезпечення інноваційного розвитку підприємств готельного господарства.

На рисунку 4 представлено концептуальну модель організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств готельного господарства.



**Рисунок 3 – Потенціал та цільові інструменти організаційно-економічного механізму забезпечення інноваційного розвитку підприємств готельного господарства**

*Джерело: побудовано авторами*



**Рисунок 4 – Концептуальна модель організаційно-економічного забезпечення інноваційного підприємств готельного господарства**

*Джерело: побудовано авторами.*

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Розроблена концептуальна модель дає змогу поєднати всі основні елементи організаційно-економічного механізму забезпечення інноваційного розвитку підприємств готельної індустрії на макро- та мікроекономічному рівні. Напрями стимулювання інноваційної активності готельного бізнесу мають визначатися насамперед на державному рівні, що потребує відповідної нормативно-правової бази. Ключовим індикатором реалізації закладеного у межах даної моделі механізму виступає коефіцієнт інноваційної активності, стійке зростання якого свідчить про результативність використання стимулюючих інструментів організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств готельного господарства. Синергічне поєднання стимулюючих елементів механізму на макро- та мікроекономічному рівні дасть змогу створити законодавчий фундамент для

використання інституційними одиницями індустрії гостинності потенціалу державної підтримки з урахуванням як адміністративного, так і фінансового аспекту. Основою регіонального пулу підтримуючих заходів, спрямованих на зростання інноваційної інтенсивності процесів у готельному бізнесі має стати індикативний підхід. Визначення цільової потреби в державній підтримці з урахуванням регіональних особливостей розвитку готельного бізнесу суттєво підвищить результативність механізму організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку готельних підприємств.

Важливу роль у підвищенні інноваційного потенціалу готельних підприємств відведено формуванню якісної системи інноваційного менеджменту на організаційному рівні, основними пріоритетами якої мають стати формування мотивації персоналу готельного підприємства до інноваційного розвитку, зростання сприйнятливості готельного персоналу до інновацій, виявлення інноваційних запитів відвідувачів, бенчмаркінг інноваційних процесів, впровадження інноваційних продуктів та сервісів; оцінка ефективності інноваційного розвитку.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають у розробці пріоритетних напрямів державного регулювання розвитку вітчизняної індустрії гостинності, реалізація яких дасть змогу галузі нарощувати темпи розвитку, проводити активну державну політику в цій важливій складовій національної економіки, а також забезпечить ефективну координацію заходів центральними та місцевими органами виконавчої влади, громадськими організаціями, що сприятиме збільшенню туристичних потоків, і, як наслідок, надходжень до бюджетів усіх рівнів.

#### Список використаних джерел

1. Trends, Prospects and Challenges of Sustainable Tourism Development: monograph / Ed. by Marta Barna. Lviv: Lviv University of Trade and Economics, 2020. 252 p. URL: <https://fakultet.site/data/monograph2020.pdf> (дата звернення: 17.04.2024)
2. Гузар У., Голод А., Паска М., Феленчак Ю., Федоришина Л. Становлення індустрії гостинності як чинника підвищення конкурентоспроможності національної економіки. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Вип. 3 (44). С. 208-215. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.3.44.2022.3596>.
3. Ostrovska H.Y., Maliuta L.Ya, Sherstiuk R.P, & Yasinetska I.A. Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2020. (4). P. 171-178. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/171>.
4. Черноіванова Г.С. Концептуально-методологічний підхід до організаційно-економічного забезпечення інноваційної праці. *Бізнес Інформ*. 2022. № 5. С. 27-32. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001358924> (дата звернення: 16.04.2024)
5. Ostrovska H.Y., Strutynska I.V., Sherstiuk R.P. Pietukhova O.M., Yasinetska I.A. Development of collective intelligence in the enterprises' digital transformation. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2023, № 2. С. 157-163. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-3/157>
6. Мельник І.М., Хмельницька Є.В., Баган Н.В. Організаційно-економічний та правовий механізми підвищення безпекової ефективності управління ресурсами інноваційно орієнтованих підприємств індустрії гостинності в контексті диджиталізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 389-395. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-66>.
7. Турило А.А. Основи управління інноваційним розвитком підприємства: монографія. Кривий Ріг: Видавець Козлов Р. А., 2017. 307 с.
8. Островська Г.Й. Креативний менеджмент як домінанта інноваційних підприємств. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 625-640. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.625>. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21hyodip.pdf> (дата звернення: 03.07.2024)
9. Поворознюк І. Управління якістю послуг на підприємствах індустрії гостинності під час кризи. *Економіка та суспільство*, 2022, (42). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-48>.
10. Сіра Е.О., Голубець І.М., Безрученков Ю.В. Післявоєнне відновлення туризму в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 68. С. 155-158. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/68\\_2022/29.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/68_2022/29.pdf) (дата звернення: 17.04.2024)

11. Державне агенство розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua> (дата звернення: 13.07.2024).
12. Безручко Л., Білоус С., Філь М. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. (47). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43>
13. Миронов Ю.Б. Шляхи післявоєнного відновлення індустрії туризму в Україні. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2023. Вип. 71. С. 64-68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-71-09>.
14. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-22>.
15. Новий конкурс грантів MOM для мікропідприємств та самозайнятих осіб. URL: <https://gurt.org.ua/news/grants/78174/> (дата звернення: 15.04.2024)
16. Про затвердження Національної економічної Стратегії на період до 2030 року: Постанова КМУ від 3 березня 2021 р. № 179: web-site. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179> (дата звернення: 15.04.2024)
17. Кабінет Міністрів України. Розпорядження від 03.03.2021 р. № 167-р. «Концепція розвитку цифрових компетентностей на період до 2025 рр». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 12.04.2024)

### References

1. Trends, Prospects and Challenges of Sustainable Tourism Development: monograph. (2020). / Ed. by Marta Barna. Lviv: Lviv University of Trade and Economics. 252 p. Retrieved from <https://fakultet.site/data/monograph2020.pdf> (Accessed: 17.04.2024)
2. Huzar, U., Holod, A., Paska, M., Felenchak, Y., & Fedoryshyna L. (2022). Establishment of the hospitality industry as a factor in increasing the competitiveness of the national economy. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 3, 208-215. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.3.44.2022.3596> [in Ukr.].
3. Ostrovska, H., Maliuta, L., Sherstiuk, R., & Yasinetska, I. (2020). Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, (4), 171-178. Doi: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/171>.
4. Chernoiivanova, H. (2022). The Conceptual-Methodological Approach to the Organizational-Economic Provision of Innovative Labor. *Business Inform*, 5, 27-32 Retrieved from <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001358924> (Accessed: 16.04.2024).
5. Ostrovska, H., Strutynska, I., Sherstiuk, R., Pietukhova, O. & Yasinetska I. (2023). Development of collective intelligence in the enterprises' digital transformation. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2, 157-163. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-3/157>.
6. Melnyk, I., Hmelnitska, Ye., & Bahan, N. (2024). Organizational economic and legal mechanisms of increasing the security efficiency of resource management of innovation-oriented enterprises of the hospitality industry in the context of digitalization. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9 (1), 389-395. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-66> [in Ukr.].
7. Turylo, A. (2017). Fundamentals of Management of Innovative Development of the Enterprise. Kryvyi Rih: Vydavets Kozlov R. A. 307 p. [in Ukr.].
8. Ostrovska, H. (2021). Creative management as dominant of innovative enterprises. *Socio-Economic Problems and the State*, 25, 2, 625-640. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.625> [in Ukr.].
9. Povorozniuk, I. (2022). Service quality management of enterprises in the hospitality industry during a crisis]. *Economy and Society*, (42). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-48> [in Ukr.].
10. Sira, E., Holubets, I., & Bezruchenkov, Yu. (2022). Post-war recovery of tourism in Ukraine]. *Market infrastructure*, 68, 155-158. Retrieved from [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/68\\_2022/29.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/68_2022/29.pdf). (Accessed: 17.04.2024).
11. State Tourism Development Agency. Retrieved from <https://www.tourism.gov.ua> (Accessed 13.04.2024).
12. Bezruchko, L., Bilous, S., & Fil, M. (2023). The hotel industry of Ukraine in the conditions of war: current state and prospects for development. *Economy and Society*, (47). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43> [in Ukr.].

13. Myronov Yu. (2023). Ways of Ukraine's tourism industry post-war recovery. *Herald of LTEU. Economic sciences*, 71, 64-68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-71-09> [in Ukr.].
14. Bazhenova, S., Pologovska, Yu., & Kantsur, I. (2022). Development of hotel and restaurant business in today's conditions. *Economy and society*, 38 [in Ukr].
15. New IOM grant competition for micro-enterprises and self-employed persons. Retrieved from <https://gurt.org.ua/news/grants/78174/> (Accessed: 15.04.2024).
16. On approval of the National Economic Strategy for the period up to 2030: CMU Resolution No. 179 of 3 March 2021:web-site. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179> (Accessed: 15.04.2024).
17. Cabinet of Ministers of Ukraine. Order dated 03.03.2021 No. 167-p. "Concept for the Development of Digital Competences for the Period up to 2025" (Accessed: 15.04.2024).

**OSTROVSKA Halyna**

PhD (Economics), Associate Professor,  
Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University,  
Ternopil, Ukraine

**VITRIAK Alla**

teacher of economic disciplines,  
Kamyanets-Podilsky college of industry,  
business and information technologies,  
Kamyanets-Podilskyi, Ukraine

## **A CONCEPTUAL MODEL OF THE HOTEL INDUSTRY ENTERPRISES' INNOVATIVE DEVELOPMENT ORGANISATIONAL AND ECONOMIC ENSURING**

**Introduction.** *The difficult situation in the innovation sphere in Ukraine requires in-depth research in the context of organizational and economic ensuring for innovation in the hospitality industry.*

**Purpose.** *The research is aimed at deepening the conceptual approach and providing practical recommendations for improving the organizational and economic ensuring the innovative development of hotel enterprises operating in the conditions of innovative economic environment.*

**Results.** *In the context of enhancing the hotel industry's innovation potential, the importance of hotel services digitalization is argued. It is identified that the formation of an innovative development vector of domestic hotel industry enterprises can be fully realized only if favorable conditions are created at the State level. It is proven that the organizational and economic ensuring of innovative development should take into account both the generalization of the organizational and economic ensuring theoretical foundations in modern conditions and the substantiation of its elements and interrelationships by individual management subsystems, which should be presented in the form of a mechanism.*

**Originality.** *An organizational and economic mechanism for ensuring the innovative development of hotel enterprises has been formed on the basis of a synergistic combination of all stimulating elements, both at the macroeconomic and microeconomic levels. The potential and targeted instruments of this mechanism are revealed. Scientific and methodical recommendations on selection and implementation of specific organizational, economic, technical and technological measures that create prerequisites for ensuring real competitive advantages of an enterprise in an unstable external environment are proposed. A conceptual model has been built, which allows combining all the basic elements of the organizational and economic mechanism for ensuring the innovative development of hotel enterprises.*

**Conclusions.** *The key indicator of implementation of the organizational and economic mechanism laid down in the conceptual model is the coefficient of innovation activity, the steady growth of which indicates the effectiveness of the use of incentive instruments to ensure the innovative development of hotel enterprises. The synergistic combination of the mechanism's incentive elements at the macro- and microeconomic levels will create a legislative framework for hospitality industry institutions to use the potential of state support, taking into account both administrative and financial aspects. An indicative approach should become the basis for a regional pool of supportive measures aimed at increasing the innovation intensity of processes in the hotel business. Determining the targeted need for state support, taking into account the regional*

*peculiarities of the hotel business development, will significantly increase the effectiveness an organizational and economic ensuring mechanism for the innovative development of hotel enterprises.*

*An important role in enhancing the innovation potential of hotel enterprises is assigned to the formation of a high-quality innovation management system at the organizational level, the main priorities of which should be the formation of hotel staff motivation for innovative development, increasing the hotel staff's receptivity to innovation, identifying innovative requests of visitors, benchmarking of innovation processes, introduction of innovative products and services; evaluation of the effectiveness of innovation development.*

**Keywords:** *hospitality industry, tourism, hotel business, innovative development, digitalization, organizational and economic mechanism, innovation management principles, conceptual model.*

*Одержано редакцією: 18.04.2024  
Прийнято до публікації: 02.05.2024*

УДК 323.28

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-1-2-129-140>ПАВЛЮК Анатолій Анатолійович<sup>1</sup>

аспірант

Orcid ID: <http://orcid.org/0000-0002-5101-4280>

apavluk9@gmail.com

РЕШЕТНЯК Зоя Михайлівна<sup>1</sup>

магістрантка

Orcid ID: <http://orcid.org/0000-0002-5101-4280>

reshetniak.zoia422@vu.cdu.edu.ua

<sup>1</sup>Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького  
м. Черкаси, Україна**ТУРИСТИЧНА ПОЛІТИКА ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В КРАЇНАХ ЄС ТА УКРАЇНІ**

*Визначено зміст туристичної політики ЄС, її головні ознаки й виклики у туристичній сфері. Проаналізовано основні тенденції розвитку туризму в країнах ЄС і Україні та вивчено підходи туристичної політики ЄС, в тому числі які відображені в показниках частки галузі для ВВП, рівні зайнятості, обсягів міжнародних туристичних прибуттів. Обґрунтовано науково-практичні рекомендації щодо використання позитивного досвіду ЄС для розробки та впровадження в Україні стратегії сталого конкурентоспроможного доступного туризму на принципах соціальної відповідальності і соціального партнерства. Визначено основні напрямки туристичної політики ЄС, яка реалізується за концепцією розвитку туристичної екосистеми. Представлені складові туристичної екосистеми ЄС: органи, принципи співробітництва, основні методи і програмно-нормативне забезпечення. Окреслені пріоритети Європейського порядку для туризму 2030.*

**Ключові слова:** *tourist policy, tourist ecosystem, international cooperation; travel culture, European principles of cooperation*

**Постановка проблеми.** В еру глобалізації та інтеграції кожна держава повинна розробляти й реалізовувати концепцію розвитку міжнародного співробітництва як умови повноправного членства в світовій спільноті [16, с. 269]. В Україні, де йде повномасштабна війна, сфера туризму потерпає від викликів, туристична політика ЄС є взірцем, як слід реагувати. У довгостроковому підході до розвитку сфери туризму орієнтація йде на більш стабільне середовище в країнах ЄС. Для України цей підхід є перспективним та обов'язковим. І сподівання на повноправне членство в ЄС вимагає впровадження європейських підходів і стандартів якнайшвидше. Вивчення різних практик співробітництва між країнами-членами ЄС, дозволить Україні активізувати участь різних інститутів, і не лише державних, але й представників туристичного бізнесу, органів місцевого самоврядування, громадських, освітніх, наукових організацій. Хоча стають популярними ідеї локалізації та піднімається питання ризиків деглобалізації, різні форми й способи співробітництва держав підтверджують їхню ефективність та переваги. Виклики пандемії COVID-2019 ще більше підвищили роль міжнародного співробітництва. 2022 рік після широкомасштабного російського вторгнення в Україну та загострення інших міжнародних конфліктів (Китай-Тайвань, Ізраїль-Іран, Азербайджан-Вірменія, Росія-Грузія, Росія-Молдова та ін.) ще більше довели потребу для кожної держави наявності сильних і надійних міжнародних партнерів, необхідності об'єднання їхніх зусиль з метою захисту цінностей суверенітету, демократії та свободи.

Захист туристичного сектору й формування нової стратегії розвитку туризму Європейського Союзу робиться акцент на нові підходи, завдяки чому туризм стане більш стійким, цифровим, глобальним, соціальним та відповідальним. Основну увагу акцентовано на впровадженні зелених та цифрових технологій, процесах соціальної та економічної інтеграції, соціальної відповідальності, навчанні й підтримці, а також оновленню політики та управління в туристичній галузі. Тому дана стаття передбачає дослідження туристичної політики ЄС, що має практичне значення для

обґрунтуванням можливостей розвитку туризму у повоєнний період у контексті європейських підходів захисту історико-культурної спадщини, пошуку шляхів його організації в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Для отримання результатів досліджень автором опрацьовано вітчизняні та зарубіжні джерела, що дало змогу дослідити особливості туристичної політики ЄС. Важливі результати в теорії і практиці міжнародного співробітництва отримані з досліджень таких українських авторів, як: Месхія О.Н. [4], Седляр Ю.О. [5] (концептуальні засади співробітництва); Булюк О. В. [10], Шацька М. С. [16] (сучасні форми міжнародного економічного співробітництва). Також враховані результати досліджень іноземних авторів та аналіз офіційних сайтів Європейської туристичної комісії, Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ) та інших європейських організацій

**Визначення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Здійснені дослідження формують теоретико-правову основу дослідження розвитку туризму в Україні в повоєнний період на принципах туристичної політики Європейського союзу.

**Метою статті** є дослідження туристичної політики ЄС та тенденцій розвитку туризму в країнах ЄС та Україні на засадах міжнародного співробітництва

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Туризм в ЄС перебуває в кризі після пандемії Ковіду та через вплив російського вторгнення в Україну. Звичайно це не така ситуація, як в Україні, де йде повномасштабна війна, але сфера потерпає від викликів. Але політика ЄС є взірцем, як слід реагувати. Особливо імпонує довгостроковий підхід до розвитку сфери туризму, що дозволяє більш стабільне середовище в країнах ЄС. Для України цей підхід є перспективним та обов'язковим. Наша країна має готуватись до повноправного членства в ЄС та впроваджувати європейські підходи й стандарти якнайшвидше. Оскільки поширеними є різні практики співробітництва між країнами-членами ЄС, Україна має активізувати участь різних інститутів, і не лише державних, але й представників туристичного бізнесу, органів місцевого самоврядування, громадських, освітніх, наукових організацій.

Вивчення туристичної політики ЄС є актуальним об'єктом досліджень вчених з України, оскільки євроінтеграція вимагає розуміння підходів та їхньої адаптації до національних особливостей. Партнерство між Україною та ЄС в туризмі у процесі євроінтеграції є базовим інструментом розвитку даної сфери. Значні можливості використання туристичного потенціалу України та приваблювання туристів з Європи в повоєнний період мають підкріплюватись впровадженням європейських стандартів до організації туристичної діяльності.

Туризм визнано стратегічною сферою економіки ЄС, що складає близько 10 % ВВП. У статті 195 Договору про функціонування Європейського Союзу зазначається, що Союз «доповнює дії» держав-членів у сфері туризму, особливо через підтримку суб'єктів бізнесу та забезпечення їхньої конкурентоспроможності. Основним підходом у забезпечення конкурентоспроможності політика ЄС передбачає підтримку співпраці між країнами-членами через обмін «передовим досвідом» [1].

Регулювання сфери туризму в ЄС здійснюється в системі заходів розвитку промисловості. Це важливий аспект, оскільки в Україні тривалий час туризм регулювався разом з культурою (Міністерство культури і туризму) та інфраструктурою (Міністерство інфраструктури). Нині туризм регулюється через Міністерство економіки України.

Оскільки в ЄС туризм регулюється в контексті вирішення проблем промисловості, багато уваги приділено питанням «зеленого переходу» та «цифровізації», туризм розглядається як складова «промислової екосистеми» [2]. Ці пріоритети визначено в документі «Шлях переходу для туризму», що є планом дій для досягнення екологічного та цифрового переходу та довгострокової стійкості сфери [3].

У туристичній політиці ЄС оперують категорією «*туристична екосистема*» (рис. 1.). У неї включають суб'єктів туристичної діяльності та суміжних сфер. Екологічним інтересам відводиться вагому роль у співробітництві в туристичній сфері для ЄС. Туризм за політикою ЄС покликаний покращувати довкілля. Це важливий аспект для України, коли туристична сфера може стати потужним чинником боротьби з неефективним і незаконним використанням природних ресурсів (вирубки лісів, добування корисних копалин) та сприяти переходу до

альтернативних джерел енергії й екологічного транспорту.

У керівних органах ЄС відсутні окремі структури, які регулюють суто туризм та виступають суб'єктами міжнародного співробітництва. Головним регулюючим органом є Європейська Комісія та Рада Європейського Союзу. Проте є ряд створених органів-регуляторів ЄС, які здійснюють діяльність за окремими напрямками розвитку туризму. Зважаючи на вагомість екологічних вимог, ще в 1990 році створена Європейська агенція довкілля (ще зустрічається назва Європейського агентства з навколишнього середовища) та Європейська мережа інформації та спостереження за навколишнім середовищем. У 2009 році прийнято спеціальну резолюцію, яка визначає порядок діяльності Європейської агенції довкілля та мережі, особливо що стосується моніторингу впливу на довкілля, прогнозування ситуації, обміну інформацією та дотримання певних стандартів [4].

1 грудня 2022 року Рада Європейського Союзу затвердила *Європейський порядок денний для туризму 2030*. Йому передувала низка аналітичних висновків та результатів системного моніторингу, що є невід'ємною частиною туристичної екосистеми ЄС (див. рис. 1.):

- у 2019 році висновки щодо «конкурентоспроможності туристичного сектору як рушія сталого зростання, робочих місць і соціальної згуртованості в ЄС на наступне десятиліття»;
- у 2021 році висновки щодо «Туризм у Європі на наступне десятиліття: стійкий, сталий, цифровий, глобальний та соціальний»;
- у 2022 році висновки щодо «Спеціальної доповіді № 27/2021 Європейської рахункової палати: Підтримка ЄС туризму: потреба у новій стратегічній орієнтації та кращому підході до фінансування».



**Рис. 1. – Складові туристичної екосистеми ЄС: органи, принципи співробітництва, основні методи і програмно-нормативне забезпечення**

*Джерело: узагальнено авторами*

Порядок денний для туризму 2030 конкретизує пріоритети розвитку туризму в ЄС в процесі долаття кризових викликів (табл. 1). Значна кількість положень стосується зеленого і цифрового переходу туризму.

**Таблиця 1- Пріоритети Європейського порядку для туризму 2030**

Напрями реалізації	Основні пріоритети
Об'єднання зусиль країн-членів ЄС	Обмін знаннями і досвідом для розробки та реалізації туристичних стратегій на різних рівнях управління, враховуючи економічну, екологічну, культурну та соціальну стійкість
	Організація заходів з підвищення обізнаності щодо переваг зеленої та цифрової трансформації туризму, потреби в нових навичках у туризмі
	Захист місцевої культури, включаючи матеріальну та нематеріальну культурну спадщину
	Посилення стійкості екосистеми туризму між секторами та різними державними та приватними суб'єктами
	Спільні дослідження, облік та моніторинг
	Підтримка розвитку якості освіти та навичок, дотримуючись принципів субсидіарності, справедливості, рівності та соціальної інтеграції на робочих місцях, звертаючи увагу на привабливість якісної зайнятості та особливі потреби сезонних працівників
	Сприяння доступності туристичних послуг для всіх груп з особливими потребами
Пріоритети зеленого переходу	У сфері транспорту – підтримка декарбонізації, розвитку мультимодальних подорожей, підвищення привабливості екологічних видів транспорту, активних способів пересування (велосипед, прогулянки), заохочення тривалішого перебування
	Стимулювання циркулярних та стійких операцій суб'єктів бізнесу в усій екосистемі, включаючи пам'ятки, готельні послуги, турагентів і туроператорів
	Дотримання екологічних критеріїв державних закупівель при закупівлі послуг, пов'язаних з туризмом
	Створення умов і стимулів для покращення циркулярності туристичних послуг щодо харчових відходів і розділення відходів, включаючи зменшення використання одноразового пластику
	Підтримка сталого туризму щодо управління водними ресурсами, енергоефективності, санітарного потенціалу та захисту біорізноманіття
Пріоритети цифрового переходу	Покращення доступності вичерпної онлайн інформації про туристичну пропозицію на такі теми, як сталість, доступність та цільові аудиторії
	Оцифрування проїзних документів
	Підтримка спроможності та цифрових навичок малого і середнього бізнесу для надання інноваційних туристичних послуг та ефективного спілкування з клієнтами
	Надання інформації для платформи Re-open EU
Роль Європейської Комісії	Сприяння міжсекторальному співробітництву (транспорт, регіональна політика, навколишнє середовище, захист споживачів, культура, охорона здоров'я) для створення узгодженого та сприятливого політичного середовища для туризму
	Розробка та просування у співпраці з усіма відповідними національними та місцевими зацікавленими сторонами моделей управління для сталого та диверсифікованого розвитку туризму шляхом сприяння обміну знаннями і передовим досвідом
	Створення платформ для досліджень, розвитку знань, збору та обміну передовим досвідом, для надання інформації про існуючі спільноти, мережі, поточні проєкти та їх результати, актуальні події, навчання та можливості фінансування тощо
	Підтримка інших заходів у рамках об'єднання зусиль країн-членів ЄС

Джерело: [6]

В Європейському порядку денному для туризму 2030 акцентується увага на негативних наслідках впливу Ковіду на сферу та окремими пунктами зазначено, що [5]:

- ЄС «засуджує неспровоковану та невинуватну військову агресію росії проти України та

шкодує про її економічні, політичні та гуманітарні наслідки, включаючи негативний вплив на туризм, суміжні сфери, а також туризм сусідніх до України країн»;

- ЄС визнає, що, незважаючи на триваючу небезпеку, туристична екосистема виявила солідарність з біженцями з України, пропонуючи тимчасове житло, підтримуючи їхню інтеграцію та надаючи можливості працевлаштування;

- ЄС виражає стурбованість тим, що висока інфляція, зростання цін на енергоносії та продовольчі товари, збої в ланцюгах постачання та відсутність безпеки, пов'язані з військовою агресією проти України, накладають важкий тягар на надання та доступність туристичних послуг.

Наведені положення підтверджують, що війна в Україні має значний вплив на економіку ЄС, у тому числі туристичну сферу, а також доводить солідарність ЄС з Україною, яка прагне стати повноправним членом ЄС.

З огляду пріоритетів стає очевидним, яка роль співробітництва між країнами-членами в сфері туризму. Більше того, участь Європейської Комісії у виконанні положень порядку денного здебільшого полягає у стимулюванні різних форм співробітництва. Успішність виконання положень Європейського порядку денного для туризму 2030 залежить від ефективності об'єднання зусиль країн-членів, від їхнього спільного розуміння ключових викликів та проблем розвитку туризму.

Особливістю туристичної політики ЄС та забезпечення розвитку її туристичної екосистеми є відведення значної ролі місцевим громадам, а також різнобічного залучення громадських організацій. Провідною організацією є Європейська комісія подорожей (ETC, або в українських джерелах можна знайти назву «Європейська туристична комісія»). З 2022 року ETC в особі Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ) запросила Україну стати членом цієї організації на пільгових умовах.

Серед інших авторитетних європейських організацій слід назвати такі:

- Європейська мережа доступного туризму (ENAT);
- Європейська мережа культурного туризму» (ECTN);
- Європейська асоціація турагентів і туроператорів (ECTAA);
- Європейська федерація сільського туризму (RURALTOUR);
- Європейська федерація фермерського та сільського туризму (EuroGites);
- Європейська туристична асоціація (ЕТОА);
- Асоціація розвитку та координації європейських туристичних обмінів (ADCETE);
- Європейська асоціація Rambler's (пішохідного туризму, ERA) та багато інших.

Отже, туристична політика ЄС реалізується за концепцією розвитку туристичної екосистеми. Її формують органи влади ЄС, органи влади країн-членів, комітети з туризму територіальних громад та громадські організації. Розроблені дієві механізми участі громадських організацій у реалізації туристичної політики ЄС, особливо через фінансування різних проєктів. Такі проєкти можуть передбачати заходи захисту природної та історико-культурної спадщини. Поширеним є залученням закладів освіти та науки для реалізації науково-дослідних проєктів.

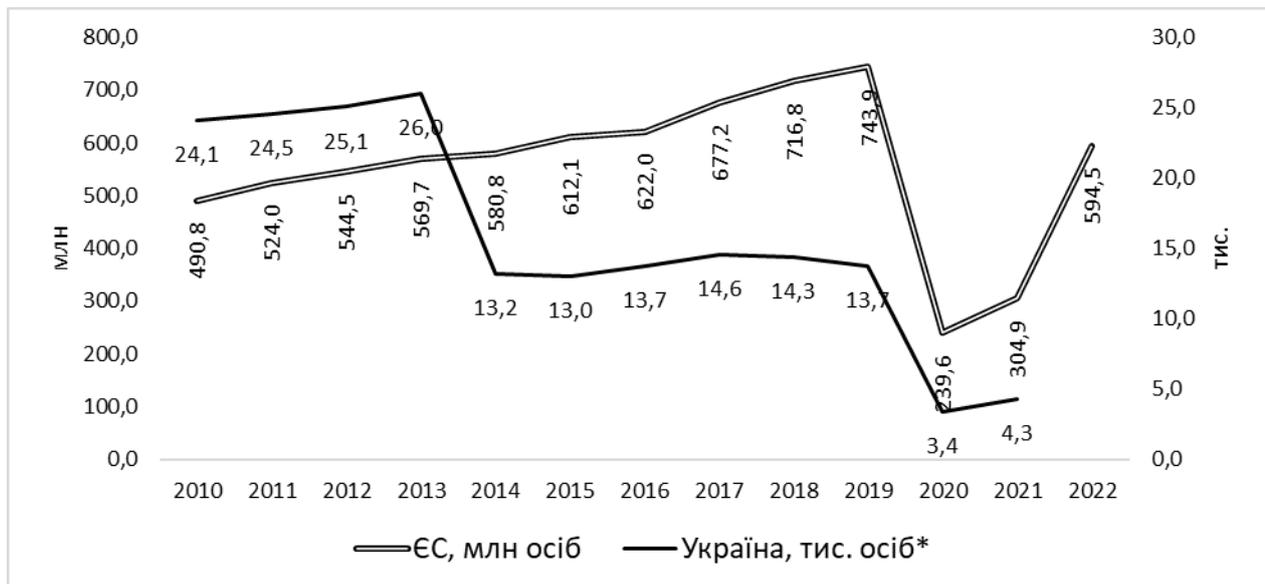
Європейський ринок туристичних послуг є добре розвинутим. За даними Європейської Комісії, до Коронакризи 2019 року туризм досягнув максимальних 9,6% ВВП ЄС і забезпечував 23 млн робочих місць. У 2022 році вдалось практично відновити докризову частку ВВП, коли туризм склав 8,7 % ВВП [6]. Для порівняння, в середньому по світі частка туризму у ВВП в 2022 році складала 7,6 % і прогнозується її зростання в 2023 році до 9,6 % [7]. Тобто попри наслідки коронакризи та загострення низки міжнародних конфліктів, а також повномасштабну війну в Україні, туристична галузь в глобальних і європейських масштабах продовжує розвиватись.

У країнах ЄС з високим рівнем добробуту сформована культура подорожей. За звітністю Європейської Комісії, в 2021 році 56 % жителів ЄС здійснили принаймні одну туристичну поїздку. Понад 50 % таких поїздок були короткими внутрішніми поїздками, чому сприяє добре розвинута транспортна логістика та інші технологічні можливості внутрішньо-європейської мобільності.

Найбільше розвинута культура подорожей у таких країнах ЄС, як Нідерланди (понад 80 %

населення має досвід щонайменше однієї подорожі на рік), Швеція (78 %), Франція (78 %), Люксембург (77 %), Фінляндія (75 %), Ірландія (72 %), Чехія (71 %), Німеччина (66 %). Найменше подорожують болгары (23 %), румуни (27 %), італійці (32 %) [8]. Цікаво, що за результатами опитування Державного агентства туризму і курортів у 2022 році, вже після повномасштабного російського вторгнення, встановлено, що 45 % українців віком 14-34 років подорожували щонайменше один раз Україною з метою туризму [9]. Звичайно, якщо б вибірка включала і старших за 34 років осіб, які є не такими мобільними, то показники були б нижчими. Але в цілому, якщо результати опитування є репрезентативними, то це означає, що незважаючи на низький рівень добробуту населення України має сформовані потреби подорожей та у більш стабільних умовах, можливостей виїзду за кордон, у тому числі країни ЄС, кількість туристичних подорожей буде зростати.

Рис. 2 показує динаміку кількості міжнародних туристичних прибуттів у країнах ЄС та Україні.



**Рис. 2. – Кількість міжнародних прибуттів з метою туризму в країни ЄС та в Україну, 2010-2022 роки, млн осіб**

*Джерело: побудовано автором за даними [10]*

*\* Динаміка для України представлена по допоміжній осі*

Динаміка рис. 2 показує, що в країнах ЄС постійно розвивався міжнародний туризм. Саме в'їзний туризм підтверджує, що якість туристичних послуг є достатньою. Також це ознака, що туризм виконує різні свої функції, в тому числі інтеграційні, коли іноземні туристи пізнають культуру інших країн, що формує соціальні мережі та є низинною основою для організації міжнародного співробітництва. У той же час в Україні послуги туризму переважають за виїзним напрямком. Внутрішній туризм розвивався стихійно й неорганізовано. Через це динаміка рис. 2. показує, що поки за офіційними даними в'їзний туризм в Україну після 2014 року переважно скорочувався, то в ЄС він постійно зростав.

Коронакриза призвела до значного падіння обсягів в'їзного туризму в ЄС – у понад 3 рази. В Україні відбулось чотирикратне скорочення і очевидно, що поки довоєнні обсяги досягнути неможливо, в той час як у країнах ЄС за 2021-2022 роки в'їзні потоки зросли майже у 2 рази.

Для всіх країн ЄС значення розвитку туризму є високим, але окремі країни є світовими туристичними лідерами. Так, за даними UNWTO, до топ-10 туристичних дестинацій світу належать (табл. 2):

**Таблиця 2- Країни ЄС у топ-10 туристичних дестинацій світу**

Країна та місце в світі	Кількість міжнародних прибуттів, млн
1. Франція	141,2 (2021 рік)
2. Іспанія	71,7 (2022 рік)
5. Італія	49,8 (2022 рік)
7. Німеччина	28,5 (2022 рік)
8. Греція	27,8 (2022 рік)
9. Австрія	26,2 (2022 рік)
10. Великобританія (колишній член ЄС)	6,3 млн (2021 рік)

*Джерело: побудовано автором за даними [11]*

У табл. 3 наведено кількість міжнародних прибуттів у деяких країнах ЄС та в Україні. У країнах можуть бути певні відмінності в методології збору, але в цілому UNWTO генерує ці дані для аналізу глобальних тенденцій. Лідерами в ЄС з позиції в'їзного туризму окрім Франції та Іспанії є Польща, хоча тут захований прихований мотив в'їзду – міграція, причому як правило, українців, які, використовуючи можливості безвізу, працевлаштовуються в країнах ЄС і зазначають при в'їзді в Польщу як країну призначення чи транзиту метою «туризм». Також серед лідерів Італія, Хорватія, Угорщина, Німеччина, Австрія, Греція. Слід звернути увагу на Великобританію, для якої Брексіт значно вплинув на міжнародний туризм, що підтверджують дані табл. 3 – якщо за показником 2000 року Великобританія як туристична дестинація була серед лідерів, то до 2021 року її позиції суттєво понизились.

**Таблиця 3- Кількість міжнародних прибуттів з метою туризму в деяких країнах ЄС та Україні, 2002-2021 роки, тис. осіб**

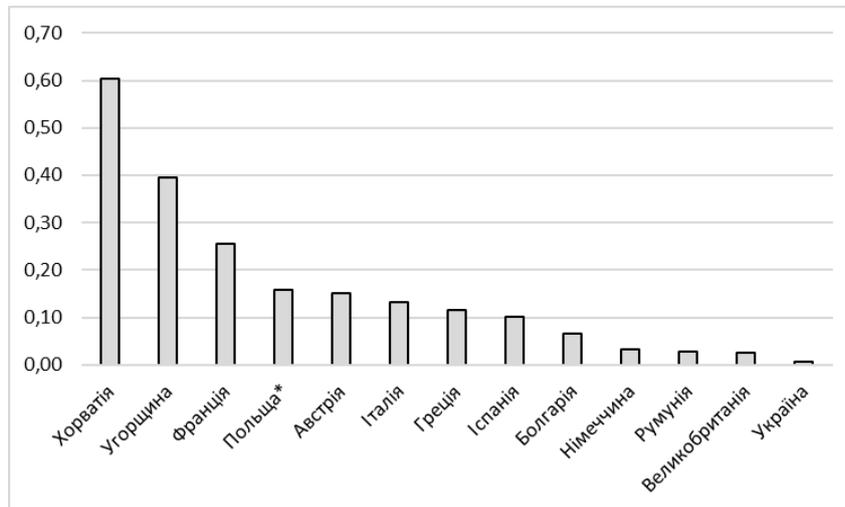
№ з/п	Країни	2000	2005	2010	2015	2020	2021
1	Франція	...	185829	189826	203302	117109	141297
2	Польща	84515	64606	58340	77743	51076	...
3	Іспанія	74580	92563	93744	109834	36410	51631
4	Італія	62702	59230	73225	81068	38419	40186
5	Хорватія	37226	45762	49006	55858	21608	34123
6	Угорщина	31141	36173	39904	48345	31641	36688
7	Великобританія	23212	28039	28911	36792	11101	6384
8	Німеччина*	18983	21500	26875	34970	12499	11688
9	Австрія*	17982	19952	22004	26728	15091	12728
10	Греція	13567	15938	16427	26114	7406	15246
11	Україна	11691	20489	24114	13025	3382	4272
12	Румунія	5264	5839	7498	9331	5023	6789
13	Болгарія	4922	7282	8374	9317	4973	7188

*Джерело: побудовано автором за даними [10]*

*\* Облік включав тільки тих осіб, які ночували в місці подорожі*

Що стосується України, то на першій погляд дані табл. 3 показують на її вагомість у міжнародних туристичних потоках, принаймні до 2015 року. Але тут були приховані в'їзди з колишніх країн СНД до початку АТО/ООС та анексії АР Крим. Також для більш точного оцінювання ситуації, ми розрахували відношення показника кількості міжнародних прибуттів до площі території країни. Площа насправді є вагомим чинником розвитку туристичної сфери. Вона визначає природне різноманіття, як результат – історико-культурні особливості. Більша площа дозволяє розробляти на основі наявних ресурсів більше пропозицій туристичних послуг.

На рис. 3 показано, що якщо розділити кількість прибуттів на площу території країни, то Україна перебуває на останньому місці. Це вказує, що її туристичний потенціал ще до повномасштабної війни використовувався дуже слабо. Очікування, що після завершення війни, в Україні відбудеться туристичний бум слід підкріплювати розумінням, що має розвиватись відповідна інфраструктура, особливо транспортно-логістична, зважаючи на площу і відстані переміщень. Також має зростати кваліфікація кадрів, щоб якість послуг була на належному рівні. В іншому випадку очікування щодо розвитку туристичної сфери після війни, коли більшість іноземних туристів будуть подорожувати з Європи, можуть бути перебільшеними.



**Рис. 3 – Відношення кількості міжнародних прибуттів з метою туризму до площі деяких країн ЄС та України, 2021 рік**

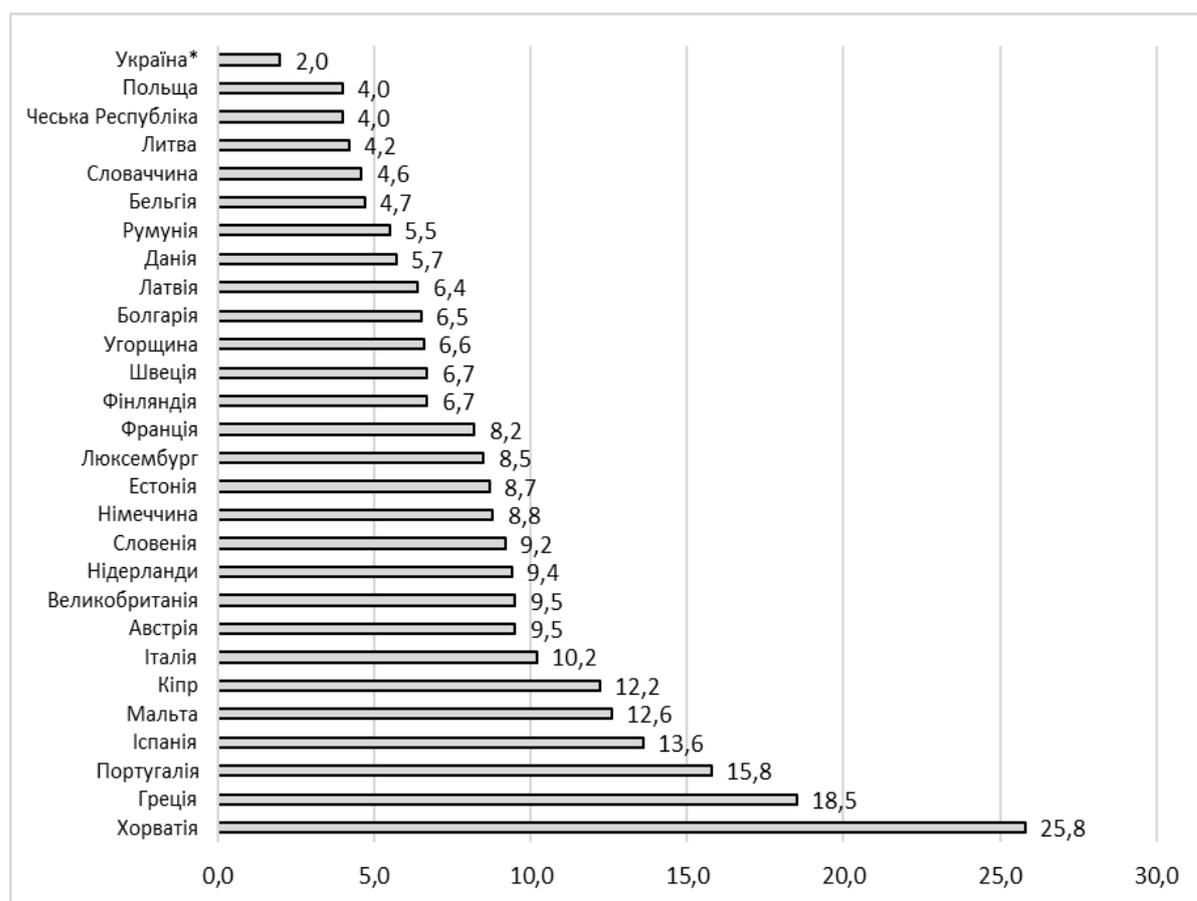
*Джерело: розраховано автором за даними [10]*

*\* Польщі розрахунок проводився за показником 2020 року, оскільки показник 2021 року відсутній*

У підсумок дослідження розвитку туризму в країнах ЄС проаналізуємо його частку у ВВП країн. На початку підрозділу зазначалось, що в середньому в ЄС частка туризму у ВВП до коронакризи досягала 10 %. Зараз цей рівень відновлюється. На рис. 4 показано даний показник для країн ЄС та Великобританії. За останніми оцінками щодо України, станом на 2021 рік частка туризму в ВВП країни складала менше 2 %, хоча керівництво Державного агентства туризму і курортів зазначало, що частка може досягти 10 % [12].

Почалась повномасштабна війна і такий показник, зважаючи на туристичний потенціал України, може бути ціллю. Але наразі це певний стандарт ЄС, який треба враховувати при вивченні європейського досвіду й здійсненні міжнародного співробітництва для того, щоб досягати рівня ЄС.

Отже, тенденції розвитку сфери туризму в ЄС показують, що хоча коронакриза значно вплинула на галузь, з 2021 року вона стрімко відновлюється. Для України, яка перебуває в надскладних умовах повномасштабної війни, стоять інші завдання в сфері туризму. Однак актуально вивчати підходи туристичної політики ЄС, в тому числі які відображені в показниках частки галузі для ВВП, рівні зайнятості, обсягів міжнародних туристичних прибуттів. Туристична політика ЄС реалізується за концепцією розвитку туристичної екосистеми, яку формують органи влади ЄС, органи влади країн-членів, комітети з туризму територіальних громад та громадські організації.



**Рис. 4 – Частка туризму у ВВП країн ЄС та України, 2022 рік**

*Джерело: побудовано автором за даними [7]*

*\* Для України наведений показник 2021 року*

Через фінансування різних проєктів розроблені дієві механізми участі громадських організацій у реалізації туристичної політики ЄС. Такі проєкти можуть передбачати заходи захисту природної та історико-культурної спадщини. Поширеним є залученням закладів освіти та науки для реалізації науково-дослідних проєктів. Вкрай важливо, щоб сфера туризму розвивалась в умовах зростаючої пропозиції послуг для іноземних туристів. Так як розвивався туризм в Україні до 2021 року з переважанням виїзних туристичних послуг та тіньовим внутрішнім туризмом за європейськими стандартами не допускається. Тому важливо налагоджувати співробітництво України та ЄС в сфері туризму для залучення досвіду, впровадження стандартів для того, щоб у майбутньому туристична сфера стала лідером серед галузей економіки та каталізатором євроінтеграції України.

#### **Список використаних джерел**

1. Consolidated version of the Treaty on the Functioning of the European Union. Part Three - Union Policies and internal Actions. Title XXII – Tourism: European Commission. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A12016E195>
2. Overview of EU tourism policy: European Commission. URL: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/policy-overview\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/policy-overview_en)
3. First transition pathway co-created with industry and civil society for a resilient, green and digital tourism ecosystem: European Commission (8.02.2022). URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_22\\_850](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_22_850)
4. Regulation (EC) No 401/2009 of the European Parliament and of the Council of 23 April 2009 on the European Environment Agency and the European Environment Information and Observation Network: European Commission. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A32009R0401>

5. European Agenda for Tourism 2030. Brussels, 1 December 2022 15441/22: Council of the European Union. URL: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-15441-2022-INIT/en/pdf>
6. EU Travel & Tourism sector recovering strongly says WTTC: World Travel & Tourism Council (27.06.2023). URL: <https://wtcc.org/news-article/eu-travel-and-tourism-sector-recovering-strongly-says-wtcc>
7. Share of travel and tourism's total contribution to GDP worldwide in 2019 and 2022, with a forecast for 2023: Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1099933/travel-and-tourism-share-of-gdp/>
8. Tourism statistics: Eurostat. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics)
9. Скільки українців подорожує країною під час війни?: ДАПТ (7.09.2023). URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/skilki-ukrayinciv-podorozhuie-krayinoyu-pid-chas-viyni>
10. Tourism Statistics Database: UNWTO. URL: <https://www.unwto.org/tourism-statistics/key-tourism-statistics><sup>1</sup> Tourism Statistics Database: UNWTO. URL: <https://www.unwto.org/tourism-statistics/key-tourism-statistics>
11. UNWTO World Tourism Barometer. Volume 21. Issue 2. 2023. URL: [https://web.archive.org/web/20230802171252/https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2023-05/UNWTO\\_Barom23\\_02\\_May\\_EXCERPT\\_final.pdf?VersionId=gGmuSXlwfm1yoemsRrBI9ZJf.Vmc9gYD](https://web.archive.org/web/20230802171252/https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2023-05/UNWTO_Barom23_02_May_EXCERPT_final.pdf?VersionId=gGmuSXlwfm1yoemsRrBI9ZJf.Vmc9gYD)
12. Частка туризму у ВВП України може досягати 10%, - Олесків: ДІМ (6.06.2021). URL: <https://kanaldim.tv/dolya-turizma-v-vvp-ukrainy-mozhet-dostigat-10-oleskiv/>
13. Булюк О. В. Деякі особливості та тенденції розвитку сучасного світового ринку. *Таврійський науковий вісник. Економічні науки*. 2013. № 84. С. 285-290.
14. Месхія О. Н. Принцип міжнародного співробітництва як основа мирного співіснування держав. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2014. № 4. С. 105-110.
15. Седляр Ю. О., Кравченко Н. В. Міждержавне співробітництво: концептуальні засади дослідження та підходи до класифікації. *S.P.A.C.E. Society, Politics, Administration in Central Europe*. 2017. Вип. 3. С. 72-76.
16. Шацька М. С. Сучасні форми міжнародного економічного співробітництва. Наукові розробки молоді на сучасному етапі: тези доповідей XVIII Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів. Т. 3: Економіка інноваційної діяльності підприємств. Київ, 2019. С. 268-269.

## References

1. Consolidated version of the Treaty on the Functioning of the European Union. Part Three - Union Policies and internal Actions. Title XXII – Tourism: European Commission. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A12016E195>
2. Overview of EU tourism policy: European Commission. URL: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/policy-overview\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/policy-overview_en)
3. First transition pathway co-created with industry and civil society for a resilient, green and digital tourism ecosystem: European Commission (8.02.2022). URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_22\\_850](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_22_850)
4. Regulation (EC) No 401/2009 of the European Parliament and of the Council of 23 April 2009 on the European Environment Agency and the European Environment Information and Observation Network: European Commission. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A32009R0401>
5. European Agenda for Tourism 2030. Brussels, 1 December 2022 15441/22: Council of the European Union. URL: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-15441-2022-INIT/en/pdf>
6. EU Travel & Tourism sector recovering strongly says WTTC: World Travel & Tourism Council (27.06.2023). URL: <https://wtcc.org/news-article/eu-travel-and-tourism-sector-recovering-strongly-says-wtcc>
7. Share of travel and tourism's total contribution to GDP worldwide in 2019 and 2022, with a forecast for 2023: Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1099933/travel-and-tourism-share-of-gdp/>

8. Tourism statistics: Eurostat. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics)
9. Skiljky ukrajinciv podorozhuje krajinoju pid chas vijny?: DART (7.09.2023). URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/skilki-ukrajinciv-podorozhuie-krayinoyu-pid-chas-viyni>
10. Tourism Statistics Database: UNWTO. URL: <https://www.unwto.org/tourism-statistics/key-tourism-statistics>
11. UNWTO World Tourism Barometer. Volume 21. Issue 2. 2023. URL: [https://web.archive.org/web/20230802171252/https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2023-05/UNWTO\\_Barom23\\_02\\_May\\_EXCERPT\\_final.pdf?VersionId=gGmuSXlwfM1yoemsRrBI9ZJf.Vmc9gYD](https://web.archive.org/web/20230802171252/https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2023-05/UNWTO_Barom23_02_May_EXCERPT_final.pdf?VersionId=gGmuSXlwfM1yoemsRrBI9ZJf.Vmc9gYD)
12. Chastka turyzmu u VVP Ukrainy mozhe dosjaghaty 10%, - Oleskiv: DIM (6.06.2021). URL: <https://kanaldim.tv/dolya-turizma-v-vvp-ukrainy-mozhet-dostigat-10-oleskiv/>
13. Buljuk O. V. Dejaki osoblyvosti ta tendenciji rozvytku suchasnogho svitovogho rynku. Tavrijskij naukovyj visnyk. Ekonomichni nauky. 2013. # 84. S. 285-290.
14. Meskhija O. N. Pryncyp mizhnarodnogho spivrobotnytstva jak osnova myrnogho spivisnuvannja derzhav. Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoji Rady Ukrainy. 2014. # 4. S. 105-110.
15. Sedljar Ju. O., Kravchenko N. V. Mizhderzhavne spivrobotnytstvo: konceptualjni zasady doslidzhennja ta pidkhody do klasyfikaciji. S.P.A.C.E. Society, Politics, Administration in Central Europe. 2017. Vyp. 3. S. 72-76.
16. Shatska M. S. Suchasni formy mizhnarodnoho ekonomichnoho spivrobotnytstva. Naukovi rozrobky molodi na suchasnomu etapi: tezy dopovidei XVIII Vseukrainskoi naukovoji konferentsii molodykh vchenykh ta studentiv. T. 3: Ekonomika innovatsiinoi diialnosti pidprijemstv. Kyiv, 2019. S. 268-269.

**PAVLIUK Anatolii**

Postgraduate,

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

**RESHETNYAK Zoya**

graduate student

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

## **TOURIST POLICY AND TOURISM DEVELOPMENT TRENDS IN EU COUNTRIES AND UKRAINE**

**Introduction.** *European tourism is a priority area of joint policy of the EU member states in the future. EU countries show that although the corona crisis has significantly affected the industry, tourism is rapidly recovering from 2021. For Ukraine, which is in extremely difficult conditions of a full-scale war, there are other tasks in the field of tourism. However, it is important to study the approaches of the EU tourism policy in order to focus on the European standards of the service sector. EU tourism policy is implemented according to the concept of tourism ecosystem development, which is important for Ukraine, especially in the context of ensuring peace, coexistence of states, development of economic relations to support the progress of human civilization.*

**Purpose.** *The purpose of the article is deepening of the theoretical foundations of the study of the international cooperation potential to understand the possibilities of its formation, accumulation and development.*

**Methods of research.** *Analysis, generalization, explanation - to determine the content of international cooperation and tourism policy; grouping - for the analysis of travel culture in the EU countries, structural and logical - for the allocation of the share of tourism in the GDP of the EU countries and Ukraine: systemic analysis - for studying the experience of international cooperation of the EU countries through the number of international arrivals for the purpose of tourism in some EU countries and Ukraine for the last decade.*

**Results.** *The content of EU tourism policy, its main features and challenges in the tourism sphere are defined. The main trends in the development of tourism in the EU countries and Ukraine were analyzed and the approaches of the EU tourism policy were studied, including those reflected in the indicators of the share of the industry in GDP, the level of employment, and the volume of international tourist arrivals. Scientific and practical recommendations regarding the use of the positive experience of the EU for the development and implementation of a strategy of sustainable competitive accessible tourism in Ukraine based on the principles of social responsibility and social partnership are substantiated.*

**Originality.** *The main directions of EU tourism policy, which is implemented according to the concept of tourism ecosystem development, are defined. The components of the EU tourism ecosystem are presented: bodies, principles of cooperation, main methods and software and regulatory support. The priorities of the European order for tourism 2030 are outlined.*

**Conclusion.** *The study of the EU's tourism policy, which is an important condition for international cooperation, is necessary for the justification of the new world security architecture. For Ukraine, this approach is promising and mandatory. And the hope for full membership in the EU requires the implementation of European approaches and standards as soon as possible. The study of various practices of cooperation between EU member states allows Ukraine to activate the participation of various institutions, and not only state, but also representatives of the tourism business, local self-government bodies, public, educational, and scientific organizations. We propose to study the experience of financing various projects and to develop effective mechanisms for the participation of public organizations in the implementation of EU tourism policy. Such projects may include measures to protect the natural and historical and cultural heritage. It is extremely important that the field of tourism develops in the conditions of a growing supply of services for foreign tourists. so that in the future the tourism sector will become a leader among the economic sectors and a catalyst for the European integration of Ukraine*

**Keywords:** *international cooperation; spheres of international cooperation; international economic cooperation; world economy; international cooperation potential; global goals.*

Одержано редакцією: 27.03.2024  
Прийнято до публікації: 18.04.2024

УДК 351.82

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-1-2-141-146>

**БІСВЕЦЬ Максим Юрійович**  
аспірант,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна  
Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0008-8507-7731>  
max7imka@gmail.com

## АГЕНЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА РОЛЬ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

*У статті розглянуто діяльність Агенції регіонального розвитку Черкаської області в період воєнного стану, визначено основні напрями діяльності, результати роботи та сучасні виклики. Конкретизовано завдання агенції регіонального розвитку у сфері державної регіональної політики у контексті управління організаціями. Проаналізовано та згруповано стратегічні документи, які впливають на управління організаціями та розвиток бізнесу у регіоні, такі як Стратегії розвитку регіонів та Плани заходів, Програми комплексного відновлення регіонів, Стратегії розвитку громад та Плани заходів, Плани відновлення громад, Комплексні плани просторового розвитку громад, Програми комплексного відновлення громад, Конкретні проєкти для інтеграції в DREAM, які відповідають всім вищим стратегічним рівням. Вивчено діяльність та виклики, що стоять перед Агенцією регіонального розвитку Черкаської області, що є важливим для розуміння напрямків розвитку регіону та визначення ефективних стратегій для подолання сучасних викликів, оскільки це допоможе не лише підвищити рівень життя місцевого населення та ефективність функціонування підприємств, установ і організацій, але й сприятиме сталому розвитку регіону в цілому.*

**Ключові слова:** менеджмент, організація, управління організаціями, агенція регіонального розвитку, децентралізація, регіональний розвиток, стратегія розвитку регіону, територіальна громада.

**Постановка проблеми.** Агенції регіонального розвитку (АРР) відіграють важливу роль у стимулюванні економічного зростання в регіонах. Черкаська область, як і багато інших регіонів України, потребує активних дій для залучення інвестицій, розвитку інфраструктури та підтримки місцевих підприємств. Вивчення сучасних викликів дозволяє оцінити ефективність існуючих стратегій та визначити нові можливості для розвитку.

В умовах війни та необхідності поствоєнної відбудови роль АРР значно зростає. Вони можуть бути координаторами у розподілі міжнародної допомоги, реалізації проєктів з відновлення інфраструктури та економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Агенції регіонального розвитку є об'єктом досліджень таких вчених як М. І. Долішній., О.Л Тодорова, О.І. Амоша, О.П. Тищенко та інші. Зокрема, Сментина Н. В. досліджує питання регулювання діяльності агенцій регіонального розвитку як інституційних посередників реалізації стратегій соціально-економічного розвитку територій [1], Зверяков М. І. вивчає вітчизняний досвід і керівництво до дій щодо розбудови в Україні мережі агенцій регіонального розвитку [2], Гургула Т. опікується питаннями фінансового забезпечення діяльності агенцій регіонального розвитку як інституційних посередників з реалізації державної регіональної політики [3], Тодорова О. Л. вивчає агенції регіонального розвитку як складову інституційного забезпечення реалізації державної регіональної політики [4], Качмарський Є. І. аналізує стан та перспективи розвитку агенцій регіонального розвитку в Україні [5]. Проте, питання агенцій регіонального розвитку є досить новим на теренах нашої держави і все ще залишається мало дослідженим, що і зумовлює актуальність подальшого вивчення та аналізу даного питання.

**Метою статті** є виявлення та конкретизація сучасних викликів агенції регіонального розвитку Черкаської області. Це включає аналіз поточних умов, в яких функціонує агенція,

оцінку її ролі в управлінні соціально-економічними процесами, а також визначення можливостей для покращення її роботи в контексті децентралізації та необхідності відновлення регіону в умовах воєнного стану. Автри прагнули виявити інноваційні стратегії та підходи, які можуть допомогти агенції адаптуватися до нових реалій і забезпечити сталий розвиток регіону.

**Виклад основного матеріалу.** Агенції регіонального розвитку (АРР) виконують важливі функції у забезпеченні сталого розвитку регіонів. Вони розробляють і впроваджують плани розвитку, надають консультації, навчання та фінансову підтримку місцевому бізнесу, залучають інвестиції та підтримують інвесторів у процесі інвестування. АРР також координують проекти з відновлення та розвитку, співпрацюючи з владою, бізнесом і громадськістю, розробляють ефективні комунікаційні стратегії та організують навчальні програми і семінари для обміну знаннями. Завдяки їхній діяльності регіони мають змогу ефективніше розвиватися, покращуючи економічні, соціальні та екологічні показники.

Слід зазначити, що відповідно до законодавства завданнями агенції у сфері державної регіональної політики є:

- 1) участь у розробленні та забезпеченні реалізації регіональної стратегії розвитку і плану заходів з її реалізації, проведенні моніторингу та оцінювання їх реалізації;
- 2) участь у розробленні проектів регіонального плану відновлення та розвитку, планів відновлення та розвитку територіальних громад;
- 3) участь у підготовці, поданні на конкурсний відбір і реалізації проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів із джерел, визначених статтею 21 Закону України «Про засади державної регіональної політики»;
- 4) участь у проведенні моніторингу стану реалізації програм та проектів, спрямованих на розвиток регіону, що фінансуються за рахунок коштів із джерел, визначених статтею 21 Закону України «Про засади державної регіональної політики»;
- 5) сприяння на регіональному рівні європейській та євроатлантичній інтеграції України;
- 6) надання інформаційно-консультаційних послуг суб'єктам господарювання для сприяння їх виходу на європейський ринок;
- 7) сприяння соціально-економічному та культурному розвитку регіону, зокрема залученню інвестицій у розвиток регіону, експорту продукції підприємствами регіону, розвитку підприємництва та туризму в регіоні;
- 8) надання консультаційно-методичної допомоги органам місцевого самоврядування з питань розроблення стратегій розвитку територіальних громад, проектів регіонального розвитку, регіональних та місцевих програм розвитку;
- 9) сприяння залученню та реалізації у регіоні проектів (програм) міжнародної технічної допомоги та транскордонного співробітництва;
- 10) інші завдання, визначені законодавством та цим Типовим положенням [6]

Ключовою місією Агенції регіонального розвитку Черкаської області є сприяння формуванню спільного бачення та розуміння серед бізнесу, науки, громадськості та влади щодо розвитку регіону через активний діалог та ефективне втілення цього у практичні проекти [7].

Після початку повномасштабного вторгнення Черкащина зазнала руйнувань, однак стала надійним тиловим регіоном. Більше 100 об'єктів цивільної інфраструктури було пошкоджено з початку повномасштабного вторгнення найбільше постраждав Уманський район. 146 тисяч внутрішньо переміщених осіб офіційно зареєстровані в області область надалі є прихистком та джерелом гуманітарної підтримки для ВПО. 34 підприємства релокувалися на територію області, успішно відновили свою діяльність та активно функціонують.

Розвиток та відновлення регіону зосереджені на розробці стратегічних документів різних рівнів (рис.1).

Наразі триває підготовка до розробки Плану відновлення регіону. Також відбувається актуалізація Стратегії розвитку Черкаської області на 2021-2027 роки та розробка Плану її реалізації на 2024-2027 роки. Агенція є активним учасником обох цих процесів, а також допомагає у розробці Стратегій розвитку територіальних громад області.

На обласному рівні	Рівень громад	Рівень проєктів
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегії розвитку регіонів та Плани заходів,</li> <li>• Програми комплексного відновлення регіонів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегії розвитку громад та Плани заходів</li> <li>• Плани відновлення громад</li> <li>• Комплексні плани просторового розвитку громад</li> <li>• Програми комплексного відновлення громад</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Конкретні проєкти для інтеграції в DREAM, які відповідають всім вищим стратегічним рівням</li> </ul>

**Рис.1. – Стратегічні документи, які впливають на управління організаціями та розвиток бізнесу у регіоні**

*Складено автором*

У процесі відновлення та розвитку регіону, область хоче фокусуватися на кількох ключових напрямках:

- 1) сприяння партнерству між владою, громадськістю, бізнесом та неприбутковими організаціями для спільного досягнення стратегічних цілей;
- 2) надання підтримки для підприємництва та інновацій;
- 3) заохочення громадян до активної участі у прийнятті рішень, пов'язаних із соціальним та культурним розвитком регіону;
- 4) сприяння залученню інвестицій в ключові галузі такі як технології, виробництво, агропромисловість;
- 5) розробка та впровадження програм, спрямованих на підтримку ветеранів війни, тощо.

3 грудня 2022 року в Україні розпочався швейцарсько-український проєкт «Згуртованість та регіональний розвиток України», UCORD. Метою проєкту є сприяння координації зусиль громадян, бізнесу та органів влади у відновленні та регіональному розвитку, що покращує якість життя, зміцнює стійкість суспільства, мир та соціальну згуртованість в Україні. Проєкт здійснює діяльність через АРР, готуючи регіональні та місцеві плани відновлення, допомагаючи АРР розробляти комунікаційні стратегії, а також надає можливості для міжрегіонального та міжнародного обміну знаннями і досвідом та участі в різноманітних навчальних програмах.

На даний момент Агенція регіонального розвитку Черкаської області здійснює підготовчі дії до додаткового відбору для участі в проєкті UCORD.

В контексті тематичних сфер діяльності проєкту UCORD, то на рівні області є наступне бачення:

1. Поліпшення послуг водопостачання, водовідведення та управління відходами:
  - сприяння впровадженні політики ефективного водокористування та проведення інформаційних кампаній для підвищення обізнаності населення про ефективне використання води;
  - впровадження переходу до використання відновлювальних джерел енергії для роботи насосних станцій та інших елементів інфраструктури;
  - впровадження сортування відходів та переробка вторинних ресурсів та запровадження системи контролю за викидами відходів;
  - розробка політики використання сучасних технологій для моніторингу якості води та стану інфраструктури;

–сприяння розвитку громадських організацій, що працюють у сфері екології та управління водними ресурсами.

2. Збільшення впливу культури та креативних індустрій на розвиток області та соціальну згуртованість

–розвиток культурних кластерів та фондів для підтримки творчих проектів і стартапів у сфері культури та мистецтв;

–створення та підтримка культурних заходів, які відзначають та підтримують різноманітні культурні традиції;

–використання цифрових технологій для розширення доступу до культурних ресурсів а також створення віртуальних культурних платформ;

–розвиток інклюзивних ініціатив для представлення різних груп та меншин в культурних проектах;

–створення платформ для залучення громадськості до прийняття рішень у культурній сфері.

Агенцією регіонального розвитку в Черкаській області було реалізовано проєкт «Забезпечення потреб вразливих категорій населення в умовах воєнних дій та раннього повоєнного періоду» за сприяння UNPD Ukraine/ ПРООН в Україні у межах Програми ООН із відновлення та розбудови миру за фінансової підтримки Європейського Союзу. Бюджет проєкту перевищує 800 тисяч гривень, а його тривалість становить 4,5 місяця.

З моменту повномасштабного вторгнення Агенція акумулювала на одному зі своїх банківських рахунків 28 973 167,77 грн. У співпраці з Черкаською ОВА надано оперативну допомогу військовим частинам ЗСУ, Нацгвардії, ТРО Черкащини, СБУ матеріалами, обладнанням, інвентарем, ремонтними послугами автомобілів тощо на суму 23594697,78 грн.

Проблемні аспекти розвитку Агенції регіонального розвитку Черкаської області є ключовими для аналізу її функціонування та оцінки ефективності в умовах сучасних викликів. По-перше, фінансова нестабільність є значним бар'єром, оскільки обмежені ресурси та залежність від державного фінансування ускладнюють реалізацію необхідних програм і проєктів, що впливають на розвиток регіону. По-друге, відсутність чіткої стратегії може призводити до неефективного використання ресурсів, оскільки недостатня конкретизація стратегічних цілей та пріоритетів агенції часто не дозволяє досягати визначених результатів.

Крім того, недостатня взаємодія з місцевими громадами є ще одним критичним аспектом, оскільки відсутність ефективних комунікаційних механізмів обмежує участь населення в процесах прийняття рішень, що, у свою чергу, знижує підтримку та реалізацію ініціатив агенції. Вплив зовнішніх факторів, таких як політична нестабільність та економічні виклики, також може негативно позначитися на діяльності агенції, особливо в контексті залучення інвестицій і міжнародної допомоги.

Кадрові проблеми, зокрема недостатня кваліфікація спеціалістів та їхня ротація, можуть уповільнити впровадження нових ідей та проєктів. Брак інноваційних підходів і нових технологій у реалізації проєктів призводить до відставання у розвитку та недостатньої адаптації до нових умов. Слабка координація з іншими інституціями, як державними органами, так і бізнесом та громадськими організаціями, обмежує потенціал для комплексного розвитку регіону.

**Висновки.** Під час війни в Україні агенції регіонального розвитку відіграють критично важливу роль. Їхня діяльність спрямована на відновлення інфраструктури, підтримку економічної стабільності та соціальної згуртованості в регіонах. АРР координують зусилля з відновлення, залучаючи ресурси та експертів для відбудови зруйнованих об'єктів і забезпечення життєдіяльності громад. Вони також підтримують місцевий бізнес, допомагаючи підприємствам адаптуватися до нових умов і знаходити нові ринки збуту.

Крім того, АРР займаються залученням гуманітарної допомоги та міжнародних інвестицій, які сприяють швидшому відновленню економіки. Вони організують тренінги та навчальні програми для підвищення кваліфікації працівників і зміцнення регіональних спільнот.

Таким чином, агенції регіонального розвитку під час війни виконують багатофункціональну роль, забезпечуючи координацію, підтримку та відновлення, що є життєво необхідним для стійкості та процвітання регіонів України.

Вивчення діяльності та викликів, що стоять перед Агенцією регіонального розвитку Черкаської області, є важливим для розуміння напрямків розвитку регіону та визначення ефективних стратегій для подолання сучасних викликів. Це допоможе не лише підвищити рівень життя місцевого населення, але й сприятиме сталому розвитку регіону в цілому.

### Список використаних джерел

1. Сментина Н. В. Регулювання діяльності агенцій регіонального розвитку як інституційних посередників реалізації стратегій соціально-економічного розвитку територій. *Економічний простір*. 2013. № 74. С. 151-162.
2. Зверяков М. І., Сментина Н. В. Розбудова в Україні мережі агенцій регіонального розвитку: вітчизняний досвід і керівництво до дій. *Бізнес Інформ*. 2014. № 6. С. 57-63.
3. Гургула Т. Фінансове забезпечення діяльності агенцій регіонального розвитку як інституційних посередників з реалізації державної регіональної політики. *Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]*. 2014. № 12. С. 36-48.
4. Тодорова О. Л., Лесик О. В. Агенції регіонального розвитку як складова інституційного забезпечення реалізації державної регіональної політики. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 13-14. С. 72-78.
5. Качмарський Є. І. Агенції регіонального розвитку в Україні: стан та перспективи розвитку. *Держава і право. Юридичні і політичні науки*. 2023. Вип. 94. С. 198-209.
6. Деякі питання діяльності агенцій регіонального розвитку: Постанова Каб.Міністрів України від 21 жовтня 2022 р. № 1203. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1203-2022-%D0%BF> (дата звернення 23.07.2024).
7. Інформаційний портал Агенції регіонального розвитку Черкаської області. URL: <https://rda.ck.ua/uk/golovna/> (дата звернення 23.07.2024).

### References

1. Smentyna, N. V. (2013). Regulation of the activities of regional development agencies as institutional intermediaries in the implementation of social and economic development strategies. *Economic Space*, (74), 151-162.
2. Zveriyakov, M. I., & Smentyna, N. V. (2014). Building a network of regional development agencies in Ukraine: Domestic experience and guidance for action. *Business Inform*, (6), 57-63.
3. Hurgula, T. (2014). Financial support for the activities of regional development agencies as institutional intermediaries for the implementation of state regional policy. *Scientific Bulletin of the Odesa National Economic University*, (12), 36-48.
4. Todorova, O. L., & Lesyk, O. V. (2021). Regional development agencies as a component of institutional support for the implementation of state regional policy. *Investments: Practice and Experience*, (13-14), 72-78.
5. Kachmarskyi, Y. I. (2023). Regional development agencies in Ukraine: Current state and development prospects. *State and Law. Legal and Political Sciences*, (94), 198-209.
6. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022). On some issues of the activities of regional development agencies: Resolution No. 1203, October 21, 2022. Retrieved July 23, 2024, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1203-2022-%D0%BF> (Accessed : 23.04.2024)
7. Cherkasy Regional Development Agency. (n.d.). Information portal of the Cherkasy Regional Development Agency. Retrieved July 23, 2024, from <https://rda.ck.ua/uk/golovna/> (Accessed : 23.07.2024)

**ВІПЕВЕТС Maksym,**  
PhD student,  
Bohdan Khmelnytsky National University of  
Cherkasy  
Cherkasy, Ukraine

## **CHERKASY REGIONAL DEVELOPMENT AGENCY: CURRENT CHALLENGES AND ROLE IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT**

**Introduction.** *Regional Development Agencies play an essential role in stimulating economic growth within regions. Cherkasy region, like many other regions in Ukraine, requires proactive measures to attract investment, develop infrastructure, and support local businesses. Studying current challenges makes it possible to assess the effectiveness of existing strategies and identify new development opportunities. The role of Regional Development Agencies has significantly increased because of the ongoing war and the need for post-war recovery. Agencies can serve as coordinators in distributing international aid and implementing projects for infrastructure and economic recovery.*

**Purpose.** *Identification and specification of current challenges for the Cherkasy Regional Development Agency.*

**Results.** *The article examines the activities of the Cherkasy Regional Development Agency during martial law, identifying its main areas of operation, operational outcomes, and current challenges. It specifies the tasks of the agency within the context of national regional policy and organizational management. The study analyzes and categorizes strategic documents that influence organizational management and business development in the region. These documents include regional development strategies, action plans, comprehensive regional recovery programs, community development strategies, community recovery plans, integrated community spatial development plans, and specific projects for integration into the DREAM initiative, all of which align with high-level strategic frameworks. Furthermore, the study explores the activities and challenges faced by the Cherkasy Regional Development Agency, which are crucial for understanding the region's development directions and for identifying effective strategies to address current challenges.*

**Originality.** *The originality of this scientific article lies in its analysis of the challenges faced by the Cherkasy Regional Development Agency during martial law and in the study of its adaptation and role in the region's recovery. The article proposes innovative management and development strategies that consider limited resources and highlights unique partnerships with international organizations to attract assistance.*

**Conclusions.** *Regional Development Agencies play a multifunctional role by providing coordination, support, and recovery services that are essential for the resilience and prosperity of the regions in our country. Examining the activities and challenges faced by the Cherkasy Regional Development Agency is crucial for understanding the region's development directions and identifying effective strategies that address current challenges. This will not only help to improve the quality of life for the local population but will also contribute to the region's sustainable development.*

**Keywords:** *management, organization, organizational management, regional development agency, decentralization, regional development, regional development strategy, territorial community.*

Одержано редакцією: 27.04.2024  
Прийнято до публікації: 22.05.2024

## ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

**БІЄВЕЦЬ Максим Юрійович**, аспірант, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**ВІТРЯК Алла Олександрівна**, викладач економічних дисциплін, Кам'янець-Подільський фаховий коледж індустрії, бізнесу та інформаційних технологій, м. Кам'янець-Подільський, Україна

**ГРИЛЦЬКА Анжела Вікторівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку та фінансів, Черкаський державний бізнес-коледж, м. Черкаси, Україна.

**ГУЦАЛЮК Олексій**, д.е.н., проф., проректор з науково-педагогічної роботи, Приватний вищий навчальний заклад «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси, Україна

**ДАНИЛЬЧУК Ганна Борисівна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри моделювання економіки і бізнесу, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**ДЕНИСЕНКО Вікторія Олександрівна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**ДРОБОТОВА Марина Володимирівна**, кандидат економічних наук, доцент, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**ЗАТОЧНЯ Аліна Василівна**, аспірантка, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**ЗАЧОСОВА Наталія Володимирівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та державної служби, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**КИРИЛЮК Євгеній Миколайович**, доктор економічних наук, професор, директор ННІ економіки і права, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**КІБАЛЬНИК Володимир Миколайович**, начальник науково-дослідної лабораторії полігонних випробувань високотехнологічного озброєння та військової техніки науково-дослідного відділу полігонних випробувань високотехнологічного озброєння та військової техніки, Навчально-науковий випробувальний полігон високотехнологічного озброєння та військової техніки, м. Черкаси, Україна.

**КІБАЛЬНИК Любов Олександрівна**, доктор економічних наук, професор, в. о. завідувача кафедри моделювання економіки і бізнесу, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**КЛІМАНСЬКИЙ Андрій Геннадійович**, аспірант кафедри менеджменту та державної служби, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**ЛЮБЧЕНКО Олексій Миколайович**, доктор економічних наук, Державна навчально-наукова установа «Академія фінансового управління», м. Київ, Україна

**МАНЗЕНКО Євгеній Вікторович**, здобувач кафедри економіки підприємства, обліку і аудиту, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**МАНКУТА Яна**, доктор філософії, к. екон., доцент кафедри економіки, обліку та оподаткування, Приватний вищий навчальний заклад «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси, Україна

**МАРТІНОВИЧ Віктор Геннадійович**, кандидат економічних наук, доцент, докторант, доцент кафедри економіки та управління Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси, Україна

**МОЛЯКА Марія**, здобувач вищої освіти кафедри економіки, менеджменту та адміністрування Черкаського державного бізнес-коледжу, м. Черкаси, Україна

**НОВОСЬОЛОВА Олена Сергіївна**, к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування, Херсонський національний технічний університет, м. Херсон, Україна

**ОПАЛЬКО Вікторія Вікторівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**ОСТРОВСЬКА Галина Йосипівна**, кандидат економічних наук, доцент, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, Україна

**ПАВЛЮК Анатолій Анатолійович**, аспірант, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**ПОКОВБА Дмитро Васильович**, аспірант спеціальності 051 Економіка, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**ПРОЦАЛИКІНА Аліна Миколаївна**, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**РЕШЕТНЯК Зоя Михайлівна**, магістрантка, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**РОМАЩЕНКО Катерина Миколаївна**, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**РОМАЩЕНКО Тарас Ігорович**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**СЕРДЮК Олександр Анатолійович**, кандидат економічних наук, доцент кафедри прикладної математики, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**СЕРЕДА Данило Андрійович**, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**ТРУШКІНА Наталія**, кандидат економічних наук, Старший науковий співробітник сектору промислової політики та інноваційного розвитку Департаменту промислової політики та енергетичної безпеки, Науково-дослідний центр проблем промисловості розвитку НАН України, м. Харків, Україна

**ЯКУШЕВ Олександр Володимирович**, кандидат економічних наук, доцент, докторант, доцент кафедри соціального забезпечення, Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси, Україна.

**ЯКУШЕВА Оксана**, доктор філософії к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту, Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси, Україна

## ЗМІСТ

### ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ТА ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ

- Кібальник Л.О., Данильчук Г. Б., Сердюк О. А., Кібальник В.М., Серета Д. А.**  
 Моделі змін міжнародних торговельних зв'язків України в умовах російсько-української війни ..... 4
- Ромащенко К. М., Ромащенко Т. І., Денисенко В. О.**  
 Сучасний стан та перспективи європейської інтеграції України ..... 13

### ПІДПРИЄМНИЦТВО, МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ

- Hutsaliuk O., Mankuta Ya., Yakusheva O.**  
 Adaptive models of management of innovative project activities of educational institutions on the basis of economic interaction and competitiveness..... 22
- Кліманський А. Г., Манзенко Є. В.**  
 Трансформація підходів фінансового менеджменту в умовах цифровізації ..... 32
- Grylitska A., Moliaka M.**  
 Franchising: features of revenue recognition, expenses and their reflection in accounting ..... 40
- Yakushev O., Trushkina N.**  
 Implementation of innovative project activity in the processes of economic interaction and development of competitiveness of clustering with the participation of educational institutions ..... 51
- Новосьолова О. С.**  
 Прибуткове корпоративне оподаткування: зарубіжний досвід та уроки для України ..... 62

### РОЗВИТОК РЕГІОНІВ, ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- Мартінович В. Г.**  
 Оцінка ступеня поширення інформаційно-комунікаційних технологій в Україні..... 72
- Любченко О. М.**  
 Інструменти забезпечення фіскальної стійкості в Україні в умовах воєнного стану ..... 83
- Заточня А. В.**  
 Сутність організаційно-економічного механізму розвитку шерінгової економіки та його складники..... 91
- Поковба Д. В., Кирилюк Є. М., Прощаликіна А. М., Руденко В. Ю.**  
 Особливості трансформації податкової системи України в умовах воєнного стану ..... 99
- Зачосова Н. В., Дроботова М. В., Данильчук Г. Б., Опалько В. В.**  
 Прикладні аспекти розробки проєктів у сфері туризму і рекреації в умовах воєнного часу ..... 107

**Островська Г. Й., Вітряк А. О.**

Концептуальна модель організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств готельної індустрії ..... 117

**Павлюк А. А., Решетняк З. М.**

Туристична політика та тенденції розвитку туризму в країнах ЄС та Україні ..... 129

**Бісвець М. Ю.**

Агенція регіонального розвитку Черкаської області: сучасні виклики та роль в управлінні організаціями ..... 141

## CONTENT

### GLOBALIZATION AND INTEGRATION PROCESSES

- Kibalnyk L.O., Danylchuk G.B., Serdyuk O.A., Kibalnyk V.M., Sereda D.A.**  
Models of changes in Ukraine's international trade relations during the russian-ukrainian war ..... 4
- Romashchenko K. M., Romashchenko T. I., Denysenko V. O.**  
The current state and prospects of Ukrainian european integration ..... 13

### ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT, MARKETING

- Hutsaliuk O., Mankuta Ya., Yakusheva O.**  
Adaptive models of management of innovative project activities of educational institutions  
on the basis of economic interaction and competitiveness..... 22
- Klimanskyi A., Manzenko Ye.,**  
Transformation of financial management approaches in the conditions of digitalization ..... 32
- Grylitska A., Moliaka M.**  
Franchising: features of revenue recognition, expenses and their reflection in accounting ..... 40
- Yakushev O., Trushkina N.**  
Implementation of innovative project activity in the processes of economic interaction and  
development of competitiveness of clustering with the participation of educational  
institutions ..... 51
- Novosolova O.**  
Corporate income taxation: foreign experience and lessons for Ukraine ..... 62

### DEVELOPMENT OF REGIONS, INDUSTRIES AND TYPES OF ECONOMIC ACTIVITY

- Martinovych V.**  
Assessment of the degree of spread of information and communication technologies in  
Ukraine ..... 72
- Lyubchenko O.**  
Instruments for ensuring fiscal sustainability in Ukraine during the conditions of marital  
state ..... 83
- Zatochnia A.**  
The essence of the organizational and economic mechanism of the sharing economy  
development and its components ..... 91
- Pokovba D., Kyryliuk Ye., Proshchalykina A., Rudenko V.**  
Optimization of the Ukrainian tax system in the conditions of war and post-war  
reconstruction ..... 99
- Zachosova N., Drobotova M., Danylchuk H., Opalko V.**  
Applied aspects of project development in the field of tourism and recreation in wartime  
conditions ..... 107

**Ostrowska H., Vitriak A.**

A conceptual model of the hotel industry enterprises' innovative development organisational and economic ensuring..... 117

**Pavliuk A., Reshetnyak Z.**

Tourist policy and tourism development trends in EU countries and Ukraine ..... 129

**Biievets M.**

Cherkasy regional development agency: current challenges and role in organizational management..... 141